

La valutazione ex post dei piani e degli interventi di carattere sociale

Claudio Bezzi¹

Premessa

La valutazione ex post dei piani e interventi di carattere sociale; come tutti gli argomenti due sono gli elementi forti sui quali discutere: la valutazione (cosa significa, come si fa) e il tema specifico (gli interventi sociali, quali quelli basati sulla L. 285). Si tratta di due saperi diversi che devono convivere: non si fa buona valutazione se non si conosce bene l'*oggetto* valutato, non si valuta nessuna questione non si conosce bene la valutazione. In questa sede tutti voi mi siete maestri sul tema specifico del lavoro sociale, e non credo di poter dare alcun contributo aggiuntivo rispetto a quelli dei miei colleghi, mentre forse ci si aspetta da me qualcosa di più sul tema della valutazione, mestiere che pratico e disciplina che studio ormai da parecchi anni. E proprio 'facendo' valutazione un po' in tutta Italia, e un po' su tutti i principali campi applicativi, non solo sociali, ho maturato la convinzione che molti equivoci permangano, che molte scorciatoie improprie continuino a essere preferite, che molta improvvisazione, insomma, permanga, malgrado, e forse proprio in virtù, delle crescente domanda valutativa.

Penso quindi di interpretare correttamente l'invito rivoltomi a partecipare a questo seminario concentrandomi su alcuni temi generali che ho diviso in tre sezioni di questa relazione:

1. i problemi della valutazione ex post in generale, nell'ambito di un concetto di valutazione molto specifico, che presenterò subito;
2. i problemi specifici della valutazione del lavoro sociale, dove le problematiche valutative assumono – a mio avviso – una connotazione particolare;
3. un quadro riepilogativo di come dovrebbe funzionare il disegno della ricerca valutativa.

1 Il problema generale della valutazione ex post

Occorre innanzitutto riflettere su cosa intendiamo parlando di 'valutazione ex post'. Non possiamo buttarci subito sul tema (p.es. i piani e gli interventi 285), né possiamo dare per scontate e implicite le nostre assunzioni cognitive riguardo a cosa sia la valutazione, e segnatamente quella ex post.

Facciamo così troppe volte, corriamo avanti perché 'tanto si sa' cosa intendiamo.

Non è vero che 'tanto si sa'. Non è quasi mai vero in generale, e direi che non è mai vero in valutazione. Basta leggere un po' di valutazione per vedere quanti termini diversi vengono usati per descrivere concetti simili, e quanti simili per designare elementi in realtà diversi². E dietro ai termini che utilizziamo ci sono concetti spesso intuitivi e semplici, altre volte veramente complessi che rischiamo di banalizzare e rendere vuoti.

Insomma, vorrei partire dalla valutazione, chiarire cosa va inteso con questo termine, e specialmente cosa dovremmo intendere con quell'*ex post* che apre problematiche di diversa natura.

1.1 Cos'è 'valutazione'

In un seminario di questo genere può apparire eccessivo partire da una definizione di valutazione, ma è necessario farlo. Per la natura nuova, interdisciplinare, contingente che ha la valutazione, è

¹ Direttore della "Rassegna Italiana di Valutazione", valutatore indipendente. bezzi@valutazione.it

² Un quadro generale di questa Babele, e un personale tentativo di sistematizzazione, nel mio *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano 2001.

sempre necessario precisare cosa si intende; definizioni diverse aprono la strada a diverse proposte concettuali, a percorsi metodologici a volte alternativi, e quindi a conclusioni valutative diverse. Direi che sarebbe sempre buona norma chiedere ai valutatori “cosa intendi *tu* per valutazione?”, qualora non lo dicessero spontaneamente inizialmente.

Per chi vi parla valutazione è *l'insieme delle attività collegate utili per esprimere un giudizio per un fine, giudizio argomentato tramite procedure di ricerca valutativa che ne costituisce l'elemento essenziale ed imprescindibile di affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni utilizzate per esprimere quel giudizio.*

Mi preme sottolineare brevemente alcuni elementi cruciali di questa definizione:

- la valutazione esprime un giudizio, e quindi non può che essere intrisa di valori, interessi, tratti culturali, e chi più ne ha più ne metta; è quindi sempre legata all'oggetto e al contesto, e quindi agli attori sociali che di quel contesto fanno parte. Tantissimo ci sarebbe da dire sulle conseguenze anche operative di questa prima osservazione, ma ritengo che siano in gran parte chiare al pubblico di questo seminario;
- la valutazione si esercita tramite un'attività di ricerca; questo è un elemento forte della mia definizione, sia perché alcune correnti molto importanti della riflessione valutativa tendono a sminuire il ruolo della ricerca, quando non a negarlo, sia perché nella prassi operativa sociale si tende molto, francamente troppo, a confondere la valutazione con attività *sui generis*, e il giudizio che deve esprimersi alla fine con quattro chiacchiere e lo scambio informativo fra colleghi; la valutazione è una faticosa attività di ricerca sociale, e non può essere nient'altro, perché solo tramite un percorso siffatto si dà affidabilità delle procedure e fedeltà delle informazioni utilizzate, e se non difendiamo questo rigore del processo valutativo, al fine di un giudizio non banale, non stereotipato, non utilizzabile, che valutiamo a fare?

Questi due elementi costituiscono un mix esplosivo: ho detto ‘giudizio contingente legato agli attori sociali’ e ho detto ‘rigore della ricerca sociale che informa il giudizio valutativo’. Sembrano il diavolo e l'acqua santa; l'impossibilità dell'oggettività assieme al rigore della procedura scientifica. Non è questo il luogo per discutere di tali questioni, anche se costituiscono esattamente il fondamento della riflessione valutativa. Prego di sospendere l'eventuale giudizio, di trattenere l'eventuale scetticismo, e di assumere questi elementi fondativi come parte essenziale della riflessione sulla valutazione che stiamo per avviare³.

1.2 – Cosa è ‘ex post’: I) la ciclicità sociale

‘Ex post’ è sicuramente *dopo*, e quindi la valutazione ex post dovrebbe riguardare l'espressione di un giudizio su qualche cosa che è già stato, e quindi una valutazione conclusiva, un bilancio. Intanto non è sempre vero, poi le cose sono subito più complicate.

Intanto non è sempre vero che le cose nascono e muoiono in maniera nettamente identificabile, tanto da poter dire “adesso che l'evaluando⁴ è concluso, facciamo la sua valutazione a consuntivo”. Certo, le politiche, i programmi, i progetti, sono prima pensati, poi in qualche modo realizzati, e hanno tutti un determinato ciclo di vita, eventualmente con propaggini e agganci con altre politiche, programmi e progetti, ma proprio tali propaggini e agganci, e alcuni semplici riflessioni sulle logiche programmatiche e, più in generale, sulle logiche sociali e organizzative, ci fanno capire facilmente che più che una serie ordinata e divisibile di ‘oggetti’ (il programma A, i progetti B e C, ...) abbiamo di fronte una continuità di flussi e processi che solo necessità organizzative di varia

³ E' difficile rendere conto di un dibattito ricchissimo con pochi riferimenti bibliografici; una rassegna è comunque contenuta nel mio *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.; si dovrebbero anche leggere l'importante lavoro di Nicoletta Stame, *L'esperienza della valutazione*, ed. Seam, Roma 1998 per una ricostruzione del dibattito valutativo americano (che è ovviamente il più ricco e importante), e quello di Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano 2001 per inserire la logica valutativa nel contesto decisionale, ovviamente fondamentale parlando di valutazione ‘di piani e interventi’.

⁴ ‘Evaluando’ appartiene al nuovo gergo valutativo e serve per esprimere, senza lunghi giri di parole, ciò che è oggetto di valutazione (un programma, un servizio, un processo, ...).

natura ci fanno scandire in sequenze. In generale, quasi sempre, siamo invece di fronte a una logica ciclica, che tento di rappresentare nella Fig. 1.

La grossa linea blu in alto rappresenta la sezione di una spirale che procede per successive decisioni motivate da un qualunque ‘evento’ (tragico e improvviso come una situazione emergenziale, oppure banale e atteso come una scadenza di legge, o ancora complesso e semmai conflittuale come un nuovo provvedimento sollecitato da istanze sociali, ecc.). Le decisioni vengono prese, l’evaluando viene implementato, e la ‘risposta’ (politica, organizzativa, economica, ...) agisce sul problema uscendo dalla turbolenza iniziale che ha generato quella decisione (area grigia in alto) per entrare in una fase di relativa tranquillità (area bianca sottostante); il servizio è stato allestito, il progetto è stato approvato, ora la situazione è in mano agli operatori che conducono l’impresa secondo il mandato stabilito. Poi, però, le cose col tempo tornano a complicarsi: i bisogni evolvono (perché non abbiamo dato risposte adeguate, o proprio perché le abbiamo date), nuove utenze con nuove esigenze emergono, la situazione del contesto attorno a noi muta... e la spirale risale nell’area di turbolenza dove nuove decisioni devono essere prese (fossero anche solo organizzative).

Spesso non leggiamo questa ciclicità per una semplificazione organizzativa; ora siamo in mezzo al Programma “Agenda 2000” che è iniziato nel 2000 e finirà nel 2006, ma non possiamo comprendere questo programma se non nel quadro delle politiche comunitarie, del programma che ha proceduto “Agenda 2000”, e delle ipotesi di ciò che seguirà questo ciclo. Ora stiamo gestendo un progetto 285, che è nato con la stesura dell’idea, oppure con l’approvazione e il suo finanziamento, e che finirà nei tempi stabiliti, ma non lo possiamo studiare e capire se non entro la complessiva logica 285, entro il quadro delle politiche sociali in Italia, e nel quadro degli interventi sociali che in quel territorio si vanno realizzando, dei Piani di Zona, e così via.

FIG. 1 – LA LOGICA CICLICA DELLA DECISIONE E LA VALUTAZIONE



Così, per esempio, cos'è la valutazione ex post dei Centri di Aggregazione Giovanile di un comune? E' quella che ci serve per rendicontare ragionieristicamente il finanziamento ricevuto, o è un bilancio delle politiche giovanili in quel comune nel quadro delle locali logiche di Zona? Probabilmente entrambe, e altro ancora, dipende *dal mandato valutativo*, ovvero dalle ragioni per le quali realizziamo la valutazione.

1.3 – Cosa è 'ex post': II) efficacia interna ed esterna

C'è spesso un problema di 't₀' (ti zero), di tempo iniziale dal quale far partire l'evaluando per dire "stiamo parlando di quella cosa lì, quella nata in quel momento preciso". Ripensiamo all'esempio appena proposto dei Centri di Aggregazione Giovanile; sono nati certamente al momento in cui il progetto è stato approvato e finanziato, almeno dal punto di vista rendicontativo, che è certamente un punto di vista importante. In Europa a seguito dei Fondi strutturali, e in Italia in particolare data la logica amministrativo-burocratica che pervade ancora tanta Amministrazione Pubblica, la 'rendicontazione' è intesa essenzialmente in maniera ragionieristica, a volte con pesanti conseguenze; ma in una logica più aperta e meno contabile la rendicontazione è un momento importante di riflessione, è opera di trasparenza, è momento (può essere momento) di bilanci politici, sociali generatori di nuove idee e interventi. Viva la valutazione ex post del progetto così inteso, quindi, ma con grande attenzione al significato di ciò che stiamo facendo. Legare la valutazione al semplice ciclo di progetto significa *non guardare*, o non guardare con sufficiente attenzione, al contesto più generale in cui tale progetto si inserisce, ai bisogni ai quali ha cercato di dare risposta (bisogni che non sono nati *assieme* al progetto, ma si suppone siano precedenti). Insomma: la valutazione ex post di un progetto è solitamente una valutazione di efficienza e al massimo di efficacia interna, e risponde a domande del tipo:

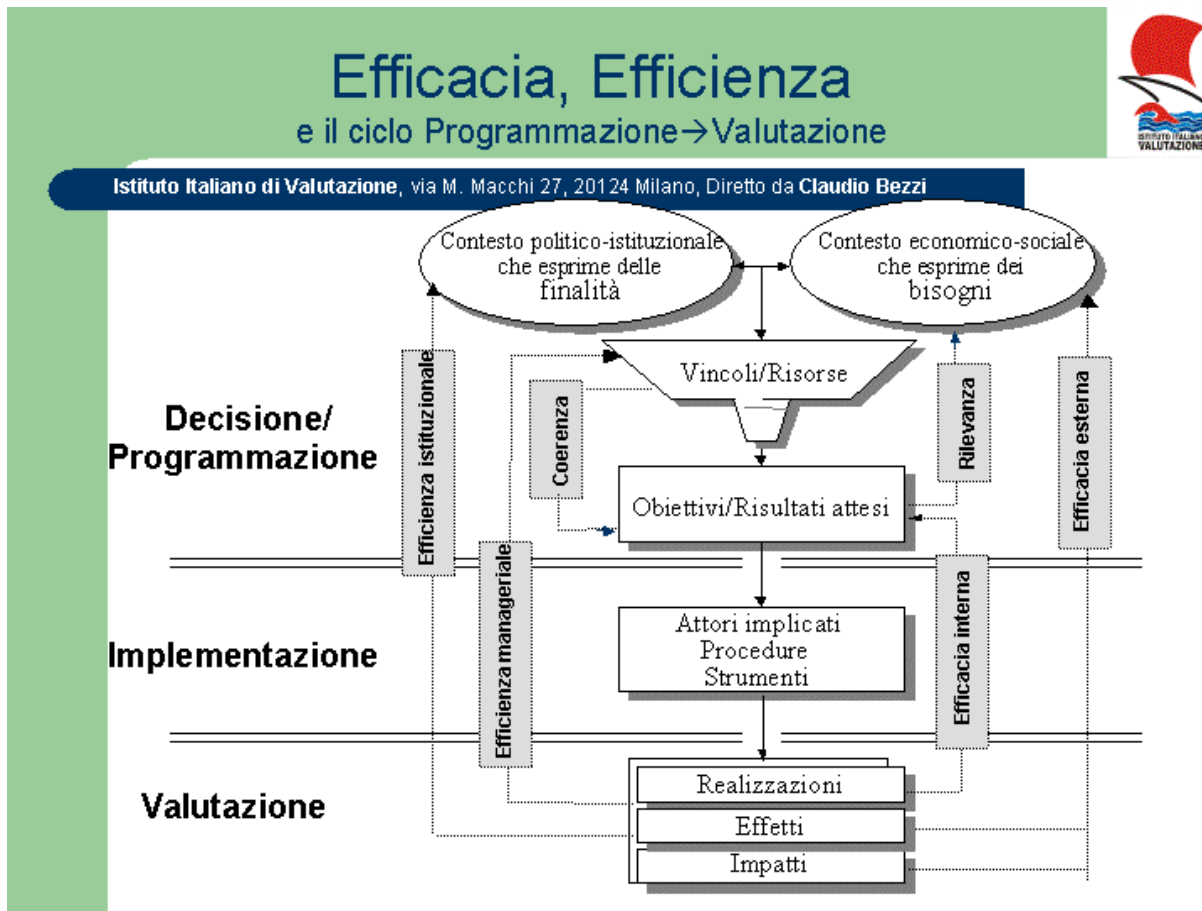
1. abbiamo ottemperato (bene/male, parzialmente/completamente) agli obiettivi dichiarati?
2. abbiamo fatto il massimo possibile dati i vincoli e le risorse disponibili?
3. è cambiata (e come) la situazione del contesto, o quella dei beneficiari diretti, *per come sono stati individuati e definiti inizialmente?*
4. ci sono stati eventi inattesi, e di che tipo?

Non sono domande da poco; sono domande importantissime. Ma non sono *tutte* le domande che ci possono interessare. Per esempio non abbiamo risposta a domande relative all'efficacia *esterna*, cioè a domande di questo genere:

1. il progetto in questione è esattamente ciò di cui c'era bisogno?
2. il target individuato è proprio quello giusto?
3. indipendentemente dagli obiettivi dichiarati ed eventualmente conseguiti, i bisogni ai quali si voleva dare risposta sono stati soddisfatti?
4. quali *altre* conseguenze, semmai per altre categorie di soggetti, si sono date?

Nella prossima figura 2 sintetizzo i concetti di efficacia interna ed esterna (importantissimi in valutazione), di efficienza e alcuni altri.

FIG. 2 – EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA LOGICA VALUTATIVA⁵



1.4 – Cosa è ‘ex post’: III) risultati netti e lordi

Un ulteriore problema è quello dei risultati netti e lordi.

La valutazione ex post cerca ovviamente di capire cosa abbiamo realizzato, cosa abbiamo *guadagnato* (socialmente) dall'intervento, se le cose sono andate meglio grazie al nostro intervento. Ma un enorme problema si presenta al valutatore: quello della cosiddetta 'controfattualità': come facciamo a sapere *cosa sarebbe successo* NON realizzando i Centri di Aggregazione Giovanile? Se i CAG sono stati realizzati, abbiamo modificato il nostro ambiente, e ogni altra considerazione è una pura ipotesi. Non possiamo *veramente* sapere se le cose sarebbero andate peggio o meglio, quanto, in che modo e forma, poiché non possiamo tornare indietro, fare diversamente, e vedere poi per differenza quale scenario ci piace di più. E poi, pesantemente, mille e mille fattori, solo in parte noti, intervengono indipendentemente dal nostro intervento e dalla nostra volontà, aiutando il progetto, oppure ostacolando, e quindi in qualche modo 'inquinando' i risultati che vorremmo leggere e documentare.

E' il problema degli effetti netti (quelli dovuti *solo* al nostro intervento) mascherati e coperti dagli effetti lordi (quelli comprensivi di altre cause non ben distinguibili) come ci illustra la prossima fig. 3.

⁵ Questa figura – come la maggior parte delle altre – è tratta da Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit. Questa in particolare è in realtà un adattamento ripreso da Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione*, cit.

FIG. 3 – EFFETTI NETTI E LORDI



Questa figura riguarda la formazione professionale⁶, ma ovviamente può essere generalizzata anche ad altri contesti; relativamente ai CAG (giusto per proseguire con questo esempio) potremmo leggere la figura in questo modo:

- Effetto sociale lordo creato (l'intero cerchio azzurro), ovvero: effetti di prevenzione del disagio – o altre questioni simili – verificati presso i giovani partecipanti ai Centri;
- Effetti di sostituzione, p.es.: alcuni giovani hanno 'guadagnato' rispetto alla tipologia di disagio, ma altri giovani (forse non partecipanti ai Centri) hanno mostrato un disagio crescente;
- Effetti di rimpiazzamento, p.es.: nei quartieri dove si sono aperti i CAG le cose vanno meglio, ma sono peggiorate negli altri quartieri;
- Effetti di peso morto (i più probabili), ovvero: i giovani in questione stanno meglio, ma le cause del miglioramento non sono dovute ai CAG ma ad altri fattori non controllati dal nostro progetto (quindi il progetto è stato inutile, le cose sarebbero migliorate comunque);
- Effetto netto finale (la parte di cerchio azzurro non rosicchiata dai precedenti fattori); è quello che ci interessa, ovvero le reali modifiche (sperabilmente in meglio) dovute *solo* ai nostri CAG.

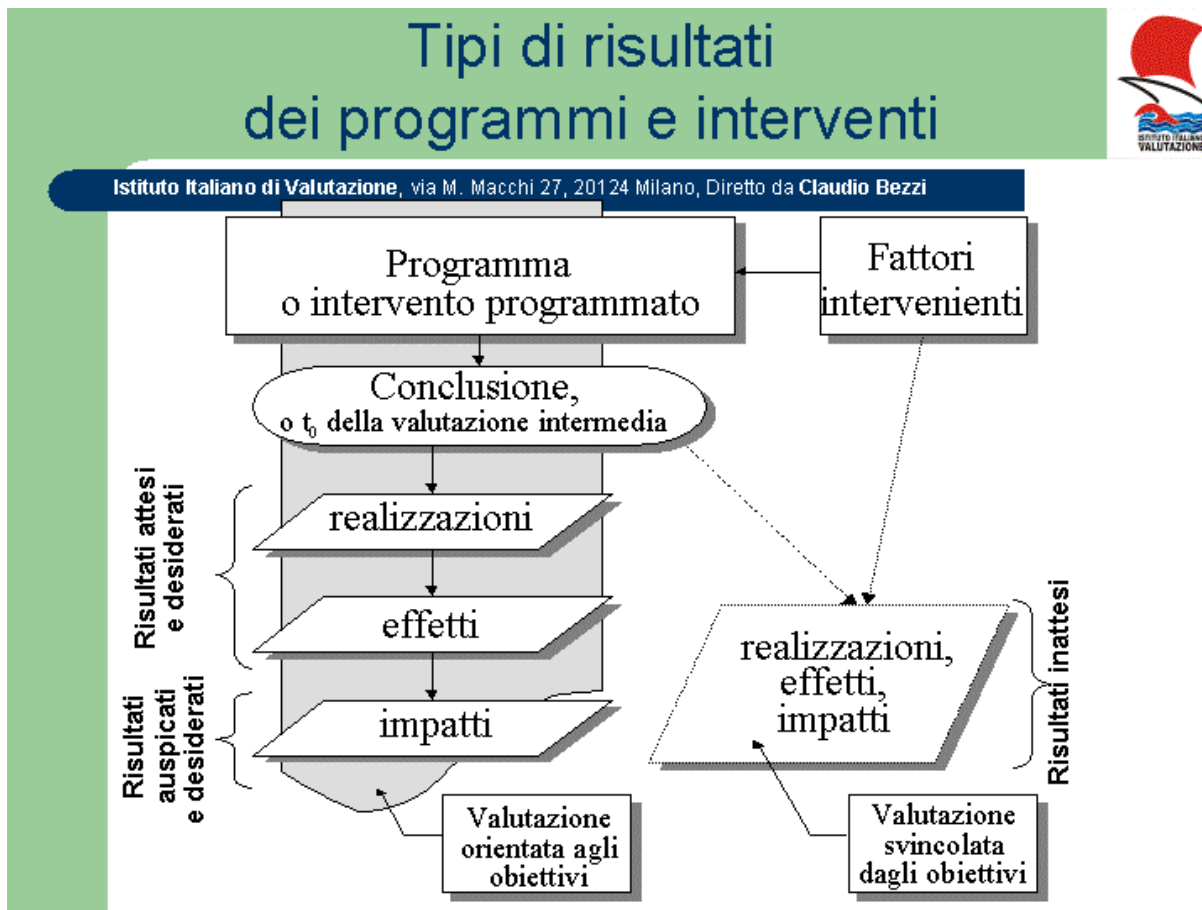
1.5 – Cosa è 'ex post': IV) conseguenze inattese

Infine (ultima in questa breve rassegna, ma altri temi si potrebbero proporre) la questione degli effetti inattesi.

⁶ Perché adattata da Means, *Evaluating socio-economic programmes*, 6 voll., European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1999.

Poiché gli attori sociali (le persone) non sono robot, e i programmi e progetti non sono formule chimiche o matematiche, quando interveniamo nel sociale non produciamo solo ciò che ingegneristicamente abbiamo programmato, ma una pletera di conseguenze inimmaginabili. Sono le conseguenze inattese che, se negative, vengono a volte chiamate ‘effetti perversi’, e se positive ‘benedizioni nascoste’. Pieni di buona volontà avviamo il nostro progetto di CAG, e stiamo attentissimi a mantenere la rotta sugli obiettivi stabiliti, puntiamo molto sulla formazione degli operatori, investiamo risorse, e guardiamo ai risultati che ci aspettiamo di vedere, trovandoli e ritenendoci quindi soddisfatti; ma cos’altro abbiamo prodotto, senza accorgercene? E’ possibile che le cose siano andate meglio o peggio del previsto, se solo ci concediamo di guardare al di là nel nostro progetto? E’ possibile constatare che oltre agli effetti positivi attesi si siano alimentate dinamiche negative, semmai piccole piccole, semmai non agenti sui nostri diretti beneficiari ma su altri soggetti – le famiglie, i ragazzi per qualche ragione esclusi dai CAG, ... – ? Come è facile capire si trova quello che ci si è messi a cercare, e anche una valutazione troppo ‘ordinata’, troppo attenta al progetto in sé, rischia di trovare cose banali, o incomplete. Gli importantissimi effetti perversi si trovano solo con valutazioni aperte, poco vincolate, programmaticamente desiderose di trovare *dell’altro*. La prossima fig. 4 mostra questa logica.

FIG. 4 – LE CONSEGUENZE INATTESE



1.6 – Alcune conclusioni sulla valutazione ex post

In questa prima parte della mia relazione ho voluto sottolineare un concetto di per sé semplice, che si articola in diverse problematiche non tutte esposte in queste brevi note: la valutazione è una importante e meritoria attività *sociale*, oggetto pertanto di convenzioni e limiti, che agisce in un

contesto *sociale*, intriso quindi di logiche contingenti, di multidimensionalità (ogni fenomeno è il frutto di molteplici fattori, non tutti facilmente riconoscibili), di complessità.

Il concetto di ‘valutazione ex post’ è particolarmente complesso, non va banalizzato e preso sotto gamba, e va ben chiarito prima di iniziare qualunque processo valutativo.

Esiste una sorta di ‘ricetta’ apparentemente semplice per districarsi fra queste pastoie, che consiste nella attenta definizione preliminare di quello che chiamo il ‘mandato valutativo’, ovvero: *perché* facciamo la valutazione? Sgombrando ovviamente il campo da ragioni burocratiche e formali (la facciamo perché dobbiamo, perché qualcuno l’ha chiesta ma non la leggerà neppure), ancora fin troppo presenti da noi, e da ragioni sacrosante ma stereotipate e banali (la facciamo perché è giusto, perché così impariamo dall’esperienza), se riusciamo a fare un’analisi seria delle ragioni della valutazione, se riusciamo a stabilire *a chi dovrà servire*, e *perché*, chi sono i soggetti realmente coinvolti nell’evaluando e se riusciamo semmai a coinvolgerli nel processo valutativo, allora forse una buona parte dei problemi visti sopra sono contenibili, almeno nella forma di una nostra consapevolezza che la valutazione si destreggia meglio che può fra effetti lordi, conseguenze inattese, cicli ampi della programmazione, e così via, e che i risultati valutativi sono parziali, confutabili, contingenti, perfettibili, e che servono, soprattutto, per *argomentare* (si veda la definizione iniziale data al par. 1.1), ovvero per aiutare a ragionare, a riflettere, a capire un po’ di più.

2 – Il problema generale della valutazione nel sociale

Ma non è finita.

Quanto detto finora riguarda in generale la valutazione, ma noi oggi stiamo parlando di valutazione di interventi sociali, e le cose qui si complicano meravigliosamente.

Il ‘sociale’ – lo sapete tutti benissimo – è un contesto complessissimo dove si incontrano problemi disparati (sociali in senso stretto, sanitari, economici, antropologici) soggetti a molteplicità di vincoli/risorse (pensiamo a tutta la ricca legislazione italiana), a diversità infinite (quanti sono i soggetti coinvolti, quanti sono i territori in cui si agisce, quanti sono i temi e le loro declinazioni, sempre incerte peraltro).

Di tutto ciò i presenti in questo seminario sono già competenti, e non devo spendere una parola in più; proporrò invece alcune considerazioni sulle conseguenze di questa complessità del lavoro sociale sul piano della valutazione.

Schematizzando molto, anche per economia di tempo, direi che tre sono i principali argomenti di riflessione e interesse per il valutatore che si avvicina ai problemi del lavoro sociale:

1. l’immaterialità; il lavoro sociale, comunque declinato, è lavoro di relazione e di comunicazione, e non è fatto di ‘cose’ (anche se utilizza delle ‘cose’ quale veicolo o contenitore della relazione);
2. la negozialità; la relazione è per definizione non monodirezionale; non ci sono gli operatori che si relazionano e i beneficiari che ‘sono relazionati’, ma al contrario relazione e comunicazione configurano uno scambio continuo, dialogico;
3. l’indicalità del processo comunicativo; ‘indicalità’ è un termine complicato e difficile che indica una caratteristica peculiare, ovvero che il significato di ciò che facciamo è costruito *assieme* al processo, e non è divisibile da esso, rendendo virtualmente impossibile una analisi separata dai contesti.

Nel prossimo paragrafo cercherò di introdurre brevemente questi concetti, mentre in quello successivo mi intratterò sul tema della ‘qualità’, che ne è in qualche modo una conseguenza.

2.1 – Tre problemi metodologici della valutazione del lavoro sociale⁷

La valutazione della qualità, dell’efficacia, delle performance, del lavoro sociale è complicata da alcuni fattori. A differenza di altri evaluandi, il lavoro sociale presenta un’alta componente di

⁷ Questo paragrafo riprende sostanzialmente parte di ciò che ho scritto in Claudio Bezzi, *La valutazione della comunicazione come metafora*, “Rassegna Italiana di Valutazione”, n. 22/23, 2001.

intangibilità, ovvero non è materiale, e quindi è difficilmente misurabile⁸, almeno secondo procedimenti che non assumano alcuni *a priori* teorici e metodologici sicuramente molto diversi rispetto ad evaluandi più ‘solidi’. Per capirsi: la relazione, il lavoro di aiuto, possono essere realizzati efficacemente, ma questo concetto (“efficacia”) non può essere determinato in modo certo con parametri rigidi, per due motivi fondamentali:

1. qualunque concetto generale (come “efficacia”) è descrivibile come orizzonte generale di cui stabilire definizioni operative concordate e contestualizzate, ma non è parametrabile una volta per tutte; è evidente che ciò implica l’impossibilità di una qualsivoglia ‘misurazione’ secondo criteri definitivi, esterni al contesto valutato;
2. la differenziazione sociale comporta che ogni individuo interpreti comunque tali concetti, anche se esplicitamente definiti, sulla base della propria esperienza individuale, delle proprie capacità interpretative, delle proprie sensibilità ed esigenze, e tutto ciò in maniera mutevole nel tempo.

Il secondo concetto da porre al centro dell’attenzione è quello di *negoziabilità*; esso fa riferimento alla possibilità, per l’erogatore di un servizio e per il suo cliente, di realizzare la transazione con un margine di flessibilità. L’erogatore con flessibilità rispetto a quanto programmato, e il fruitore con flessibilità rispetto alle aspettative e ai bisogni che intende soddisfare.

Nel caso del lavoro sociale, l’operatore ha un programma meno rigido e vincolante di altri casi, e questo rende ancora più difficoltosa la nostra valutazione. E’ l’interazione diretta e continua fra erogatore dell’intervento e beneficiari che genera, ogni volta, una situazione unica alla quale adeguarsi con un minimo di flessibilità⁹; il contesto anche organizzativo non è mai perfetto, e buona parte delle energie va impiegata per sopperire a tali nei (il collega malato da sostituire, la riunione che si protrae e mette in crisi i successivi appuntamenti, ...); i responsabili di un servizio, infine, sono persone in carne e ossa con comportamenti e atteggiamenti che possono cambiare nei giorni. Tutto questo fa sì che sia inevitabile uno scostamento fra qualunque modello organizzativo di servizio che l’erogatore ha in mente, e il servizio realmente ed effettivamente prestato¹⁰.

Il beneficiario del servizio è soggetto a un processo analogo: ha un’idea astratta dell’oggetto di cui gli si sta parlando se non ne ha mai fruito, oppure ne ha un’idea basata su ricordi personali, su quanto ha sentito dire, a volte su vere e proprie fantasie; il servizio reale è probabilmente un’altra cosa, e in ogni caso il beneficiario non lo conosce *veramente*, nella sua completezza, ma ne *percepisce* aspetti, parti, elementi per lui salienti.

Ma c’è un ulteriore ‘distanza’ da tenere presente: qualunque sia la prestazione realmente erogata, e quella realmente arrivata a destinazione e compresa, raramente le due coincidono; fra relazione e comunicazione attivata dall’operatore e loro comprensione e successiva coerente interazione da parte del fruitore c’è una distanza più o meno grande che influisce sulla possibilità che il *potenziale* beneficiario divenga un beneficiario effettivo.

La valutazione del lavoro sociale ha, quindi, a che fare con queste tre ‘distanze’:

- la distanza fra servizio programmato e quello effettivamente erogato: ciò ha a che fare principalmente con l’efficienza e con l’efficacia interna;

⁸ Le considerazioni svolte in questo paragrafo sono in parte già state trattate in Claudio Bezzi, *La valutazione dei servizi alla persona*, Giada ed., Perugia 2000 (ora anche scaricabile gratuitamente in formato pdf sul sito internet www.valutazione.it); cfr. anche Claudio Bezzi, *Valutazione partecipata nei servizi*, "Prospettive Sociali e Sanitarie", a. XXXI, n. 6, aprile 2001, pp. 3-8; alcuni autori riconoscono comunque una componente di ‘intangibilità’ anche in campi tradizionalmente considerati più *hard*; per esempio, nella valutazione degli interventi di sviluppo locale, vengono riconosciuti obiettivi quali l’aumento di fiducia fra gli operatori, l’apprendimento, il miglior rapporto fra operatori e istituzione, e così via (cf. Laura Tagle, *Sulla valutazione delle politiche di sviluppo locale in aree di economia sommersa*, “Rassegna Italiana di Valutazione”, n. 20, ottobre-dicembre 2000, p. 32).

⁹ Costantino Cipolla e il suo gruppo parlano, opportunamente, di *co-istituzione* dell’informazione, riferendosi al processo scientifico ma estendibile, mi pare coerentemente col loro pensiero, ad altri processi; cfr. recentemente Francesca Cremonini, *Il ciclo metodologico dell’informazione scientifica*, in Costantino Cipolla (a cura di), “Il ciclo metodologico della ricerca sociale”, Franco Angeli, Milano 1998 (II^a ed. 1999) e naturalmente, più in generale, Costantino Cipolla, *Epistemologia della tolleranza*, Franco Angeli, Milano 1997

¹⁰ Cfr. M. Crozier e E. Friedberg, *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas 1978

- la distanza fra servizio desiderato dal cittadino e quello realmente compreso: questo ha a che fare, per il valutatore, con un problema di controllo sulle informazioni acquisite dai potenziali beneficiari e, per il gestore del servizio, con un problema di comunicazione esterna e di capacità relazionale;
- la distanza fra servizio effettivamente erogato e servizio compreso: ciò ha a che fare con l'efficace esterna, almeno per quella parte rappresentata dalla soddisfazione espressa dai beneficiari (altro è il discorso di una valutazione dell'efficacia esterna misurata a partire dai bisogni sociali di quel gruppo di popolazione, che il valutatore misuri e analizzi a prescindere da quanto tale gruppo esprime).

Il 'gioco' che si crea, fra chi eroga il servizio e chi lo riceve, entro queste distanze, è ciò che chiamo 'negoziabilità', perché esiste un margine di possibile negoziato entro cui mettere in discussione i differenti punti di vista: l'organizzazione può negoziare, al suo interno, una riduzione della distanza fra servizio programmato ed erogato (il responsabile può proporre attività formative per i suoi operatori, può affiancare loro altre risorse umane, può sanzionarli; gli operatori possono favorire o resistere a tutto questo); ma – più importante – l'organizzazione deve negoziare spesso con il beneficiario la prestazione sociale (il cittadino protesta, minaccia, o semplicemente chiede; gli operatori si adeguano, oppure spiegano perché non possono fare diversamente, ecc.). Il risultato di questa negoziazione è una sorta di assestamento reciproco, per cui gli operatori cercano di andare incontro alle richieste, e i cittadini rimodellano tali richieste in maniera più realistica.

C'è poi una terza componente, relativa a tutti i servizi con forte componente di immaterialità, ma certamente esaltata nel lavoro sociale e nella sua valutazione; è la questione dell'*indicalità*¹¹, ovvero il fatto che possiamo basarci – in ogni questione operativa quale l'organizzazione e la valutazione del lavoro sociale – solo su ciò che può essere espresso (*account*), ma ciò che viene espresso non è trattabile meramente in senso letterale, perché è fortemente connotato dal contesto; abbiamo cioè il problema, di forte rilevanza metodologica, che i 'dati' disponibili sull'evaluando sono resi in qualche modo opachi dall'evaluando stesso, impedendoci – anche volendo – qualunque approccio realista, e obbligandoci sostanzialmente a immaginare percorsi valutativi etnografici ed ermeneutici. L'intangibilità del lavoro sociale (il fatto che non essendo 'materiale' è mutevole e soggetto a interpretazione da parte degli attori implicati), la sua negoziabilità (l'interazione per accordarsi sulla comprensione finale) e la sua conseguente indicabilità (conosciamo il contesto per come viene descritto, ma la descrizione è connotata dal contesto medesimo), hanno notevolissime conseguenze su diversi aspetti organizzativi, gestionali e, naturalmente, valutativi.

Da quest'ultimo punto di vista i principali problemi sono di ordine metodologico: come raccogliere informazioni *certe* per poter esprimere il giudizio valutativo, se il contesto è così fluido e incerto?

2.2 – La valutazione della qualità del lavoro sociale

Dichiaro subito un certo fastidio nell'utilizzare il concetto di *qualità*; troppo usato, addirittura abusato. E' diventato, assieme, troppo ideologicamente connotato dall'impulso sciocamente aziendalista che ci pervade da un decennio, e troppo vuoto di contenuti, concetto *omnibus* appiccicato un po' dovunque per dovere, per stare nel flusso.

Proprio perché abusato è il caso di dirne qualcosa, e nell'illustrare un percorso riprenderò proprio gli elementi accennati nel precedente paragrafo 2.1.

Diciamo che qui utilizzo *qualità* in modo sommessso, e che con 'valutazione della qualità' intendo semplicemente valutazione 'di cosa facciamo *veramente*, bene o male' nel nostro lavoro sociale.

Illustrerò il tema con poche figure che riguardano, con voluta astrazione, un servizio di ristorazione, per rimarcare il fatto che i concetti che esprimo sono generali. La prima (Fig. 5) ribadisce il nodo

¹¹ Il concetto è stato proposto da Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967, ed è stato utilizzato da sociologi costruttivisti di varie scuole: etnometodologi, fenomenologi, ecc.; in italiano si può vedere il lavoro a cura di Pier Paolo Giglioli e Alessandro Dal Lago, *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna 1983.

fondamentale della *relazione* implicata in qualunque analisi della qualità dei processi sociali, tanti più, ovviamente, nel caso del lavoro sociale.

FIG. 5 – LA RELAZIONE NELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ

La valutazione della qualità

4 caratteristiche fondamentali: 1) la relazione

Istituto Italiano di Valutazione, via M. Macchi 27, 20124 Milano, Diretto da Claudio Bezzi

Si valuta la relazione, e non gli oggetti
in quanto questi sono semplici media, veicoli del servizio erogato;
valutando i prodotti in realtà valutiamo le componenti sociali del
lavoro che incorporano: sollecitudine, perizia, cortesia, efficacia, ...

è cordiale e sorridente? (ovvero: ha un orientamento al cliente?)

il profumo è gradevole? la cottura è adeguata? (ovvero: il cuoco è stato bravo?)

la varietà dei cibi è soddisfacente?
(ovvero: l'addetto all'approvvigionamento ha scelto con competenza?)

è pulito? è sollecito? (ovvero: il direttore del personale opera un controllo adeguato?)

Se la relazione (e non le ‘cose’) sono al centro di *qualunque* analisi e valutazione della qualità, se nemmeno in un contesto apparentemente di ‘cose’ come il ristorante (dove comperiamo dei cibi preparati) dobbiamo essere fuorviati da aspetti materiali, figuriamoci nel lavoro di relazione e comunicazione proprio dell’intervento sociale.



La valutazione della qualità

4 caratteristiche fondamentali: 2) soggettività

Istituto Italiano di Valutazione, via M. Macchi 27, 20124 Milano, Diretto da Claudio Bezzi

è sempre legata a fattori culturali, affettivo-cognitivi, ambientali, soggettivi

“... in Germania non sanno cuocere la pasta come da noi!”
(modelli culturali, consuetudini, ecc.)



quando ero giovane digerivo anche i sassi, questa roba proprio non la posso mandare giù! (fattori soggettivi; la 'nostra' storia personale)

il cibo è cotto poco? troppo cotto? salato o insipido? (risponde ai nostri gusti? e a quelli dei nostri commensali?)

è troppo azzimato? ci ricorda nostro cugino Osvaldo?
(opinioni, contesto, stereotipi...)

La Fig. 6 introduce al tema della soggettività, già affiorato più volte in questa relazione. Può sembrare un argomento scomodo, in qualche modo diminutivo del rigore scientifico che vogliamo, ma si tratta, semplicemente, di un dato di fatto di cui tenere conto, ineludibile.

Valutare il lavoro sociale, e la sua 'qualità', non può in nessun caso essere operazione algoritmica, deterministica, certa. Abbiamo sempre e solo a che fare con decisori fallibili, con operatori che dietro ai ruoli e alle etichette sono persone reali con problemi quotidiani, con beneficiari di interventi che portano, ciascuno, il proprio mondo problematico dentro al processo che valutiamo. Non solo ciò che valutiamo è pura soggettività, ma il modo stesso col quale valutiamo, per quanto rigoroso e scientifico, è agito da quelle soggettività, ne fa interamente parte. La 'scientificità' quindi non va confusa con una astratta oggettività, ma va intesa come rigore procedurale, come replicabilità, come esplicitazione dei modi coi quali assumiamo informazioni e le analizziamo.

La prossima Fig. 7 tratta il tema dell'*accountability*, che a molto a che fare con l'indicalità già vista nel precedente paragrafo. Valutiamo solo ciò di cui possiamo e sappiamo parlare; quale formidabile limite, e sfida, alla nostra valutazione!

FIG. 7 – L'ACCOUNTABILITY NELLA VALUTAZIONE

La valutazione della qualità

4 caratteristiche fondamentali: 3) *accountability*

Istituto Italiano di Valutazione, via M. Macchi 27, 20124 Milano, Diretto da Claudio Bezzi

è rilevabile solo in quanto espressione

osserviamo il cameriere o siamo distratti?
(giudichiamo quello che conosciamo, di cui abbiamo esperienza)

quali paragoni, esperienze e metri adottiamo nel giudicare la qualità dei cibi? ('buono' relativamente a che cosa? 'Caro' rispetto a quali parametri?)

qual'è la nostra competenza linguistica? e il nostro interesse ad esprimere in modo complesso un giudizio sul cibo?
(come esprimiamo il giudizio? Come lo modifichiamo in relazione ai pareri altrui?)



Infine (Fig. 8) la naturale contingenza della valutazione. Si valuta qui e ora, e quindi diffidiamo delle ricette valutative precotte, delle tecniche valide per tutti i contesti, dei valutatori buoni per tutte le stagioni.

FIG. 8 – VALORE CONTINGENTE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione della qualità

4 caratteristiche fondamentali: 4) *qui e ora*

Istituto Italiano di Valutazione, via M. Macchi 27, 20124 Milano, Diretto da Claudio Bezzi

ciò che è rilevabile vale solo “qui ed ora”, e con la clausola *ceteris paribus*

c'è variabilità fra soggetti diversi e nello stesso soggetto; ciò che è rilevabile vale comunque solo “a parità di altre condizioni” e nel contesto dato

Avete finito il pesce? Allora dovrò mangiare per forza carne! (Vincoli e opportunità sono legate al contesto specifico, nel momento specifico)

Ieri ci era sembrato più buono! (Anche il nostro giudizio è legato a variabilità in relazione a situazioni particolari)



La Fig. 9 riassume queste quattro condizioni.

FIG. 9 – RIEPILOGO DELLE CARATTERISTICHE DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ



Quali conclusioni per questo discorso?

Che la valutazione della qualità del lavoro sociale deve essere attenta a:

- Analisi dei processi, degli attori coinvolti, dei loro obiettivi, valori, interessi
- Ricerca di criteri e parametri di giudizio aderenti al contesto, flessibili, riconoscibili e accettabili dagli attori in gioco e dai decisori
- Riflessione e proposta indirizzata al sostegno della decisione e – quindi – utile e utilizzabile
- Sistema di analisi, di giudizio, di osservazione, per un efficace ed efficiente intervento sul processo e sui suoi risultati

3 – Riflessioni metodologiche

Ho illustrato (par. 1) le problematiche della valutazione ex post, e accennato (par. 2) ad alcune peculiarità del lavoro sociale che rendono più complessa la sua valutazione.

Non posso esimermi ora da alcuni accenni operativi, metodologici. Spero sia chiaro che in poche righe non si possono trattare questioni così vaste, né che si possano fornire alcune facili 'ricette' facilmente esportabili. Mi preme comunque dare alcune indicazioni che credo possano avere un significato cautelativo piuttosto che prescrittivo, del tipo: "Attenzione quando fate (o fate fare) valutazione del vostro progetto 285 (del vostro servizio, del vostro programma...), abbiate cura che alcune principi siano salvaguardati, alcuni 'paletti' tenuti in considerazione, alcuni problemi non evitati".

In questo paragrafo non parlerò comunque di tecniche; le tecniche sono protesi, strumenti di per sé stupidi piegati alle logiche di chi le usa. Ci sono molti manuali di tecniche, mentre rischiamo di

perdere di vista che l'unica 'tecnica' sulla quale occorre concentrarsi è la nostra capacità riflessiva, critica, argomentativa. Nelle prossime pagine illustrerò quindi, brevemente, un *percorso* di ricerca valutativa, una *logica* che andrebbe considerata ogni volta che si intende fare valutazione; una specie di modello generale che, come si vedrà, propone molta attenzione ad aspetti decisionali, deontologici e valoriali, partecipativi, e piuttosto poco alle tecniche. Questo percorso non è specifico per la valutazione ex post, come non lo è per il lavoro sociale, ma si adatta perfettamente a questo caso specifico¹².

Idealmente possiamo scomporre il disegno della ricerca valutativa in sette tappe ben definite; ciascuna di queste tappe ha un preciso significato, una sua importanza, un suo proprio modo per essere attraversata. Nessuna di queste tappe può essere elusa, anche se ovviamente i diversi contesti di ricerca ci diranno quanta importanza dare loro.

Queste sette tappe sono state elencate in maniera logica, piuttosto che cronologica, nel senso che non si deve pensare ad una serie di scatole chiuse, da risolvere una dietro l'altra in maniera rigida (prima fare tutto ciò che è prescritto alla prima tappa; una volta conclusa quella avviare la seconda tappa...).

E' solo una visione organica dell'intero disegno della ricerca che garantisce un buon risultato del processo valutativo.

3.1 – Identificare e comprendere gli obiettivi della valutazione

Anche identificando esattamente l'evaluando (p.es. l'assistenza domiciliare anziani), in nessun caso può bastarci una generica indicazione del tipo: "Valutare il servizio di AD".

Valutare cosa? A che fine? Per quale utilizzo?

La valutazione è un'attività molto generale, comprende una grande quantità di possibilità, può essere fatta in un numero amplissimo di modi.

Il nostro committente (colui che paga la valutazione, probabilmente un decisore che ha potere di intervenire sull'evaluando, modificandone il programma, decidendo ampliamenti, riduzioni, ecc.) potrebbe non avere le idee precise, e avvertire un generico bisogno di valutazione. Potrebbe cioè percepire la convenienza di avere una ricerca valutativa che gli faccia capire meglio cosa si debba fare, senza però avere le idee chiare su quale piano operare.

Il valutatore deve allora interloquire con lui, e cercare di arrivare ad un mandato specifico e ben delimitato.

Le principali questioni da chiarire sono le seguenti:

- *il problema principale riguarda l'efficacia interna, l'efficacia esterna o l'efficienza?*
Questo è probabilmente il nodo principale. Cercando di prescindere da soluzioni 'omnibus' (valutare tutto) che risulterebbero, probabilmente, pasticciate, il valutatore deve cercare di isolare un ambito (forse due) principale fra efficacia (interna ed esterna) ed efficienza. O, almeno, di capire quale fra queste sia più importante valutare, in che ordine di priorità farlo, ecc. L'efficacia – è in caso di ricordarlo – riguarda il raggiungimento dell'obiettivo; più ampio, più qualitativamente positivo, più profondo, è l'obiettivo raggiunto, più abbiamo ottenuto un risultato efficace.

Bisogna però distinguere fra due tipi piuttosto diversi di efficacia (come ho già scritto nel par. 1.3): l'efficacia *interna* riguarda il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, prescindendo in ogni caso dai reali cambiamenti prodotti sui beneficiari, mentre l'efficacia *esterna* riguarda il reale cambiamento che il programma (o il servizio) ha realizzato. In sostanza il programma, o il servizio, fa i conti in questo caso con la sua missione, che certamente ha a che fare con un bisogno sociale da soddisfare, che però non viene assunto come elemento di confronto. Facciamo un esempio: un Centro sociale per anziani in un quartiere di città vuole rispondere a un bisogno di socializzazione, di contenimento della solitudine, di piccole attività di

¹² Quanto segue è una sintesi della logica che definisco 'disegno della ricerca valutativa', rinvenibile in forma divulgativa e breve in Claudio Bezzi, *La valutazione dei servizi alla persona*, cit., e in forma più ampia e argomentata in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.

segretariato, ecc.; qualcuno ha evidentemente segnalato questo insieme di bisogni, e un decisore (p.es. il dirigente sociale del Comune) ha finanziato il Centro, poi dato in appalto a una cooperativa. Nel caso migliore, il dirigente comunale, e il suo staff, si sono posti degli obiettivi che non sono rimasti a un livello generico, ma ha puntualizzato, p.es., che il Centro deve realizzare un certo tipo di attività con una determinata frequenza, che ci si aspetta che vi partecipino un certo numero di anziani, e che si presume che questa partecipazione comporti un miglioramento della loro vita. Parte di queste indicazioni saranno confluite nel capitolato d'appalto della cooperativa, impegnata con determinati operatori a tenere aperto per un determinato orario, con personale di una specificata competenza, realizzando determinate attività.

L'efficacia interna, a questo punto, è la corretta e più o meno ampia risposta a questi obiettivi: restare effettivamente aperti per l'orario stabilito; accogliere perlomeno quel dato numero di anziani, ecc.

L'efficacia interna, insomma, è la misura della capacità di rispondere al programma previsto. In realtà noi non sappiamo se, in questo modo, cambia qualche cosa negli stili di vita degli anziani, se le loro famiglie vivono meglio il clima familiare (in conseguenza a questa partecipazione al Centro), se – addirittura – ci sono mutamenti nelle patologie geriatriche (gli anziani più sereni si ammalano meno; è un'ipotesi).

Di queste cose si occupa l'efficacia *esterna*, che si pone il problema di un confronto fra quanto realizzato e i bisogni originari ai quali si voleva dare risposta.

L'efficacia esterna è la misura delle capacità di rispondere ai problemi originali che hanno motivato il programma o servizio.

Efficacia interna ed esterna non sono quindi la stessa cosa, né una è più importante dell'altra; si tratta di due punti di vista. A volte servono entrambi, a volte uno è più utile.

L'efficienza è una cosa diversa; non si occupa dei risultati se non per chiedersi se si potevano raggiungere ugualmente utilizzando meno risorse oppure, il che è quasi lo stesso, se si potevano conseguire più benefici a parità di risorse utilizzate (in generale con risorse, qui, si intende economiche).

L'efficienza è il rapporto fra risultati raggiunti e risorse impiegate.

Sarà piuttosto evidente che vogliamo che il nostro mandato indichi quale punto di vista occorre privilegiare;

- *il problema principale riguarda un servizio in corso di progettazione o uno consolidato da anni? Un programma ipotizzato o uno concluso?*

E' il tema, già affrontato, del 'tempo' della valutazione. Non è assolutamente la stessa cosa valutare qualcosa di appena abbozzato, di progettualmente ancora in sviluppo, oppure un servizio consolidato e immutato da anni, oppure ancora un progetto concluso.

Nel caso di un progetto ancora in cantiere la funzione valutativa affianca quella del programmatore, gli fornisce strumenti conoscitivi per progettare un servizio *probabilmente* più adeguato alle esigenze.

Nel caso di un servizio appena avviato probabilmente la valutazione interviene per contribuire a definirne gli ultimi aspetti, o anche per sensibilizzare attorno alla nuova realtà (la valutazione può anche avere una valenza informativa, perché mobilita risorse umane, coinvolge attori diversi, rende noti i suoi risultati).

Se il servizio o programma è piuttosto consolidato, farne una valutazione può significare voler fare dei cambiamenti; al limite voler chiudere l'esperienza. Questa è una funzione tipica della valutazione, che si inserisce nel processo decisionale.

Se l'esperienza è comunque già conclusa, valutare significherà principalmente voler imparare da ciò che si è fatto per trarne un bilancio e renderlo noto, per imparare dagli errori e dai successi, eventualmente per replicare altrove l'esperienza.

- *Anche in relazione ai 'tempi' e alla maturità dell'evaluando, quale obiettivo si pone il committente della valutazione?*

Le differenze sono riducibili a due principali mandati della valutazione:

La valutazione può avere un ruolo di responsabilità verso il programma o servizio, sostenendo la decisione in merito alla prosecuzione, modifica o interruzione;

La valutazione può avere un ruolo di comunicazione e formazione, per favorire la comprensione dei meccanismi innescati per meglio riproporli successivamente.

- *La valutazione è funzionale al miglioramento del programma o servizio? O ha una funzione strumentale impropria?*

Qui ci avviciniamo a problemi etici rilevanti. Non è da escludere che la valutazione sia commissionata per avallare decisioni già prese, per contrastare avversari politici, per accrescere il prestigio personale, ecc. Il valutatore (sia esso esterno o interno) deve comprendere più approfonditamente possibili le ragioni reali del committente, e l'uso concreto che intende fare della valutazione. E deve rifiutarsi di portare a termine la valutazione se ritiene, in coscienza, che essa possa essere utilizzata per finalità improprie.

Le questioni sono molte e complesse, ed è nella primissima fase del confronto fra valutatore e committente che questi problemi vanno chiariti.

3.2 – Identificare e comprendere gli obiettivi e i problemi dell'evaluando

Mentre negoziamo col committente il mandato valutativo (paragrafo precedente), e successivamente, prima di impostare il percorso di ricerca valutativa, dobbiamo avere una idea chiara dei problemi, dei nodi critici, degli obiettivi dell'evaluando.

Spesso si parte proprio dagli obiettivi, perché molti approcci di ricerca valutativa hanno a che fare con la comparazione fra obiettivi attesi e risultati conseguiti. Questo è un problema che si presenta in forma ed intensità diversa a seconda dell'oggetto valutato, e che tratterò velocemente perché probabilmente nei servizi alla persona è una questione meno rilevante. Nei servizi, infatti, diversamente dai programmi di più ampia portata in cui, invece, la questione è spesso spinosa, la tematica degli obiettivi è facilmente risolta: sono spesso ben delineati, circoscritti sia territorialmente che come beneficiari e protocolli di intervento; e sono pienamente noti e condivisi dai dirigenti, operatori, utenti. E' per questo che l'enfasi sugli obiettivi può essere utilmente sostituita, in questi casi, dall'accentuazione dell'attenzione su altre questioni che il valutatore deve individuare e far condividere.

Se il problema degli obiettivi non è così importante, perché la valutazione riguarda un servizio alla persona di carattere circoscritto, il valutatore può porre altre questioni al centro della sua valutazione; è infatti possibile, in questo caso, che lo scopo della valutazione non sia la misurazione della rispondenza del 'prodotto' (ciò che si fa, ciò che si realizza a favore dei beneficiari, ecc.) agli obiettivi iniziali, ma, per esempio, la determinazione del rispetto di certi requisiti di 'qualità' (da definire), l'analisi e il superamento di difficoltà organizzative, o altro ancora. Il valutatore deve allora ascoltare, osservare, reperire informazioni, e individuare così quelli che gli paiono i nodi critici di quel servizio o programma, in modo da concentrare su questi lo sforzo del processo valutativo, naturalmente dopo averli comunicati, confrontati e condivisi con i principali attori.

3.3 Analizzare il contesto decisionale e verificare le risorse disponibili

Saremmo a questo punto quasi pronti per affrontare gli aspetti metodologici della valutazione, se non fosse per un ultimo problema: che risorse abbiamo *realmente* disponibili?

Abbiamo già accennato al fatto che la valutazione costa. Oltre a risvolti etici questo problema rappresenta una questione organizzativa cruciale.

Muniti di un mandato certo dal committente, e convinti che gli obiettivi dell'evaluando siano chiari, potremmo avere grandi idee su come procedere nella valutazione, ma le nostre idee, per quanto brillanti, devono fare un esame di realtà e interrogarsi sul loro possibile, reale, sviluppo.

Questa riflessione, si badi bene, non viene prima della riflessione metodologica che vedremo a partire dal prossimo paragrafo; viene *assieme ad essa*. Pensiamo ad una soluzione metodologica e ne stimiamo, contemporaneamente, le implicazioni organizzative.

In termini brutali si riduce quasi tutto a una questione economica: abbiamo abbastanza soldi per fare questa valutazione? Il nostro consulente potrà essere pagato? Abbiamo considerato le spese accessorie della valutazione (altri consulenti, spese di segreteria, ...)?

Anche altri problemi, che possono sembrare di altra natura, intervengono in questa riflessione: i nostri operatori possono essere 'distratti' sulla valutazione per il tempo necessario? Il Responsabile di questo servizio ha tempo, competenze, disponibilità? La nostra organizzazione può sopportare un cambiamento organizzativo, sia pure per un breve periodo, a causa dell'impegno valutativo?

Spesso le risorse necessarie sono anche di tipo simbolico: il nostro committente ci sosterrà fino alla fine, anche se i risultati della valutazione fossero poco graditi? Gli attori rilevanti che possono incidere sul proseguimento del servizio, devono essere informati? E che reazioni avranno?

Sono tutti problemi da affrontare *prima* di avviare la valutazione. Tutti sono importanti, alcuni sono delicati, ma certamente quello cruciale è rappresentato dalla disponibilità di risorse economiche, seguito a ruota dalla disponibilità di risorse umane.

Occorre sempre avere una chiara consapevolezza del fatto che ogni azione valutativa impegna risorse umane interne ed esterne, e che ciò comporta costi diversi a seconda delle tecniche valutative utilizzate.

Realizzare una indagine campionaria presso un vasto numero di utenti del servizio, p.es., può essere molto costoso se si intende realizzare un questionario e somministrarlo a casa degli utenti, specie se il campione è ampio; può costare molto meno se le interviste vengono realizzate telefonicamente, e ancora meno se le interviste (brevi) vengono effettuate direttamente nel servizio dagli operatori stessi; ma in quest'ultimo caso ci potrebbero essere forti problemi di validità e fedeltà dei dati raccolti.

Realizzare un'azione valutativa attraverso l'opinione di un gruppo di esperti può costare poco se si ritiene di non pagarli, col rischio però che molti di loro disertino le riunioni, e comunque probabilmente impegnerà diversi operatori per un periodo di tempo significativo.

Solo una chiara comprensione dei costi delle diverse tecniche, e della loro effettiva efficacia ed utilità, potrà orientare verso l'equilibrio migliore ed accettabile.

3.4 Il disegno della ricerca: definire le proprietà dell'evaluando

Finalmente entriamo nel vivo del disegno della ricerca.

Con una chiara idea delle risorse disponibili sceglieremo un approccio metodologico adeguato, useremo delle tecniche, e così via.

Come anticipato non parlerò comunque di tecniche; affrontiamo invece il tema dei tre problemi cruciali, delle tre tappe fondamentali, in cui il disegno della ricerca valutativa può essere suddiviso; qualunque sia poi la tecnica impiegata, questa generalmente si sviluppa attraverso un processo logico-cognitivo formato da queste tre tappe.

La prima in assoluto riguarda la definizione delle proprietà dell'evaluando.

'Proprietà' è un termine tecnico specifico che occorre comprendere bene. E' un concetto che definisce una specifica modalità (un modo di essere, una manifestazione delle proprie caratteristiche) di un caso (p.es. un individuo), che ne descrive uno dei possibili significati. Alcuni esempi chiariranno: sesso, età, titolo di studio, ma anche 'opinione su...' e 'frequenza d'uso di...' sono proprietà degli individui; 'reddito familiare' può essere una proprietà dei nuclei familiari; 'densità di popolazione' è una proprietà dei centri abitati; ecc.

Le nostre proprietà spesso non saranno relative a individui o famiglie, ma a servizi; le proprietà di un servizio di assistenza domiciliare anziani, p.es., potrebbero essere, fra l'altro: relazione fra operatore ed utente, competenze sanitarie di base dell'operatore, relazioni affettive dell'anziano, ecc. Alcune di queste proprietà riguardano l'operatore; altre riguardano l'utente; altre ancora si potrebbero immaginare in relazione al contesto ambientale in cui l'anziano vive. Ciò che lega fra loro queste proprietà è il fatto di essere tutti elementi costitutivi del servizio di assistenza domiciliare: tale servizio si caratterizza per le problematiche dell'anziano (affettività, sessualità, problematiche sanitarie, relazionali, ...), per il rapporto con l'operatore, per le mansioni che

l'operatore svolge, e così via. Ciascuno di questi aspetti ci descrive *una parte* del servizio; non potremmo pensare ad esso senza riflettere sulla qualità del rapporto fra operatore e anziano; né senza riflettere sui problemi sanitari, sulle relazioni fra l'anziano e i suoi familiari, ecc. Nessuno di questi aspetti (proprietà) esaurisce in sé il servizio, ma nessuno di essi può essere escluso senza che la nostra riflessione sul servizio possa dirsi completa.

La prima parte tecnico-operativa di qualunque ricerca valutativa parte quindi da questo momento fondamentale: ricostruire un insieme completo e convincente delle proprietà dell'evaluando.

Come avviene questa ricostruzione, e a quali elementi occorre prestare più attenzione? Vediamo in breve:

- *da dove nascono le proprietà?*

le proprietà sono elementi descrittivi dell'evaluando, e non possono che essere fortemente contestualizzate; anche se l'esperienza ci può suggerire un canovaccio di massima, occorre definire le proprietà su ciascun evaluando, ogni volta ricominciando daccapo, senza riprendere liste di proprietà predefinite. Se anche abbiamo già valutato altre volte l'assistenza domiciliare anziani, per continuare nell'esempio, non possiamo utilizzare le proprietà definite precedentemente, per un altro servizio, anche se, ovviamente, possiamo aspettarci di trovare delle proprietà molto simili

- *chi definisce le proprietà?*

se dobbiamo legare al contesto le proprietà, la risposta a questa domanda diventa quasi ovvia: è chi conosce il contesto specifico in cui valutiamo, che ci può aiutare a definire le proprietà; sono quindi gli attori rilevanti del processo, a partire dagli operatori che gestiscono il servizio! Ecco perché, come abbiamo anticipato, la valutazione partecipata è estremamente efficace se l'evaluando è rappresentato dai servizi alla persona. Poi, naturalmente, può essere estremamente rilevante l'opinione dei clienti, dei decisori, e a volte pareri in un certo esterni, quali quelli forniti da consulenti, esperti esterni, docenti universitari, ecc. Ma il centro della definizione delle proprietà nella valutazione dei servizi è rappresentato indubbiamente dagli operatori

- *quante proprietà occorre definire? Con quale profondità?*

naturalmente non c'è un numero stabilito; c'è piuttosto un certo livello di sensibilità che occorre rispettare; per capire questo concetto dobbiamo prima immaginare che tutte le proprietà possibili si possono distribuire lungo una dimensione che si chiama 'scala di astrazione'. Possiamo immaginare questa scala come una serie di livelli, uno sopra l'altro; più si sale di livello più le proprietà sono astratte; più si scende più sono concrete. Riferendoci ai servizi, potremmo immaginare la scala di astrazione in questo modo:

| La scala di astrazione nell'Assistenza domiciliare anziani | |
|--|--|
| Livello 1 | L'Assistenza domiciliare anziani (in generale) |
| Livello 2 | Il servizio di AD (uno specifico) |
| Livello 3 | I bisogni degli anziani (cui il servizio risponde) |
| Livello 4 | Un bisogno specifico (p.es. comunicazione) |
| Livello 5 | Una modalità particolare di quel bisogno (comunicare con l'operatore) |
| Livello 6 | Un esempio specifico di quella modalità (comunicazione riguardo problemi sanitari) |

Quando cerchiamo le proprietà del nostro servizio, cerchiamo di descrivere con sufficiente completezza un insieme di aspetti *di uno stesso livello*; non troppo in alto nella scala (sarebbero troppo poche proprietà, e comunque un po' troppo astratte), né troppo in basso (sarebbero troppe proprietà, e comunque troppo di dettaglio per interessarci). Rispetto all'esempio fatto qui sopra possiamo pensare di attestarci fra il livello 3 e il 4, ottenendo, probabilmente, fra le 10 e le 20 proprietà di livello medio o medio-basso.

- *in che modo si selezionano le proprietà?*

qualunque maniera va bene, purché abbia una logica argomentabile e replicabile.

Ci potrebbe essere un documento ufficiale che riassume le caratteristiche del servizio; potremmo allora estrarre da quel documento tali caratteristiche assumendole integralmente come le proprietà del nostro evaluando.

Oppure possiamo affidare a un esperto di cui ci fidiamo il compito di stilare la lista delle proprietà, dopo avergli fornito indicazioni precise sull'evaluando (se non lo conosce) e sugli obiettivi valutativi che ci prefiggiamo.

Ma il modo più interessante, proficuo ed efficace, è certamente quello di definire la lista delle proprietà dell'evaluando all'interno di un processo dialogico e negoziale fra i diversi soggetti (decisori, beneficiari, ma soprattutto operatori) che agiscono all'interno del servizio, e che danno significato al servizio.

E' in questo modo che l'operazione tecnica di rintracciare le proprietà diviene un'azione formativa per chi vi partecipa, un momento di riflessione collettiva che spesso riserva sorprese importanti per gli operatori.

Ci sono diversi modi per raggiungere questo scopo; uno molto diffuso ed efficace è utilizzare una tecnica chiamata *brainstorming*. Il termine significa, letteralmente 'tempesta mentale', e si riferisce ad un gruppo di 'esperti' (in senso generico, riferibile a qualunque operatore o altro attore del servizio) che produce idee grazie all'interazione reciproca, sotto la regia di un facilitatore (il valutatore).

3.5 – Il disegno della ricerca: dare un valore alle proprietà

Avere le nostre proprietà ben elencate non ci basta.

E' intuitivo che alcune hanno più importanza e altre meno, e che alcune acquistano un significato diverso a seconda delle relazioni che instaurano con altre.

Insomma: un semplice elenco ci dice 'cosa c'è dentro' l'evaluando, ma non ci chiarisce con che ruolo. Esempio: potremmo dire che proprietà generali dell'essere umano sono: salute, bellezza, ricchezza, altezza, intelligenza, colore degli occhi, ecc. E' evidente che sono tutte proprietà pertinenti, ma è altrettanto evidente che non hanno lo stesso valore; il 'colore degli occhi', p.es., può essere una proprietà di un certo rilievo se parliamo di attori cinematografici o di modelle, ma in generale, in tutti gli altri casi, lo riterremmo trascurabile; l'intelligenza potrebbe certo essere una delle proprietà principali, ma certamente avremmo di che discutere anche su questa affermazione, e probabilmente accetteremmo, alla fine, l'indicazione che ci viene dalla saggezza popolare che 'la salute è tutto'. Insomma: ci serve un orientamento che discrimini fra le diverse proprietà individuate, ma nessun orientamento è privo di valori e di pregiudizi.

La seconda tappa fondamentale di ogni ricerca valutativa è quindi l'esplicitazione di un sistema di valori che consenta di connotare in qualche modo le nostre proprietà, dando a ciascuna di esse un valore posizionale, un peso, un'attribuzione di qualche genere che la differenzi e la correli a tutte le altre.

- *chi stabilisce la logica di questo ordinamento?*

la risposta è in linea con quanto detto sopra; nella valutazione dei servizi sono gli attori coinvolti che devono stabilire il valore delle proprietà, nell'ambito dello strumento metodologico fornito dal valutatore

- *quali strumenti utilizzare per attribuire questo valore?*

ce ne sono svariati. Se c'è un chiaro orientamento nel decisore o nel gestore del programma o servizio può essere costui a stabilire, d'autorità, la gerarchia dei valori delle proprietà; non è sbagliato, e anzi sottolineiamo come questa fase sia particolarmente legata alle logiche decisionali, e sia quasi naturalmente di responsabilità del decisore.

Nella pratica questo non avviene quasi mai, e specialmente nei servizi alla persona, dove la funzione decisionale è piuttosto diffusa, possono essere gli operatori stessi a decidere, o con una discussione libera, oppure avvalendosi di tecniche che facilitano questa decisione.

Ovviamente una discussione libera avrà efficacia entro un piccolo gruppo di operatori affiatati, mentre in gruppi composti da attori diversi (decisori, operatori e beneficiari) portatori di logiche

diverse, è bene avvalersi di tecniche che facilitino la discussione e la condivisione su valori concordati.

3.6 – Il disegno della ricerca: le definizioni operative

A questo punto abbiamo un elenco di proprietà dell'evaluando: con ciò abbiamo una sua descrizione che giudichiamo appropriata.

Abbiamo poi dato un valore a ciascuna proprietà: così facendo abbiamo introdotto un elemento valoriale fondamentale, connotando l'insieme delle proprietà in maniera che aderisca agli obiettivi dell'evaluando.

Ora dobbiamo trasformare tutto ciò in uno strumento di misurazione effettivo del nostro evaluando. Quello che abbiamo, infatti, è un modello. Ci siamo raccontati, probabilmente in gruppo, come deve essere il nostro servizio; ora dobbiamo verificare *com'è realmente*, e in particolare in cosa si discosti, e quanto, dal modello condiviso che abbiamo costruito.

E' ora di cambiare nome alle cose: le nostre proprietà devono abbandonare la loro veste concettuale-descrittiva e diventare strumenti più operativi. Per utilizzare un linguaggio più rigoroso le chiameremo quindi, d'ora in poi, 'indicatori'.

Il termine indicatore viene spesso confuso con quello di 'indicatore statistico', di numero; gli indicatori sono invece delle proprietà trasformabili in informazioni precise, che generalmente sono numeri, attraverso delle regole prestabilite dette 'definizioni operative'.

Facciamo un esempio. Nella nostra valutazione di un servizio di assistenza domiciliare anziani abbiamo stabilito che una proprietà importante è il benessere economico dell'anziano. Il benessere economico, d'ora in poi, è un indicatore che – assieme a tutti gli altri – ci descrive la complessa interazione fra operatore e anziano, in un quadro problematico definito dai bisogni di quest'ultimo; questo indicatore può essere esattamente rilevato, per esempio attraverso il reddito annuale misurato in milioni sulla base della dichiarazione dei redditi. Utilizzare la dichiarazione dei redditi e registrare il reddito in migliaia di Euro sono 'definizioni operative' dell'indicatore 'benessere economico'. Avremmo potuto usare altre definizioni operative: per esempio chiedere direttamente all'anziano a quanto ammonti il suo reddito annuale, in migliaia di Euro; oppure chiedergli come si percepisce, in quanto a povertà/ricchezza, lungo una scala da 1 a 10.

In ogni caso vanno ben ponderate le definizioni operative; non ci sono definizioni valide una volta per tutte, e la scelta delle definizioni influisce pesantemente sulla qualità dei dati raccolti e sul loro significato finale.

E' chiaro che sono veramente poche le proprietà facilmente trasformabili in cifre: età, reddito, altezza, pressione arteriosa e alcune altre sono facilmente misurabili attraverso appropriate definizioni operative, ma moltissime altre (qualità della relazione, comunicazione, affettività, paura della solitudine, bisogno) hanno una evidente connotazione qualitativa che ci devono rendere attenti agli approcci e alle tecniche che intendiamo utilizzare.

In ogni caso, è questo l'aspetto più tecnico in assoluto di tutta la ricerca valutativa. E' piuttosto difficile realizzare un buon impianto valutativo, con adeguate definizioni operative, senza una buona competenza metodologica ed esperienza.

3.7 – Usare la valutazione e diffonderne i risultati

La valutazione solitamente non finisce con le definizioni operative (precedente paragrafo) e la conseguente misurazione degli indicatori.

Quando ciò accade probabilmente si tratta di una cattiva valutazione.

La valutazione deve essere *usata*, e affinché ciò avvenga possono essere utili ancora momenti diversi in cui il processo valutativo corre, e il valutatore col suo gruppo continua ad intervenire.

- *redazione di un Rapporto di valutazione*
scrivere i risultati rilevati in un Rapporto è un elemento fondamentale per assicurarsi che i dati vengano diffusi ed utilizzati; una valutazione rimasta come esperienza confinata nella memoria degli operatori diverrà presto sterile.

Il Rapporto di valutazione deve essere: chiaro, leggibile da un pubblico di non specialisti, breve, scritto preferibilmente per punti; deve contenere: una succinta descrizione delle tecniche impiegate, tutti i risultati ottenuti, un loro commento. A volte è utile redigere anche alcune raccomandazioni, sempreché questa funzione valutativa sia stata negoziata col committente

- *creazione di 'arene' di discussione*

la valutazione può essere stata partecipata, può avere buoni risultati, ma certamente sarà stata, almeno in parte, autoreferenziale. Ciò significa che si potrebbe aver corso il rischio di ragionare entro un ristretto circolo, inconsapevolmente propenso a parlare lo stesso linguaggio, a giudicare coralmemente l'evaluando. Può non succedere, oppure può succedere in maniera non dannosa per l'efficacia della valutazione. Ogni volta, però, che si ritiene possibile una forte autoreferenzialità valutativa, e che si giudica dannoso questo fatto, può essere utile aprire arene di discussione in cui un primo Rapporto di valutazione viene diffuso presso un elenco più o meno ampio di operatori, esperti, ecc., con richiesta di commento.

L'arena di discussione può avere più obiettivi: ricevere commenti e critiche da parte di altri esperti, in modo da correggere il tiro dell'interpretazione finale della valutazione; far conoscere il lavoro fatto, in modo da sollecitare attenzione e consenso presso un pubblico più vasto di quello direttamente coinvolto dalla valutazione

- *valutazione della valutazione*

anche la valutazione può essere valutata! raramente si hanno energie e risorse per questa esperienza (detta anche 'metavalutazione'), che invece andrebbe praticata spesso, specialmente se la valutazione viene eseguita in maniera spontanea da un gruppo di operatori. Ci sono diversi modi, il più lineare dei quali è informare una serie di esperti delle modalità valutative adottate e dei risultati così ottenuti, chiedendo loro un parere tecnico

- *usare la valutazione!*

in ogni caso tre devono essere i principali obiettivi conclusivi della valutazione: utilizzo, utilizzo e utilizzo. Una valutazione non usata è qualche cosa di peggio di un semplice spreco di risorse e di denaro (spesso, di denaro pubblico); è la disattesa di aspettative, lo spreco di un'occasione che forse non si ripresenterà, l'illusione di operatore e beneficiari. Non valutare è un peccato; valutare, poi non usare la valutazione, è un peccato mortale.

4 – Alcune indicazioni operative conclusive

Proviamo a trarre qualche riflessione conclusiva ai discorsi fatti finora.

1. La valutazione è un'attività di ricerca che ha il compito di proporre *argomenti* (non certezze, né tantomeno slogan) per aiutare a comprendere, a capire, a scegliere e decidere; esprime giudizi, ma non necessariamente per premiare o sanzionare, quanto per aiutarci a migliorare, a imparare; in questo senso la valutazione è una bussola straordinaria, ma va privata di qualunque aspetto eccessivamente tecnicistico e deve essere ben collegata al contesto specifico che si valuta, e specialmente ai diversi attori sociali che animano l'arena valutata;
2. nel sociale tutto è più complesso data la natura particolare di questo lavoro; caratteristiche ben note del lavoro sociale rendono assai più ardua la valutazione di processi basati soprattutto sulla relazione, sull'immediatezza, sulle soggettività implicate;
3. in questo quadro parlare poi di valutazione ex post può riuscire difficile se non si chiariscono alcuni limiti, ma soprattutto se non viene adeguatamente definito il mandato valutativo: perché valutiamo, e per chi;
4. occorre in particolare stare attenti alla parcellizzazione progettuale. Nella 285 siamo più abituati a vedere il singolo progetto, il singolo intervento, la singola azione, e rischiamo di decontestualizzarla, di vederla solo come processo interno; la valutazione così si trasforma in una rendicontazione, in un'analisi interna, molto autoreferenziale, dove andiamo a 'scoprire' solo ciò che già sapevamo di avere messo dentro;

5. una delle conseguenze più tipiche di questi problemi è di limitare la valutazione al parere dei beneficiari (la *customer satisfaction* è un'altra moda da combattere!¹³); nessuna valutazione può dirsi ben fatta se non include la più vasta articolazione possibile di pareri: certamente quelli dei beneficiari, ma anche degli operatori e dei decisori, e di altri soggetti terzi che costituiscono, specie nel lavoro sociale, altrettanti nodi di una rete essenziale per la reale comprensione di ciò che abbiamo fatto;
6. se accettiamo di fare una valutazione di questo tipo, se stiamo attenti alle soggettività e all'articolazione dei diversi attori sociali, allora probabilmente non potremmo sottrarci dal produrre una valutazione 'partecipata'. Anche questo termine è diventato piuttosto di moda fra certi valutatori, e spesso la 'partecipazione' diviene qualcosa di piuttosto demagogico, eccessivamente celebrativo e autoreferenziali. Ci sono molti modi per fare dell'autentica valutazione partecipata senza incorrere in questi pericoli, e certamente, specie nel lavoro sociale, è quasi impossibile valutare efficacemente senza partecipazione¹⁴;
7. sempre per motivi già affrontati dovrebbe essere chiaro che occorre guardare con un certo sospetto l'eccesso di tecnicismo valutativo; non che la valutazione possa prescindere dalle tecniche, ma occorre distinguere fra tecniche e approcci metodologici piegati alle logiche argomentative accennate, e funzionali quindi al processo di conoscenza e all'utilizzo della valutazione, dalle tecniche imposte dal valutatore come mero esercizio professionale, forse perché conosce solo quelle, o perché ci si illude che le tecniche siano perfette, neutrali, oggettive;
8. in questo senso diffido profondamente dagli indicatori; utilizzatissimi, spesso imposti, e certamente utili, gli indicatori sono strumenti piuttosto complessi che godono oggi – proprio nel lavoro sociale! – di una impropria fortuna, pari sovente all'imperizia con la quale sono prodotti e alla sostanziale loro conseguente inutilità. Occorre ricordarsi che gli indicatori, come qualunque altro strumento valutativo, valgono solo se sono il frutto di scelte metodologiche coerenti col mandato stabilito, e se sono costruiti con competenza specifica non improvvisabile.

4 – Indicazioni per approfondimenti

Come bibliografia valgano le indicazioni riportate in nota.

Suggerisco di visitare il sito web www.valutazione.it, che contiene diversi materiali scaricabili gratuitamente, e il sito dell'Associazione Italiana di Valutazione www.valutazioneitaliana.it.

La stessa Associazione propone annualmente dei corsi di base sulla valutazione; altri sono proposti periodicamente dalla Scuola dell'Istituto Italiano di Valutazione (periodicamente indicati sul sito [valutazione.it](http://www.valutazione.it)).

¹³ Delle critiche molto ben argomentate a questa moda in alcuni saggi (Altieri, Giarelli, Maturo) inclusi in Costantino Cipolla, Guido Giarelli e Leonardo Altieri (a cura di), *Valutare la qualità in sanità. Approcci, metodologie e strumenti*, Franco Angeli, Milano 2002.

¹⁴ Non si ha tempo e spazio per trattare qui l'argomento, per il quale rinvio ancora una volta al mio *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.