

RIDEFINIRE METODOLOGIE E STRUMENTI DI VALUTAZIONE IN UNA PROSPETTIVA DIALOGICA

a cura del gruppo di lavoro sulla valutazione dello Studio APS (1)

In campo sociale, come abbiamo visto nei precedenti articoli (2), lo sviluppo di sistemi di valutazione costituisce un ambito di lavoro di importanza strategica per poter garantire qualità ed economicità nella produzione di servizi. Le istituzioni a vari livelli ne sottolineano l'importanza e sempre più vincolano i loro investimenti progettuali alla disponibilità dei realizzatori (pubblici e privati) di mettere a disposizione sistemi di valutazione congruenti con i compiti operativi a loro affidati. Per queste ragioni la valutazione è attualmente oggetto di rilevanti attenzioni che hanno sollecitato una consistente e variegata produzione di strumentazioni e indicazioni metodologiche. Tutto questo non sembra però consolidare nelle organizzazioni che producono servizi sociali pratiche valutative diffuse e condivise. Sembrano prevalere approcci tecnicistici che tendono ad introdurre strumentazioni rigide e semplificanti, talvolta con trasposizioni un po' meccaniche e ingenuie dal mondo della produzione di beni materiali a quello dei servizi alle persone. Mentre permangono resistenze, inerzie e deleghe ad esperti, quasi non si riuscisse a mettere a fuoco il valore operativo di una pratica valutativa partecipata e auto-organizzata.

Queste due tendenze si alimentano reciprocamente e producono rappresentazioni ambivalenti dei sistemi di valutazione che finiscono per essere prevalentemente considerati:

un *adempimento prescritto* dalle istituzioni che promuovono e finanziano i progetti;

- una sorta di *bene-feticcio* che l'organizzazione acquista al-

STRUMENTI DI VALUTAZIONE E ORIENTAMENTI METODOLOGICI

(1) L'elaborazione e la stesura di questo contributo è stata curata da un gruppo di lavoro dello Studio APS composto da soci, collaboratori e professionisti del settore interessati ad approfondire il tema della valutazione. Il gruppo era composto da: Marco Brunod, Maurizio Colleoni, Elena Giuliano, Claudio Pasotti, Salvatore Raffaele, Monica Savio, Walter Tarchini, Michele Testolina.

(2) Cfr. "La valutazione nei Servizi: alcune coordinate storiche e culturali", pag. 29 e "Prospettive di valutazione" pag. 45

l'esterno e che investe di aspettative irrealistiche e ambivalenti;

- un sistema tecnologico che, per così dire, prende la mano e fa perdere di vista i fini per i quali è stato costruito.

Tra difficoltà culturali e resistenze operative si stanno sviluppando anche interessanti esperienze che considerano la valutazione come un'opportunità per qualificare la produzione di servizi incrementando la loro visibilità e costruendo significati condivisi intorno a quanto si è realizzato.

In questi casi le metodologie e gli strumenti utilizzati tendono a:

- promuovere la realizzazione di sistemi per rappresentare in modo condiviso la complessità insita nella produzione di servizi;
- sostenere l'innovazione dei processi produttivi rinforzando le attività di osservazione, riflessione e ricerca.

STRUMENTI DI UNA NUOVA BUROCRAZIA?

Le "pratiche" valutative sono spesso considerate degli *adempimenti prescritti* da autorità esterne, preposte al controllo e alla valutazione formale delle attività realizzate.

Le strumentazioni adottate e diffuse da questi soggetti amministrativi rinforzano questa rappresentazione della valutazione: i *formulari* per il monitoraggio e per la valutazione sono spesso una sorta di simbolo archetipico di molte pratiche valutative, attenti soprattutto alla raccolta di dati quantitativi relativi a ciò che sarebbe dovuto accadere, tralasciano accuratamente tutto ciò che non era previsto dalla pianificazione iniziale. Va da sé che tali strumenti, inizialmente vissuti dai realizzatori dei progetti come oscuri e minacciosi, si riducono nel tempo a fastidiosi obblighi formali, sostanzialmente ininfluenti per lo sviluppo ed il controllo dei progetti stessi.

La valutazione percepita come prescrizione e controllo burocratico favorisce la tendenza ad attribuire scarso *valore operativo* a questa rilevante funzione organizzativa, essa viene ridotta ad una "pratica amministrativa" da delegare a soggetti che non sono abitualmente coinvolti nei processi operativi; si realizza così una scissione tra le attività finalizzate alla valutazione

e quelle destinate a sostenere la progettazione e la gestione dei processi di produzione dei servizi.

STRUMENTI COME FETICCI E BENI DI LUSSO

Nella scelta e nell'utilizzo degli strumenti per la valutazione del lavoro sociale sembrano spesso prevalere gli aspetti simbolici e le connotazioni esteriori o accessorie. Le strumentazioni, prima ancora di essere effettivamente utili e utilizzabili, devono essere prestigiose, possibilmente validate a livello internazionale e sostenute da agenzie e professionisti specializzati.

Gli strumenti di valutazione si trasformano in una sorta di *strumenti-feticci*, oggetti che sembrano possedere una *magica* potenza. Il solo fatto di possederli è rassicurante, anche se sulla loro utilità ci si interroga poco. L'illusione che accompagna l'adozione di uno *strumento-feticcio* è, infatti, che deve funzionare da sé e non richiedere particolari investimenti. L'unico investimento richiesto è quello economico, peraltro spesso rilevante. Anche questo aspetto, tuttavia, non fa che rinforzare il potere magico attribuito allo strumento-feticcio. Possedendo le caratteristiche tipiche di un bene *di lusso*, lo strumento di valutazione, più che utilizzato, viene esibito per accrescere l'immagine del suo acquirente, all'esterno come all'interno dell'organizzazione.

In questo modo lo strumento di valutazione esercita una funzione catalizzatrice, ci si occupa prevalentemente di mantenere il suo valore estetico evitando così, nel processo di valutazione, di misurarsi con gli aspetti più oscuri e complessi del lavoro sociale e con il rischio che comporta una comprensione più accurata di ciò che si è ideato e realizzato.

STRUMENTI CHE DIVENTANO FINI

Nella costruzione di sistemi di valutazione dei servizi sociali e sanitari, si sta affermando un approccio "aziendalistico" in cui l'accento è posto quasi esclusivamente sulla strumentazione per la misurazione e il controllo dei processi produttivi (protocolli, test, manuali di qualità, formule per il calcolo di indicatori, reports...) e sulla ripetitività delle valutazioni, nel tentativo di

ricercare la maggiore oggettività possibile. Questi strumenti che introducono dei sistemi di osservazione e catalogazione standardizzata della realtà operativa mettono in primo piano gli aspetti relativi al come valutare, trattando in modo assolutamente semplificato il cosa deve essere valutato e non assumendo le complessità inerenti la scelta degli oggetti da valutare. Anche i soggetti che sono coinvolti nei processi di realizzazione dei servizi (gestori, realizzatori e destinatari dei servizi) e le loro diverse prospettive di osservazione appaiono poco considerate. L'attenzione alla ricerca di comprensioni accurate sugli aspetti che caratterizzano le esperienze di produzione di servizi, che richiede uno spazio per il dialogo, la spiegazione, la ricerca di accordi, è ampiamente sottovalutata.

In questa prospettiva, gli strumenti e la loro giusta applicazione diventano di fatto *il fine e la fine* del processo valutativo; queste strumentazioni per la gestione e la valutazione di servizi e progetti non solo sembrano produrre scarsi risultati in relazione agli obiettivi che si propongono ma spesso condizionano negativamente gli investimenti degli operatori sui loro principali oggetti di lavoro. Vi è il rischio di confondere strumenti, scopi e soggetti: gli scopi dell'azione sociale si dissolvono o perdono consistenza, gli strumenti si trasformano in fini e le persone diventano sempre più strumenti delle tecnologie introdotte (3).

STRUMENTI PER CONDIVIDERE IL RICONOSCIMENTO DELLA REALTÀ OPERATIVA

Nelle organizzazioni che producono servizi i sistemi di valutazione servono per costruire rappresentazioni dell'operatività in grado di incrementare le conoscenze sui processi lavorativi e sui risultati raggiunti. Per questo ogni qual volta si parla di valutazione sorge il problema di come *oggettivare oggettivamente* la realtà, in modo da poter disporre di rappresentazioni confrontabili all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Si fa quindi appello alla razionalità quantitativa e si considerano prevalentemente quegli aspetti della realtà osservata che si prestano ad essere tradotti in dati numerici certi. Il rischio sem-

(3) Diceva il responsabile di un'associazione di volontariato: "C'è una semplificazione tremenda della realtà, ormai i progetti si fanno più per essere valutati che per rispondere ai problemi delle persone".

pre presente in queste esperienze di valutazione è quello di restare imprigionati dalle preoccupazioni di obiettività e dalla rigidità di prospettive di osservazione che pretendono di essere esaustive. Nella maggior parte dei casi questi tentativi di “oggettivazione obiettiva” si traducono in eccessive semplificazioni autoreferenziali dell’azione organizzativa e alimentano l’illusione di poter meccanicamente valutare, in modo definitivo e inconfutabile, il lavoro sociale.

Non è quindi sufficiente affidarsi unicamente a misurazioni quantitative, occorre rendere le proprie rappresentazioni più aderenti alla instabile e sfaccettata realtà del lavoro sociale. Considerando in modo più realistico le specificità di questo ambiente operativo è possibile sviluppare approcci valutativi fondati su altri presupposti. Innanzitutto occorre rendersi conto che in ambito sociale il *riconoscimento della realtà operativa* è più facilmente ed efficacemente raggiungibile attraverso:

- *la legittimazione* delle rappresentazioni conoscitive prodotte dai diversi soggetti coinvolti nei processi produttivi, nonostante queste siano sempre parziali e provvisorie;
- *l’integrazione* di queste diverse rappresentazioni, piuttosto che affidarsi alla sola utilizzazione di *indicatori universali*, mono-prospettici, di dubbia obiettività;
- *l’individuazione condivisa* di oggetti (definiti e limitati) interessati dai processi di valutazione e degli scopi che si intendono perseguire.

Muovendosi all’interno di questo orientamento metodologico la valutazione assume i connotati di un processo che non può che essere costruito progressivamente, attraverso sintesi parziali e aperte, talvolta in modo anche poco lineare. Le oggettivazioni della realtà osservata sono il risultato di processi di integrazione di diverse rappresentazioni *sempre* relative ad un tempo, ad uno spazio di osservazione e di rilevazione, alla posizione e al ruolo dei diversi soggetti coinvolti. Entrano in gioco una pluralità di codici e di linguaggi non riconducibili unicamente a quello dei numeri e delle equazioni algebriche.

Gli strumenti che sostengono questi processi non possono essere imposti da autorità esterne al contesto in cui prende cor-

po l'esperienza valutativa, non possono essere standardizzati, non rispondono a requisiti formali predeterminati secondo rigidi canoni tecnici o amministrativi. Questi strumenti devono essere costruiti dagli attori protagonisti del processo di valutazione. La costruzione di questi strumenti e la messa a punto delle opzioni metodologiche che ne orienteranno l'utilizzazione, costituisce un presupposto essenziale per lo sviluppo di esperienze di *valutazione dialogica*, caratterizzate cioè dalla capacità di *condividere*:

- il riconoscimento e la selezione degli elementi più significativi della realtà operativa;
- la costruzione di rappresentazioni in grado di rendere visibili e nel contempo afferrabili le complessità esistenti;
- l'attribuzione di significati a ciò che si è osservato e rappresentato;
- l'individuazione di ambiti di azione che permettano di farne qualcosa di ciò che si è compreso.

Del resto in tutti gli ambiti operativi e in particolare in quello sociale, la costruzione dell'*impianto tecnologico* è cruciale per l'esito stesso della valutazione. Attorno alla definizione di questo oggetto si esplicitano, infatti, i sistemi valoriali, le prospettive di osservazione e interpretazione e le finalità presenti nel contesto in cui si intende strutturare l'esperienza di valutazione. La messa a punto di queste strumentazioni è quindi l'occasione per sviluppare una preventiva negoziazione, per accordarsi (nel senso musicale del termine) sui presupposti necessari allo sviluppo di intonate narrazioni polifoniche; ma è anche l'occasione per agire inevitabili conflitti e verificare la possibilità di operare insieme.

In questa ottica la valutazione, pur non essendo astratta e oppressiva, non si configura come un'esperienza del tutto rassicurante. Pensare e organizzare la valutazione con un orientamento dialogico richiede infatti una certa disponibilità all'*esposizione*, occorre rendere visibili i propri criteri di osservazione e giudizio, non temere di comunicare cosa si è capito, tollerare i propri limiti ed avere fiducia nel contributo che gli altri

possono offrire. Questo orientamento mette quindi alla prova chi lo utilizza e costringe inevitabilmente a misurarsi con alcuni nodi di ordine culturale e sociale da cui dipende la possibilità stessa di sperimentarlo in modo soddisfacente.

Sullo sfondo di queste considerazioni, emergono allora sfide metodologiche complesse e interessanti. La costruzione di un approccio dialogico alla valutazione del lavoro sociale richiede un'approfondita rivisitazione delle abituali modalità con cui ci si muove su questi terreni ed in particolare implica un investimento riflessivo per:

- *attualizzare i significati dei termini monitoraggio, verifica e valutazione* (per far dialogare questi concetti con l'ambiente operativo dei servizi);
- *promuovere la valutazione come strumento di integrazione delle diverse fasi del processo di lavoro sociale* (per far dialogare pensieri e azioni);
- *sviluppare una visione della valutazione multi-prospettica e multi-contestuale* (per far dialogare tra loro soggetti sociali e contesti di appartenenza);
- *favorire l'auto-costruzione di strumenti e di ambiti di comunicazione dedicati alla valutazione* (per far dialogare saperi operativi e finalità sociali);

MONITORAGGIO, VERIFICA E VALUTAZIONE

Monitoraggio, verifica e valutazione sono termini che spesso sembrano sovrapporsi e confondersi l'uno nell'altro. In alcuni casi sono trattati come sinonimi, in altri sono utilizzati in modo univoco ed esclusivo, convenzionalmente assumono questi significati (4):

- Monitoraggio* - ogni controllo strumentale dell'andamento di un fenomeno; osservazione e analisi sistematica di un fenomeno sociologico.
- Verifica* - accertamento accurato dell'esattezza, della regolarità, dell'efficienza di qualcosa; dimostrazione della verità, della fondatezza di un'ipotesi, di una congettura.

LE SFIDE DELLA VALUTAZIONE DIALOGICA

(4) Vedi Dizionario Italiano Sabatini Coletti, Giunti Gruppo Editoriale, Firenze, 1997.

Valutazione - stima economica, quotazione, calcolo eseguito perlopiù con approssimazione, giudizio qualitativo ponderato.

Nelle prassi organizzative le attività di *monitoraggio*, *verifica* e *valutazione*, anche quando non sono specificamente nominate si realizzano, almeno parzialmente, in quelle che vengono definite attività di *controllo* (5).

Se riprendiamo gli orientamenti paradigmatici che costituiscono il riferimento implicito su cui si sviluppano pensieri e azioni valutative (6), è possibile evidenziare come questi termini, che richiamano specifiche funzioni operative, assumano significati e rilievo molto diversi.

Gli elementi più significativi che caratterizzano i modi di interpretare il monitoraggio, la verifica e la valutazione, nelle diverse prospettive individuate (individualistica, burocratica, tecnologica, dialogica), sono sintetizzati nella figura 1.

Ridefinire in senso dialogico il significato dei termini monitoraggio, verifica e valutazione, rappresenta una prima sfida culturale da cui non è possibile prescindere se si intende costruire un approccio metodologico sufficientemente solido, in grado di fornire chiari riferimenti concettuali per lo sviluppo di adeguate strumentazioni a supporto dei processi di valutazione del lavoro sociale. Questo sforzo si configura del resto come indispensabile per fare in modo che le tecnologie per la valutazione, consolidatesi in altri contesti organizzativi, possano essere arricchite dalla specificità del lavoro sociale.

In questo senso l'investimento sullo sviluppo dei sistemi di valutazione è anche l'occasione per far dialogare mondi che tradizionalmente non sono interconnessi, incrementando e migliorando scambi e comunicazioni. La valutazione, nell'approccio dialogico, può quindi anche favorire la riduzione delle separazioni tra diversi mondi culturali e organizzativi e contenere i fenomeni di frammentazione che attraversano in modo sempre più consistente i contesti sociali e lavorativi.

(5) "Il termine controllo ha le sue radici etimologiche nella parola francese "contre-rolle" corrispondente a "contro-registro", "registro tenuto in doppia copia" che permette di garantire l'esattezza delle operazioni compiute, permette di riscontrarle, e insieme di esaminarne la validità. Da qui il significato si amplia al "giudicare autorevolmente il lavoro". Tre elementi possono essere messi in risalto: il controllo è richiesto per attività che è necessario siano il più possibile precise e quindi, si potrebbe pensare, attività difficili in cui è probabile sbagliare; il controllo richiede di esporre quello che si fa, che sia visibile per chi fa e per altri; il controllo richiama delle limitazioni, nel senso che esige l'attenersi, sia da parte di chi fa che di chi controlla, a qualche cosa di prestabilito."

F. Olivetti Manoukian, da appunti interni, non pubblicati, sulla valutazione.

(6) Cfr. Prospettive di valutazione, pag. 45.

PARADIGMI CULTURALI	MONITORAGGIO	VERIFICA	VALUTAZIONE
INDIVIDUALISTICO (la razionalità del soggetto e delle sue attese)	L'osservazione non è sistematica, avviene in modo estemporaneo, gli elementi percettivi sono dominanti	Ricerca di conferme di proprie congetture e di sé, accompagna costantemente l'azione operativa anche in modo inconsapevole	Giudizio soggettivo espresso, anche inconsapevolmente, in relazione ai propri valori di riferimento e alle proprie attese sociali
BUROCRATICO (la razionalità delle istituzioni e delle sue norme)	Rilevazione di dati meccanica, rigidamente standardizzata attraverso strumenti e procedure predefinite	Assume connotati ispettivi relativi alla conformità di quanto è stato realizzato in relazione a ciò che era stato pianificato	Assume i connotati amministrativi di un "bilancio consuntivo" attento ad evidenziare gli eventuali scostamenti dalle previsioni iniziali
TECNOLOGICO (la razionalità della scienza e dei suoi strumenti)	Esame sistematico condotto con sofisticate strumentazioni adattate alle specificità dei contenuti operativi, degli obiettivi e delle azioni previste	Accurata procedura per l'accertamento delle ipotesi, delle prefigurazioni operative e dei risultati raggiunti finalizzata ad introdurre gli eventuali correttivi che si rendono necessari	Attribuzione di valore, secondo regole procedurali preordinate ed in relazione a specifici criteri "scientifici" di riferimento, relativo agli obiettivi realizzati e ai processi produttivi attivati
DIALOGICO (la razionalità dei problemi e dei suoi contesti)	Considerazione pluriprospettica dei processi di lavoro finalizzati al trattamento di specifici problemi con particolare attenzione agli aspetti imprevisi, meno visibili e catalogabili	Ri-conoscimento dei problemi trattati e individuazione degli elementi utili per ri-orientare e ri-formulare, in modo condiviso, i processi operativi e il coinvolgimento dei contesti sociali	Integrazione dei principi valoriali espressi dai diversi soggetti coinvolti per attribuire un senso condiviso alle trasformazioni dei problemi realizzate, ai processi operativi e sociali attivati e al grado di utilizzazione delle risorse

Fig. 1 Variazioni di significato dei termini: monitoraggio, verifica, valutazione.

*LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI INTEGRAZIONE
DELLE DIVERSE FASI DEL PROCESSO DI LAVORO SOCIALE*

Una seconda sfida è rappresentata dallo sviluppo di sistemi di valutazione orientati a ricomporre, sul piano metodologico e

operativo, le frammentazioni che possono determinarsi tra le diverse fasi del processo di lavoro sociale. In queste esperienze operative si assiste frequentemente allo sviluppo di eccessive separazioni tra le fasi di *ideazione*, *prefigurazione* e *realizzazione* favorite dalla crescente differenziazione dei ruoli assunti dai soggetti organizzativi operanti in ambito sociale. Infatti le Istituzioni pubbliche (Comuni, Consorzi, Province, ecc.) e private (Consorzi di cooperative, Associazioni, Enti religiosi, ecc.) più grandi tendono sempre più a svolgere esclusivamente funzioni di pianificazione e/o progettazione esternalizzando le responsabilità di gestione e realizzazione degli interventi sociali ad altri Enti, in particolare quelli del Privato Sociale. Questa tendenza alla frammentazione è ulteriormente rinforzata dallo sviluppo di approcci professionali iperspecializzati che favoriscono un esercizio di funzioni "esperte" poco interconnesse tra loro. L'esigenza di occuparsi della ricomposizione tra le diverse parti del processo di lavoro sociale è quindi all'ordine del giorno. In questa prospettiva la valutazione deve servire soprattutto per indirizzare e governare questi processi: deve essere pensata e progettata come una funzione permanente che accompagna nella sua interezza il processo produttivo e che non si esaurisce attraverso l'assolvimento di alcuni riti formali rigidamente scadenziati.

In questo quadro le modalità con cui si concepisce e mette in atto la progettazione sociale determina la possibilità di realizzare esperienze di valutazione dialogica (7).

Quando la progettazione si riduce alla compilazione dei formulari richiesti per l'approvazione di un progetto, la valutazione non potrà consistere, una volta concluso il progetto, che nella compilazione di altri formulari. Se si considera un progetto sociale come un processo ad elevata complessità, i soggetti coinvolti dovranno assumersi un'elevata responsabilità sul percorso da intraprendere e sviluppare le competenze e le funzioni necessarie per presidiare efficacemente le diverse fasi di lavoro (pensarlo, osservarlo mentre si sviluppa, memorizzare in modo peculiare aspetti o vicende che lo caratterizzano, attribuire senso alle azioni prefigurando i cambiamenti possibili e

(7) Su questo tema vedi "La progettazione sociale", a cura di F. d'Angella e di A. Orsenigo, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1999.

FASI	PENSIERI	OGGETTI DI VALUTAZIONE	AZIONI
IDEAZIONE	Costruzione di rappresentazioni del contesto sociale interessato	Validità delle prospettive e degli strumenti di analisi adottati e affidabilità delle fonti informative	Reperimento di dati e indagini conoscitive sulla situazione del contesto sociale in cui si intende intervenire
	Riconoscimento dei problemi e individuazione dell'oggetto di lavoro	Articolazione dei problemi e trattabilità dell'oggetto di lavoro individuato	Esplorazioni preliminari sulle attese dei potenziali destinatari del progetto e sulle risorse attivabili
	Sviluppo di strategie di alleanze per condividere la realizzazione del progetto	Soddisfacente coinvolgimento dei soggetti interessati	Costruzione della rete organizzativa per la realizzazione del progetto
PREFIGURAZIONE	Individuazione dei destinatari dei servizi da realizzare	Congruente individuazione dei destinatari in relazione alle priorità evidenziate dall'oggetto di lavoro prescelto	Rilevamento delle domande dei destinatari e delle risorse che possono effettivamente mettere in campo
	Articolazione degli obiettivi e dei risultati attesi	Compatibilità degli obiettivi e dei risultati attesi con le domande dei destinatari	Condivisione con i componenti della rete organizzativa di: obiettivi, risultati attesi, servizi da realizzare, soluzioni operative ed organizzative, risorse da impiegare, tempi di realizzazione
	Definizione delle caratteristiche tecniche e delle dimensioni quantitative dei servizi da realizzare	Rispondenza delle soluzioni adottate in rapporto alle specificità dell'oggetto di lavoro e agli obiettivi individuati	
	Precisazione di: processi di lavoro, soluzioni organizzative, risorse necessarie, tempi di realizzazione	Praticabilità del progetto in relazione alle risorse disponibili e alle propensioni adattive della rete organizzativa attivata	
	Definizione del sistema di monitoraggio, verifica e valutazione del progetto	Congruenza dell'impianto di valutazione con le finalità conoscitive che deve perseguire (l'insieme di queste attività configura la valutazione ex-ante)	Messa a punto degli strumenti e delle metodologie necessarie per la valutazione del progetto
REALIZZAZIONE	Rilevazione in corso d'opera di elementi utili a comprendere l'efficacia e l'efficienza complessiva del progetto	Valutazione in corso di realizzazione (in-itinere) dei diversi aspetti che influenzano la qualità complessiva del progetto	Realizzazione degli interventi prefigurati secondo gli indirizzi e le modalità condivise tra i diversi componenti della rete organizzativa
	Costruzione di rappresentazioni a cura dei diversi soggetti componenti la rete organizzativa: sulla trasformazioni del problema trattato e sui risultati raggiunti, sulla soddisfazione dei destinatari, sul funzionamento tecnico e organizzativo della rete, sull'utilizzo delle risorse	Valutazione conclusiva (ex-post) intesa come attribuzione condivisa di senso: alle trasformazioni del problema trattato e ai risultati raggiunti, alla soddisfazione dei destinatari, al funzionamento tecnico e organizzativo della rete, all'utilizzo delle risorse	Messa a punto di relazioni valutative conclusive utilizzabili per successive riprogettazioni tecniche e organizzative

Fig. 2 Funzioni ricompositive svolte dalla valutazione nei processi di progettazione di interventi in campo sociale.

necessari, ecc.). Nella progettazione dialogica i contributi espressi dai diversi soggetti coinvolti assumono una effettiva centralità se si collocano all'interno di un processo dove l'*integrazione*, tra le fasi di lavoro e tra le attività di pensiero e le azioni, è considerata assolutamente cruciale.

Per sviluppare esperienze di valutazione dialogica è quindi necessario che il progetto sia concepito come un percorso circolare in cui, evitando meccaniche procedure sequenziali, si realizzano le fasi di lavoro *ideativo*, *prefigurativo* e *realizzativo*. La valutazione va quindi vista come una funzione che accompagna costantemente questo processo e che svolge un ruolo di connessione/ricomposizione di queste diverse fasi di lavoro, delle attività di pensiero e delle azioni che in esse si sviluppano (fig. 2).

Le considerazioni espresse sulla valutazione, come strumento per ricomporre e integrare le diverse fasi dei processi di lavoro, evidenziano l'importanza delle comunicazioni tra i diversi soggetti che compongono le reti organizzative necessarie per la produzione di servizi e progetti a carattere sociale. La possibilità di consolidare esperienze di valutazione dialogica è quindi strettamente ancorata alla capacità di qualificare le comunicazioni tra soggetti che devono reciprocamente riconoscere la validità e la legittimità dei loro diversi punti di vista. Questo è possibile se si è sufficientemente consapevoli che in campo sociale non esistono *verità assolute*, per cui le valutazioni che si potranno costruire non saranno altro che attribuzioni condivise di senso e di valore a ciò che si è realizzato. In questo sta la forza e l'utilità di questo tipo di valutazioni che, in quanto tali, potranno essere assunte a diversi livelli per ri-orientare in modo condiviso progetti e servizi.

UNA VISIONE MULTI-PROSPETTICA E MULTI-CONTESTUALE DELLA VALUTAZIONE

Queste riflessioni introducono una terza sfida metodologica cruciale per affermare un'impostazione della valutazione del lavoro sociale che potremmo definire *multi-prospettica* (che prevede l'integrazione delle prospettive di valutazione determi-

nate dalla diversità di ruoli e professioni dei soggetti coinvolti nel processo) e *multi-contestuale* (8) (che prevede l'integrazione delle prospettive di valutazione sviluppate nei diversi contesti interessati dal processo).

Il presupposto da cui siamo partiti è che la valutazione in campo sociale è realizzabile con maggior successo se i diversi soggetti coinvolti ne condividono il significato e le finalità; la valutazione, in questo caso, non solo può costituire un possibile terreno di investimento comune ma può anche essere utilizzata come strumento di integrazione a più livelli. Ora occorre fare un passo avanti e tratteggiare degli indirizzi che permettano di consolidare un impianto metodologico che possa essere un riferimento comune per i diversi soggetti coinvolti in questo campo: amministratori politici, dirigenti della Pubblica Amministrazione e del Privato Sociale, gruppi professionali, volontari, destinatari dei servizi, cittadini...

A questo scopo vale la pena richiamare le modalità più ricorrenti con cui si realizzano in ambito sociale le attività di valutazione per evidenziare alcune macroscopiche incongruenze che sollecitano la necessità di elaborare metodologie e strumenti di valutazione innovativi (dialogici) del lavoro sociale. Se si considerano i soggetti che in misura differente sono coinvolti nella valutazione di un progetto sociale o di un Servizio è possibile individuare quattro ampie categorie in cui collocarli, sono i:

- Promotori - coloro che per la loro posizione di responsabilità istituzionale (Pubblica o Privata) hanno il compito di promuovere e sostenere strategie di sviluppo o trasformazioni dell'offerta di servizi.
- Gestori - coloro che hanno il compito di costruire le condizioni per realizzare gli indirizzi strategici stabiliti in presenza di specifici vincoli normativi, economici, tecnici e organizzativi.
- Realizzatori - coloro che assumono il compito tecnico di realizzare operativamente l'offerta di servizi individuata secondo indirizzi e criteri in parte stabiliti e in parte concordati.

(8) Vedi R. Siani, O. Siciliani, L. Burti, *Strategie di psicoterapia e riabilitazione*, Feltrinelli, Milano, 1990.

Destinatari - coloro a cui in modo prioritario è destinata una specifica offerta di servizi.

Nel processo di valutazione i soggetti appartenenti alle quattro categorie indicate sono portati a sviluppare, legittimamente, comportamenti assai diversi indotti dai diversi obiettivi che perseguono. Ciascuno di essi, all'interno di una logica sostanzialmente autoreferenziale, tende a sviluppare considerazioni valutative sul funzionamento di un servizio o sulla realizzazione di un progetto sociale utilizzando unicamente la propria prospettiva di osservazione. In molti casi, le inevitabili interdipendenze,

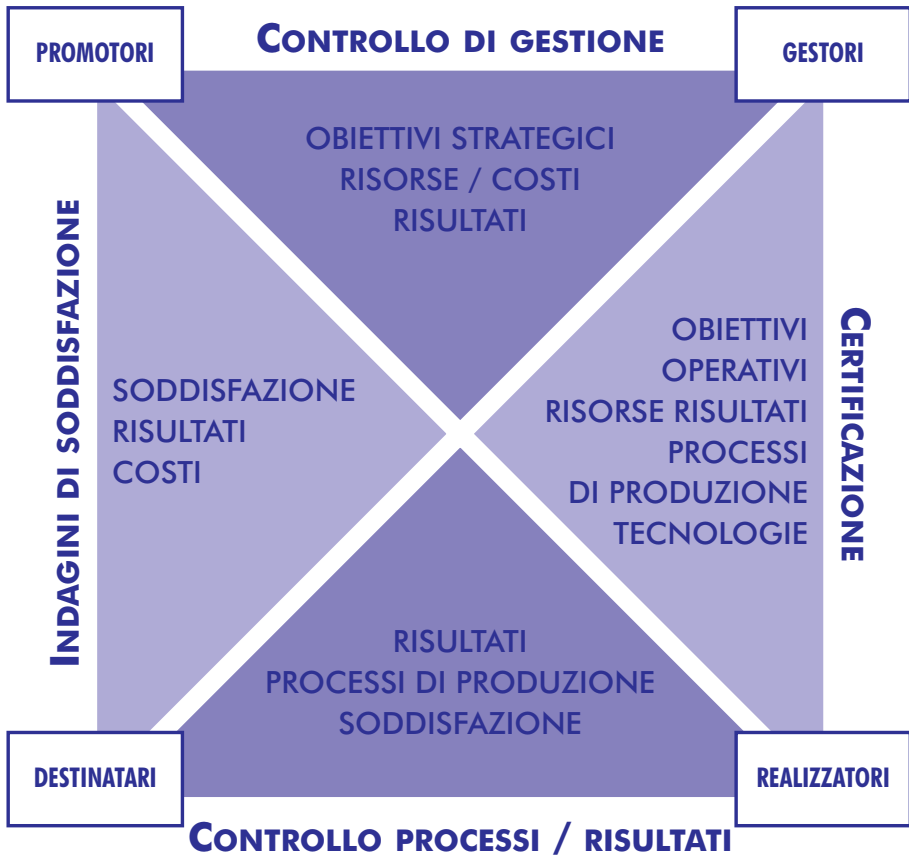


Fig. 3 Sistema di valutazione frammentata del lavoro sociale.

determinano interazioni bilaterali che possono favorire parziali integrazioni valutative (9). Raramente si determinano condizioni in grado di favorire scambi e confronti valutativi tra tutti i soggetti coinvolti nel funzionamento di un servizio o nella realizzazione di un progetto sociale (10). Questo comporta un permanente disaccordo valutativo che alimenta reciproche diffidenze e delegittimazioni. Nella figura 3 è rappresentata schematicamente la frammentazione che si determina frequentemente in queste situazioni.

Come si può vedere i *promotori* (in particolare responsabili di istituzioni pubbliche e private: presidenti, assessori, organismi direzionali, ecc.) condividono alcuni ambiti di valutazione con i *gestori* (dirigenti e quadri) e con i *destinatari* (utenti diretti e indiretti).

Tra *promotori* e *gestori* gli ambiti di attenzione valutativa comune sono soprattutto: gli obiettivi strategici da perseguire, i costi da sostenere, le risorse da investire e i risultati produttivi raggiunti. La valutazione in questo caso si sviluppa tutta all'interno dell'organizzazione, sostenuta da strumenti di *controllo gestionale*, è prevalentemente attenta alle dimensioni quantitative del lavoro sociale e mira soprattutto a controllare l'efficienza produttiva e l'economicità del sistema.

Con i *destinatari* gli oggetti di valutazione comune assumono altre caratteristiche: l'attenzione è centrata sul grado di soddisfazione, sui risultati intesi come cambiamenti delle problematiche trattate e sui contributi economici richiesti ai destinatari stessi.

Questo tipo di relazione si sviluppa con minore continuità e profondità ed è prevalentemente affidata a *indagini sulla soddisfazione* (questionari, sondaggi) e a iniziative dei destinatari stessi (reclami, petizioni, ecc.).

I *gestori* a loro volta, nell'ordinario esercizio delle loro funzioni organizzative, condividono alcuni oggetti di valutazione con i *realizzatori* (operatori di diversa professionalità); in particolare l'attenzione di entrambi si incontra attorno: agli obiettivi operativi, alle risorse impiegate, ai risultati raggiunti, ai processi di produzione e alle tecnologie utilizzate.

(9) Nelle esperienze organizzative queste parziali integrazioni valutative si ritrovano abbastanza frequentemente nelle relazioni tra: promotori e gestori, gestori e realizzatori, realizzatori e destinatari.

(10) Recentemente la legge di riforma dei servizi in ambito sociale (Legge n. 328/2000), con l'introduzione dei Piani di Zona, ha promosso lo sviluppo di esperienze di progettazione partecipata che comprendono lo sviluppo di approcci valutativi multi-prospettivi e multi-contestuali.

Necessariamente questi aspetti sono osservati dai gestori con uno sguardo diverso da quello dei realizzatori. Spesso l'eccessiva attenzione alle dimensioni quantitative dei primi non entra in relazione con il prevalente interesse agli aspetti qualitativi del lavoro sociale dei secondi. Negli ultimi anni il ricorso alla *certificazione di qualità* si configura come un tentativo per regolare il rapporto tra queste due dimensioni. La definizione di standard e protocolli operativi di fatto cerca di introdurre criteri di valutazione, a carattere quantitativo e qualitativo, che vogliono essere "oggettivi" e quindi validi per tutti i soggetti responsabili, ai vari livelli, dei processi di produzione dei servizi (promotori, gestori e realizzatori). Infine i *realizzatori* sono costretti a condividere (in modo implicito o esplicito) con i *destinatari* la valutazione di alcuni aspetti caratterizzanti il rapporto di co-produzione dei servizi (11) che li lega, in particolare: i risultati raggiunti, le modalità con cui si realizzano i processi di produzione dei servizi e la soddisfazione complessiva degli stessi destinatari. Queste esperienze valutative si sviluppano da anni nei servizi con strumentazioni più o meno formalizzate che tendenzialmente sono orientate a controllare i processi produttivi e i *risultati raggiunti* (sistemi informativi, riunioni dei gruppi di lavoro, colloqui con i destinatari, incontri pubblici, ecc.).

Il quadro descritto evidenzia come attorno ad uno stesso servizio o progetto sociale possano contemporaneamente svilupparsi una molteplicità di processi valutativi, tra loro non comunicanti, che pur investendo oggetti diversi, da prospettive parziali, tendono ad attribuire un valore complessivo all'esperienza realizzata. Ne deriva una molteplicità di visioni frammentate, sovrapposte e contraddittorie della stessa esperienza di lavoro sociale, difficilmente utilizzabili per condividere decisioni relative a ciò che va effettivamente consolidato e ciò che va più o meno profondamente modificato. Infatti, se i criteri di valutazione di ciascun soggetto sono rigidamente ancorati ai propri interessi e alle proprie prospettive di osservazione, l'attribuzione di valore ad una esperienza di lavoro sociale e le conseguenti decisioni operative

(11) Vedi R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano, 1985.

finiranno per essere determinate prevalentemente dai rapporti di forza esistenti tra i soggetti stessi.

Sono così più comprensibili fenomeni che all'apparenza sembrano paradossali quali ad esempio: le incongruenze operative, che pur generando forti insoddisfazioni nell'utenza, vengono mantenute per l'indisponibilità al cambiamento dell'organizzazione; le esperienze molto avanzate, sostenute da operatori e utenti, che vengono smantellate in funzione di riorganizzazioni finalizzate ad incrementare una presupposta "efficienza" ed "economicità"; le attività assolutamente inefficaci che vengono mantenute per non contrastare le attese di gruppi o di associazioni di cittadini.

In questo scenario è comprensibile che la valutazione sia percepita più come un'incombenza da cui proteggersi che come un'opportunità per comprendere più accuratamente e migliorare quanto si sta realizzando. Per ridurre le frammentazioni, contenere le radicalizzazioni conflittuali e favorire lo sviluppo di processi co-costruttivi occorre allora ritrovare lo **scopo sociale** della valutazione nelle esperienze di produzione di servizi alle persone (12). Il ritrovamento degli scopi sociali della valutazione è del resto strettamente connesso ad un recupero del senso dei servizi stessi.

Occorre "semplicemente" riportare in primo piano il fatto che l'offerta di servizi in campo sociale è finalizzata ad affrontare **problemi** che le persone da sole non riescono a gestire. I servizi quindi servono, hanno senso, quando favoriscono la trasformazione di specifiche situazioni problematiche apportando benefici a singoli cittadini, a gruppi e alla collettività nel suo insieme. Lo scopo sociale della valutazione nei servizi consegue da questa loro generale finalità, e può essere così sintetizzato: attribuire valore alle trasformazioni dei problemi realizzate evidenziando i fattori (tecnici, organizzativi, normativi, economici, sociali, culturali, ecc.) favorevoli e quelli ostacolanti.

Possiamo allora sostenere che non è possibile valutare un servizio o un progetto se non si identificano e rappresentano i problemi che devono essere trasformati, sia nelle loro con-

(12) Vedi Z. Bauman, *La società dell'incertezza*, Mulino, Bologna, 1999. C. Taylor, *Il disagio della modernità*, Laterza, Bari, 1994.

figurazioni più generali (macro-problemi) che nelle espressioni più specifiche (micro-problemi).

Registrare il processo di valutazione sui problemi trattati, oltre a rinforzare il senso della valutazione, fornisce il presupposto, l'oggetto comune, per mettere in connessione i diversi soggetti interessati alla realizzazione di uno specifico servizio o progetto. La figura 4 visualizza la funzione di connessione esercitata da problemi identificati in modo condiviso dai diversi soggetti coinvolti in un processo di produzione di servizi (promotori, gestori, realizzatori e destinatari).



Fig. 4 Sistema di valutazione dialogica del lavoro sociale.

Mettere al centro di un sistema di valutazione di un servizio o di un progetto il loro principale oggetto di lavoro, ossia la dimensione problematica che richiede di essere trasformata, significa implicitamente adottare una metodologia che si muove in una prospettiva dialogica (13). Infatti per poter fondare un sistema di valutazione sui problemi sociali da trasformare occorre che questi vengano innanzitutto individuati e rappresentati (costruiti) in modo sufficientemente condiviso dai diversi soggetti che devono trattarli. Questo rimanda alla tematica più generale della progettazione partecipata a cui è affidato il ruolo di creare i presupposti comunicativi e le prassi operative essenziali per la realizzazione di esperienze valutative a carattere dialogico.

I processi di scambio, comunicazione e confronto tra i diversi soggetti coinvolti nella progettazione e nella produzione di servizi (promotori, gestori, realizzatori e destinatari) costituiscono, così, l'elemento portante di questo approccio alla valutazione che può favorire inaspettate e acute riformulazioni dei problemi da affrontare e sensibili e articolate letture delle trasformazioni realizzate. Ma, oltre a questo evidente vantaggio, un processo di valutazione dialogica centrato sui problemi, può favorire l'introduzione di significative innovazioni in grado di contenere le attuali tendenze ad interpretare la valutazione in un'ottica dominata dalla razionalità strumentale (14), in cui le finalità stesse della valutazione sono oscurate dalle logiche di funzionamento degli strumenti adottati per realizzarla.

Facendo riferimento allo schema proposto (Fig. 4) che rappresenta gli aspetti essenziali di un sistema di valutazione dialogica del lavoro sociale è possibile infine evidenziare alcune innovazioni che esso può introdurre, in particolare:

- sollecita il superamento delle relazioni di tipo bilaterale centrate su oggetti diversi (prima descritte), a favore di comunicazioni a carattere prevalentemente triangolare centrate su oggetti comuni. In particolare possono svilupparsi due livelli di comunicazione tra loro interconnessi:
- il primo, costituito da *promotori*, *gestori* e *destinatari* avente come oggetto di valutazione i macro-problemi trattati secon-

(13) Cfr. "Prospettive di valutazione", pag. 63.

(14) Cfr. "Prospettive di valutazione", pag. 63.

- do specifici indirizzi di politica sociale;
- il secondo, costituito da *realizzatori*, *gestori* e *destinatari* avente come oggetto di valutazione i micro-problemi trattati in relazione alle scelte operative dei servizi;
 - costringe a contestualizzare, a riferire cioè al grado di trasformazione dei problemi trattati, gli esiti valutativi raggiunti da singoli strumenti di valutazione. Ad esempio: se con strumenti di controllo gestionale si evidenziano ottimi risultati sul versante del contenimento delle spese, questo potrà essere considerato un risultato positivo solo se accompagnato da una riduzione dei problemi sociali trattati dall'organizzazione; un processo di erogazione di servizi "certificato" sarà considerato eccellente solo se riuscirà a migliorare le situazioni problematiche dei suoi utenti;
 - rinforza gli strumenti di valutazione già in uso (controllo di gestione, certificazione, controllo processi e risultati, indagini di soddisfazione) collegandoli in un sistema di valutazione integrato a livello organizzativo e/o inter-organizzativo.
 - mantiene l'organizzazione produttrice di servizi fortemente ancorata al suo contesto operativo, le permette di cogliere precocemente i cambiamenti delle problematiche da affrontare e di adattare più rapidamente l'offerta di servizi.
 - favorisce la propensione all'indagine, alla ricerca, in un'ottica multi-prospettica e multi-contestuale, costantemente collegata alle attività di produzione di servizi (15).

LA CO-COSTRUZIONE DI STRUMENTI E DI AMBITI DI COMUNICAZIONE DEDICATI ALLA VALUTAZIONE

Abbiamo fin qui visto che nel lavoro sociale la valutazione dialogica si configura come una funzione che:

- si fonda sulla capacità di integrare i principi valoriali espressi dai diversi soggetti coinvolti nei processi di produzione di servizi per attribuire un senso condiviso ai fenomeni considerati;
- accompagna costantemente i processi di lavoro sociale svolgendo un ruolo di connessione/ricomposizione tra le fasi *ideative*, *prefigurative* e *realizzative* e tra le attività di pensiero e le azioni che in esse si sviluppano;

(15) Vedi a cura di F. Olivetti Manoukian, F. d'Angella e G. Mazzoli, *Cose mai viste*, Carocci, Roma, 2003.

- è finalizzata ad attribuire valore alle trasformazioni dei problemi sociali prodotte dal lavoro dei servizi, evidenziando i fattori favorenti e quelli ostacolanti;
- è ancorata alla capacità di qualificare le comunicazioni tra soggetti che devono reciprocamente riconoscere la validità e la legittimità dei loro diversi punti di vista.

In questa prospettiva la valutazione può essere prevalentemente considerata come un processo di costruzione di *accordi valutativi* che si sviluppa nel confronto tra soggetti che, nella diversità di ruoli e collocazioni, condividono la responsabilità di attribuire significati ad aspetti ed esiti del lavoro sociale. Per questa ragione coloro che sono coinvolti nei processi di produzione di servizi devono poter individuare, in modo semplice ma specifico, gli scopi e le possibilità che la valutazione ha per il loro lavoro. Gli strumenti utilizzati per la valutazione dovranno quindi essere in grado di valorizzare il loro apporto e di evidenziare la pluralità di punti di vista esistenti. Considerando che l'utilizzo di strumenti di valutazione è strettamente legato alla possibilità di comprenderne l'utilità in relazione alla specificità del lavoro svolto, possiamo affermare che la diretta partecipazione alla costruzione delle strumentazioni necessarie costituisce una condizione essenziale per poter realizzare e condividere un processo di valutazione.

Questo contesto concettuale e metodologico introduce così una quarta sfida, costringe a misurarsi con il tema relativo a quali strumenti predisporre per:

- favorire l'individuazione e la rappresentazione dei problemi, principali oggetti di valutazione del lavoro sociale;
- sostenere l'esplicitazione e la ricomposizione delle diverse rappresentazioni degli oggetti da valutare prodotte dai soggetti coinvolti nel processo;
- integrare i diversi criteri valutativi (perlopiù impliciti);
- favorire la precisazione degli obiettivi (di trasformazione dei problemi) e delle soluzioni operative da adottare nella realizzazione di servizi;
- rendere visibili i processi di lavoro realizzati;
- attivare e mantenere comunicazioni e scambi tra i diversi sog-

getti coinvolti nei processi di produzione e valutazione di servizi. La messa a punto di strumenti di valutazione può essere allora guidata da alcune attenzioni:

PREDISPORRE STRUMENTI PER DOCUMENTARE LE INTENZIONI PROGETTUALI

Le modalità di lavoro utilizzate nella progettazione determinano in gran parte l'efficacia dei successivi processi di valutazione e talvolta possono anche renderli impraticabili. Una progettazione limitata alla sola compilazione di formulari di tipo burocratico non è di aiuto per la definizione di concreti oggetti di lavoro, per prefigurare i processi operativi da attivare e rappresentarsi i risultati che si intendono raggiungere. Per valutare è necessario riferirsi non a un progetto formale ma a un progetto sostanziale, effettivo, concordato tra i tutti i soggetti coinvolti, capace di mettere bene a fuoco i problemi da affrontare e gli orientamenti che devono guidare l'operatività. Il *progetto operativo* è il primo strumento necessario per la valutazione di un intervento sociale.

CO-COSTRUIRE STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Nell'abituale funzionamento dei Servizi e negli accordi contrattuali per la realizzazione di progetti sociali, solitamente sono presenti strumenti di monitoraggio e di valutazione istituzionali *predefiniti e prescritti*. Queste prassi, determinate da legittime esigenze di controllo da parte dei soggetti promotori e finanziatori, dal punto di vista metodologico non favoriscono un'attiva partecipazione alle attività valutative; non sempre, inoltre, le strumentazioni fornite consentono di monitorare e valutare efficacemente quanto è stato realizzato. Oltre a questi strumenti *prescritti* è tuttavia possibile prevederne *altri*, elaborati dai diversi attori organizzativi e strettamente connessi all'ambiente operativo in cui dovranno essere utilizzati. Queste esperienze di co-costruzione si configurano come un presupposto essenziale per attivare processi di valutazione in grado di mobilitare la partecipazione dei diversi soggetti operativi. Nel processo di co-costruzione degli strumenti per la valutazione, infatti, i soggetti coinvolti possono da una parte affermare (an-

che in modo implicito) e integrare riferimenti professionali, organizzativi e valoriali diversi; dall'altra ricercare e condividere un orientamento comune per rappresentare i problemi da valutare e per interpretarne i cambiamenti. Queste co-costruzioni possono essere sviluppate anche con poche risorse, personalizzando strumentazioni già esistenti e sperimentate. La partecipazione diretta degli operatori alla messa a punto di questi strumenti configura, inoltre, l'attivazione di uno spazio di riflessione auto-formativa assolutamente indispensabile per introdurre prassi valutative ancora poco sperimentate.

VALORIZZARE ED INTEGRARE I CONTRIBUTI SOGGETTIVI NEI PROCESSI DI VALUTAZIONE

Nella conduzione dei progetti e nella gestione di servizi sociali le persone, quando valutano, utilizzano prospettive di osservazione caratterizzate, oltre che dal proprio ruolo professionale e organizzativo, anche da elementi strettamente soggettivi più o meno espliciti e consapevoli. Spesso questo aspetto è considerato un problema da evitare. In realtà la possibilità e la capacità di sviluppare articolate rappresentazioni soggettive a carattere valutativo, valorizzando un peculiare punto di osservazione, può promuovere e arricchire la valutazione incrementandone l'efficacia. L'atto valutativo è allora reso possibile da un lato dall'esistenza di autonome valutazioni soggettive, dall'altro dal confronto tra le diverse valutazioni prodotte e dalla ricerca di accordi interpretativi. Ci si muove continuamente tra questi due poli, ciascuno dei quali è determinante per la qualità delle valutazioni conclusive. Gli strumenti e le procedure di valutazione devono allora essere in grado di valorizzare ed integrare, contemporaneamente, i diversi contributi soggettivi:

- da un lato devono sostenere l'espressione delle diverse rappresentazioni valutative fornendo indicazioni e percorsi per facilitare l'osservazione, l'auto-osservazione, la raccolta mirata dei dati quantitativi e qualitativi, ecc.;
- dall'altro devono costruire connessioni, relazioni, ricomposizioni che favoriscano il raggiungimento di risultati valutativi condivisi.

CO-COSTRUIRE AMBITI DI COMUNICAZIONE DEDICATI ALLA VALUTAZIONE

Per sviluppare un sistema di valutazione occorre investire sulle capacità conoscitive ed interpretative dei diversi soggetti coinvolti nei processi di produzione dei servizi e sul valore aggiunto (conoscitivo) prodotto dalle relazioni e dagli scambi che essi sono in grado di attivare.

Come abbiamo precedentemente sottolineato, nei processi di valutazione le comunicazioni sono assolutamente cruciali, non possono quindi essere determinate solo da fattori casuali (preesistenza di reciproca fiducia e stima, vicinanza logistica, appartenenze organizzative, ecc.).

Occorre investire sulla co-costruzione di ambiti di comunicazione, creare contesti collettivi dove la valutazione dialogica sia resa concretamente possibile e le persone possano appropriarsi degli obiettivi che le organizzazioni coinvolte nel processo si prefiggono. Questi spazi di cooperazione si configurano a tutti gli effetti come strumenti insostituibili per sostenere l'elaborazione di dati, informazioni e rappresentazioni degli oggetti da valutare e favorire la costruzione di successivi accordi interpretativi.

“Le comunicazioni acquisiscono così un ruolo centrale e diventano un oggetto di lavoro specifico e privilegiato per sostenere ed incrementare nuove iniziative. Si tratta allora di inventare, istituire e gestire ambiti organizzativi in cui la qualità delle comunicazioni possa diventare il perno per lo sviluppo di azioni imprenditive. Non é facile precisare gli elementi che concorrono a definire questi “ambiti di comunicazione”, in quanto non hanno profili organizzativi predefiniti, automaticamente ripetibili e formalizzabili, e non funzionano sulla base di regole prestabilite. Sono spazi di azione limitati, alimentati dall’iniziativa dei soggetti che ne fanno parte, solo parzialmente formalizzabili, ma sufficientemente visibili da favorire riconoscimenti ed attivazioni.” (16)

La valutazione assume così anche le caratteristiche di un processo di costruzione di spazi organizzativi e mentali insostituibili per condividere accurate comprensioni di ciò che si è realizzato.

(16) A cura di M. Brunod e F. Olivetti Manoukian, Co-costruire servizi in psichiatria.

*NON FARSI AMMALIARE DALLE TECNOLOGIE
(IN PARTICOLARE QUELLE INFORMATICHE)*

In conclusione, anche se a questo punto può apparire un po' ridondante, un piccolo ma importante avvertimento. Nella messa a punto di strumentazioni per sostenere la valutazione in campo sociale occorre non farsi illudere dalla "potenza" delle tecnologie esistenti. Abbiamo già detto sulla fragilità dei sistemi di valutazione preordinati (17), spesso presentati come tecnologie ad alto contenuto "scientifico", ma vale la pena ancora ricordare che le tecnologie informatiche, su cui tutti i sistemi di valutazione si appoggiano, non sono in grado di sostituire le persone nelle attività di comprensione dei fenomeni sociali. Sono strumenti necessari, oramai indispensabili, per facilitare le elaborazioni di dati e per agevolare e velocizzare le comunicazioni, ma non sono in grado di attribuire automaticamente valore ad aspetti del lavoro sociale e alle trasformazioni dei problemi trattati, come non sono in grado di innescare automaticamente scambi e cooperazioni tra soggetti collegati in rete.

R

(17) Cfr. "Prospettive di valutazione", pag. 45.

