

I patti di valutazione partecipata. Uno strumento di miglioramento della qualità dei servizi.

Bruno Vigilio Turra

Consulente, valutatore indipendente

Abstract

Negli ultimi due decenni, sono stati numerosi gli interventi che hanno cercato di introdurre azioni di valutazione sistematica nei servizi e, più in generale, nella Pubblica Amministrazione italiana; purtroppo, in molti casi, la valutazione diventata frequentemente obbligatoria ha finito con l'essere assorbita in routine e procedure proprie dell'approccio burocratico che ne hanno spesso volte mortificato il carattere dinamico e orientato all'apprendimento continuo. Da più parti un aumento di partecipazione è stato suggerito come possibile soluzione anche se a volte questo ha causato uno scadimento a livello metodologico e concettuale. L'idea di patto di valutazione partecipata nasce proprio per superare questi due scogli offrendo un'alternativa che possa contemporaneamente soddisfare le aspettative di rigore metodologico e quelle di cooperazione e partecipazione, aggregando intorno ad una originaria interpretazione del concetto di valutazione pratiche e processi anche complessi, tesi innanzitutto a migliorare la qualità complessiva dei servizi erogati. Il modello stesso è stato costruito in modo partecipato coinvolgendo 14 Ser.T e 14 Comunità terapeutiche che hanno partecipato alla sperimentazione.

Keywords: valutazione, qualità, servizi, metodologia, tossicodipendenze

1. Introduzione

Negli ultimi anni sono state messe a punto strategie e applicati un gran numero di metodi finalizzati a migliorare la qualità e le *performance* della Pubblica Amministrazione; alcuni derivano direttamente dal settore profit o sono riconducibili al paradigma del NPM (*new public management*), alcuni traggono ispirazione dalle discipline sociali ed economiche, altri da quelle ingegneristiche e gestionali. Molti sono state promosse dalla Comunità Europea¹, altri dai Ministeri (in particolare dal Ministero della Funzione Pubblica²), alcuni sono nati e si sono affermati direttamente all'interno del mondo dei servizi alla persona; insieme hanno dato vita ad una grande pluralità di interventi³ dai risultati assai variegati.

In questo quadro generale di effervescenza la valutazione ha stentato ad affermarsi anche se è ormai riconosciuta ed accreditata come uno degli strumenti più importanti, al punto da essere diventata obbligatoria in moltissimi casi. Questa coerenza promossa dalla Comunità Europea e fatta propria dalla PPAA nazionale, se da un lato ha indubbiamente promosso il dibattito sul tema, dall'altro ha forse finito con lo svilirne le potenzialità, tanto che lo strumento è diventato in molti casi un compendio amministrativo che si è rivelato, non poche volte, sterile. Questa occasione parzialmente mancata è da ricondurre a più cause: la cultura tipica di molte Amministrazioni basata

· Corrispondenza con l'autore: brunoturra@mac.com

¹ Si veda ad esempio il sito www.evaled.eu per una interessantissima raccolta di materiali

² Si veda l'iniziativa "cantieri" al sito www.cantieripa.it

³ Cfr Osborne e Gaebbler per la raccolta ormai classica di casi di successo nella pubblica amministrazione

sul rispetto della regola e la scarsa attenzione ai risultati, il modo con cui la valutazione è intesa dai funzionari delle Amministrazioni, i modi con cui essa viene (o assai più spesso non viene) utilizzata, il modo con cui viene concettualizzata la valutazione e con essa il ruolo del “valutatore” come professionista.

2. Centralità della valutazione nei processi organizzati

Possiamo considerare l’azione del “valutare” come tipica dell’attività quotidiana, per quanto essa sia realizzata sovente in forma implicita e del tutto soggettiva e personale. In questo senso valuta il consumatore che sceglie un prodotto (utilizzando criteri di preferenza soggettiva), valuta l’utente che partecipa alla produzione di un servizio; ad un livello maggiormente professionalizzato valuta il funzionario di banca che deve concedere un prestito (in base ai criteri definiti dal suo ente e alla competenza personale), valuta il docente (in funzione degli obiettivi didattici), valuta il medico nel disporre una diagnosi, valuta il giudice che assegna un punteggio ad una *performance* sportiva. Ciò che cambia, naturalmente, è l’importanza relativa di queste scelte e, quindi, il livello di affidabilità, di equità e di trasparenza che viene richiesto ad ognuno di questi attori.

Il paragone con le decisioni personali che caratterizzano la vita quotidiana non coglie i dilemmi deontologici di quei professionisti che debbono valutare per decidere, né permette di illuminare la complessità dei processi decisionali che avvengono all’interno di organizzazioni o che sono propri delle politiche, dei programmi e dei progetti. Si tratta di arene ben più complesse caratterizzate dalla compresenza di saperi e competenze plurali, dinamiche di potere, valori diversificati, ideologie, interessi conflittuali, pressioni politiche, dilemmi etici, vincoli e norme, contesti in costante mutamento dove è fuorviante applicare considerazioni semplicemente mutate dal “buon senso” che caratterizza la vita quotidiana.

Qualsiasi attività di valutazione ‘professionalizzata’, tende a distinguersi dalla attività di valutazione soggettiva e quotidiana perché applica il criterio di trasparenza (cerca cioè di sostituire al pre-giudizio tacito un giudizio che si basa sull’uso sistematico di informazioni valide ed attendibili) e si conforma a metodi e standard di lavoro riconosciuti dalle comunità professionali ed accreditati dal dibattito scientifico. Intere professioni (si pensi ai medici o agli insegnanti) traggono la loro legittimazione dalla capacità incorporata nel sapere professionale di discernere e “valutare bene” prima di decidere; la comunità dei valutatori⁴ professionali si pone proprio l’obiettivo di tematizzare il campo della valutazione come campo disciplinare autonomo.

Una attività di questo tipo può, e deve, essere progettata, tradotta in obiettivi e procedure, produrre degli output specifici essere insomma “ispezionabile” e discutibile pubblicamente.

Secondo Scriven⁵, la valutazione è una pratica transdisciplinare ed extradisciplinare, una disciplina relativamente giovane e nuova alla ricerca di uno statuto indipendente e di una propria legittimità (“una arte fondata sulla scienza”). Come tale si interessa di tutti quegli elementi valutativi che non solo riguardano il giudizio ponderato sul risultato di azioni (progetti, programmi, politiche, servizi), ma anche di quegli aspetti poco visibili e taciti che comportano qualche forma di giudizio relativamente ad eventi che si manifestano durante ogni processo di “produzione”. Se l’atto del valutare origina dalla attività quotidiana, la valutazione è in qualche modo una forma raffinata di pensiero che ricorre a strategie, metodi, procedure e tecniche condivise per produrre argomentazioni ben fondate; il controllo intersoggettivo di queste operazioni, non meno della competenza che gli

⁴ Per molto tempo (e in parte anche adesso) molti soggetti si sono occupati concretamente di valutazione all’interno di campi specifici come l’apprendimento e/o l’educazione senza che questo abbia fatto nascere l’esigenza di individuare un ambito di interesse comune intorno al tema valutazione.

⁵ Uno dei padri della valutazione intesa come campo disciplinare autonomo

attori mettono in gioco per realizzarle, rappresentano condizioni per il successo e la legittimazione del lavoro valutativo.

Il processo di produzione delle ‘buone argomentazioni’ necessarie a sostenere il giudizio che è parte della valutazione, richiede la conoscenza e la capacità di utilizzare ‘la cassetta degli attrezzi’ del ricercatore sociale, ovvero quell’insieme di teorie, metodi e tecniche che permettono di esercitare la competenza disciplinare all’interno di contesti specifici.

Questa tensione tipica della valutazione a passare dall’implicito all’esplicito, dal pre-giudizio al giudizio argomentato, dalla dichiarazione generale alla verifica empirica dei suoi esiti attraverso l’uso di saperi codificati, è un esercizio di trasparenza che presuppone un “mandato fiduciario” tra chi richiede la valutazione, chi la realizza e i soggetti in essa coinvolti.

Così intesa la valutazione diventa un meccanismo di *feedback* indispensabile al buon funzionamento di ogni sistema organizzato: essa favorisce la generazione di conoscenza e l’apprendimento, sostiene lo sviluppo e il miglioramento organizzativo, consente di “rendicontare” le azioni e i loro risultati. Si tratta di tre funzioni cruciali a partire dalle quali possono essere sviluppati differenti approcci valutativi.

Nel primo caso (conoscere) l’obiettivo principale è quello di spiegare e produrre conoscenza secondo una logica “scientifica”, tipica della ricerca sociale e valutativa.

Nel secondo caso (sviluppare), l’obiettivo è quello di migliorare il funzionamento delle organizzazioni ed aumentarne le *performance* secondo una logica a forte connotazione consulenziale.

Nel terzo caso (rendicontare) l’obiettivo è quello di testimoniare, rendere conto e fornire informazioni ai decisori secondo una logica fortemente marcata in senso metodologico.

Il processo di focalizzazione ed esplicitazione della componente valutativa può essere ricondotto alla esigenza di aumentare il grado “comprensione e controllo” circa i meccanismi di funzionamento e i risultati prodotti da sistemi sempre più complessi e collegati tra di loro. Ne consegue che non esiste valutazione utile se essa è scollegata dai sistemi che indaga ovvero dai campi di forze che a questi sistemi danno sostanza.

3. L’utilizzo della valutazione

Il problema dell’utilizzo della valutazione taglia trasversalmente tutti i settori e gli ambiti in cui essa viene utilizzata: alcuni dei più significativi contributi teorici alla “dottrina” derivano proprio dalle riflessioni condotte circa il non uso o il cattivo uso⁶ delle valutazioni.

L’attività valutativa, pur utilizzando teorie, metodi e strumenti proprie delle scienze sociali⁷ è prioritariamente finalizzata a fini pratici, ovvero spendibili in contesti concreti. Questi contesti sono radicalmente differenti rispetto alle condizioni asettiche del laboratorio che consentono di isolare e controllare variabili specifiche; solitamente si valuta mentre altre attività proseguono e mentre sono in corso i “giochi” che caratterizzano l’agire organizzativo, il comportamento strategico e politico degli attori. Il rigore metodologico “classico” in tali situazioni è una condizione necessaria ma non sufficiente: esso garantisce circa la bontà delle informazioni generate ma non dice nulla relativamente al loro utilizzo e alla possibilità che possano essere usate per generare i cambiamenti attesi.

Questo obbliga a riflettere con attenzione sul sistema degli interessi in gioco nel processo valutativo, sui tempi e la tempestività (vale a dire sulla possibilità di usare gli output valutativi “al momento giusto”), sulle modalità con cui vengono direzionate e comunicate le scoperte; questi

⁶ Vedi Stame, Guba e Lincoln

⁷ In termini minimi ed essenziali resta sempre indispensabile garantire la trasparenza delle procedure di ricerca adottate e la ispezionabilità dei dati....

vincoli sono rispettati di rado e capita dunque di produrre valutazione ben fatte ma di fatto inutili perché non utilizzabili, vuoi perché “fuori tempo” (per alcuni dei possibili utilizzatori) vuoi perché incomprensibile ad alcuni pubblici (*audiences*). Questa costellazione di problemi che si potrebbe definire “il buon uso della valutazione” pone sempre una serie di difficoltà che portano a dover scegliere tra esaustività e puntualità, pertinenza e completezza, *audiences* da tenere informate, rendono la valutazione fortemente selettiva e, in questa fase (utilizzo), altamente retorica⁸.

In scenari di questo tipo (molto frequenti) l'*output* valutativo non può essere ridotto al puro e semplice rapporto di valutazione⁹ confezionato per un pubblico indifferenziato; è piuttosto richiesta una attenzione che attraversa l'intero percorso di valutazione all'interno del quale devono trovare spazio momenti a marcata valenza comunicativa (non semplicemente informativa) fortemente orientati all'apprendimento dei partecipanti. Ecco allora che il ruolo di chi si occupa di valutazione (e di chi la commissiona) viene investito spesso di responsabilità “maieutiche” tese a sviluppare il ragionamento critico dei vari partecipanti alla valutazione utilizzando le evidenze che maturano durante il percorso.

E' pur vero che nel processo resta l'inderogabile necessità di raccogliere informazioni all'interno di un chiaro “disegno di valutazione” (“con metodo scientifico”) traendole da documenti, osservazioni, interviste (*etc.*) e di mantenere l'ispezionabilità dei dati raccolti; e vero che le informazioni devono essere elaborate secondo standard riconosciuti e riconoscibili; ed è sempre vero che alla fine una qualche base documentale (il famoso rapporto) è indispensabile; è anche vero però che alla “raccolta” deve corrispondere un ritorno (*feedback*) secondo una circolarità che valorizzi anche il momento della interazione dalla quale le informazioni scaturiscono. E' vero che i dati prodotti devono essere apprezzabili (dunque essere interpretati correttamente ed essere ritenuti salienti ed importanti) dagli attori in gioco, in modo particolare di chi dovrà prendere decisioni a partire dalla valutazione stessa.. Ed è vero infine che per il valutatore resta l'esigenza fondamentale di pervenire a qualche forma di giudizio. Accanto a tutto questo però si afferma sempre più l'idea che il processo debba produrre forme di apprendimento ritenute indispensabili per giustificare il costo della stessa valutazione.

4. Il ruolo del valutatore

Poiché le attività di valutazione avvengono in contesti concreti caratterizzati da complessità e da compresenza di interessi diversificati spesso in concorrenza tra di loro, la ‘posizione¹⁰’ del valutatore rispetto all'oggetto della valutazione costituisce un problema rilevante. Rispetto a questo e prendendo spunto dalle indicazioni contenute nella normativa UNI-EN-Iso possono essere descritte tre possibilità denominabili rispettivamente di prima, seconda e terza parte.

La “prima parte” rappresenta il ruolo di “valutatore interno” ovvero di un soggetto reclutato nella organizzazione stessa alla quale “appartiene” l'evaluando¹¹; per questo il valutatore non è un professionista a tempo pieno ma un personaggio che è parte della “cultura locale”, che conosce il contesto e che è coinvolto almeno in alcuni processi organizzativi quotidiani. Si tratta di una

⁸ Cioè sensibile alle regole della buona argomentazione ampiamente descritte nella nuova retorica di Perelman e Tyteca

⁹ Il Rapporto di Valutazione è un output essenziale ma non sufficiente a garantire l'uso e quindi l'utilità della valutazione condotta. Esso può essere usato a testimone, citato come un dossier; oppure è la riflessione sistematica sul processo stesso che è importante, nel qual caso l'idea stessa del rapporto si traduce in quella di un racconto. Resta in ogni caso fondamentale utilizzare una forma retorica adeguata al lettore/destinatario e sviluppare il rapporto allo stesso modo di un canale di comunicazione.

¹⁰ La relazione valutatore-committente-valutato pone numerosi problemi di ordine etico e metodologico ed è un ambito di approfondimento particolarmente interessante. Per un primo approfondimento si rimanda al sito dell'AIV – associazione italiana di valutazione www.valutazioneitaliana.it

¹¹ con il termine evaluando si intende l'oggetto che deve essere valutato.

posizione contraddistinta da punti di forza e di debolezza specifici: il principale aspetto positivo è rappresentato dal possesso di una quota di conoscenza tacita, concreta, e da una quota di conoscenza esplicita, ovvero di saperi e più in generale di competenze indispensabili per stare in quella specifica organizzazione. Il versante negativo è rappresentato sia dal pregiudizio implicito che tale sapere comporta sia dalla difficoltà a rappresentare e legittimare un ruolo (quello di valutatore) carico di significati controversi.

Tabella 1 – La posizione del “valutatore”

Il valutatore:		Prima parte (interno)	Seconda parte	Terza parte (indipendente)
Partecipa attivamente al processo assumendo una posizione prossima a quella del “consulente e facilitatore”; indirizza un processo di riflessione ed apprendimento fondato su elementi valutativi.	Sviluppare			
Governa il processo valutativo ma si mantiene esterno ai processi comportandosi come un “un metodologo ed esperto”; propone ed implementa schemi e strumenti di tipo valutativo per ottenere informazioni pertinenti e comunicarle adeguatamente.	Rendicontare			
Gestisce il processo di valutazione dall'esterno, cerca di non influenzare con l'approccio proprio di un “ricercatore”.	Conoscere			

La posizione di terza parte è quella del valutatore¹² esterno, indipendente rispetto all'evaluando e alla organizzazione alla quale questo è connesso. Tale indipendenza è garantita da una legittimazione professionale autonoma e da un contratto che lega la committenza al soggetto valutatore specificando condizioni e specifici obblighi. Nella valutazione di terza parte il valutatore è esterno rispetto al sistema da valutare ed è propriamente un professionista della valutazione che utilizza con cognizione di causa teorie, strumenti e metodi propri della “professione” ed è proprio questa garanzia di “terzietà” che ne garantisce la forza.

Infine nella valutazione di seconda parte (o mista) il ruolo del valutatore è intermedio rispetto ai precedenti: esso potrebbe essere una espressione di una funzione di controllo sovraordinata rispetto ad un servizio specifico oppure rappresentare una funzione espressa dal “sistema cliente” o dagli *stakeholders*.

Qualsiasi sia la posizione del valutatore (prima, seconda, terza), qualsiasi sia l'approccio che sceglie (orientato allo sviluppare, rendicontare, conoscere), esso è tenuto al rispetto di una serie di obbligazioni di ordine deontologico ed etico che sono contenute nei codici e nelle linee guida¹³ della “professione”.

¹² Si parla di valutazione o di valutare intendendo la funzione che deve essere svolta, a prescindere dai soggetti che in seguito saranno chiamati a svolgerla; lo svolgimento di tale funzione implica la definizione di un mandato, di specifici obiettivi, di azioni che richiedono la partecipazione diretta e concreta di persone. Succede dunque che spesso la valutazione non possa essere svolta da un solo soggetto ma da una squadra multi-competenze che coinvolge a diverso titolo diversi professionisti. Con ciò viene introdotta l'idea che il processo di valutazione sia anche un processo organizzato come organizzato è il programma, la politica o il progetto che intende valutare.

¹³ Linee guida per un codice deontologico AIV, www.valutazioneitaliana.it

5. La partecipazione nei processi di valutazione

Guardando alla storia¹⁴ della disciplina si può osservare come l'idea di partecipazione alla valutazione sia venuta affermandosi come un elemento rilevante sulla spinta di motivazioni empiriche ancor prima che ideologiche; succede sempre più frequentemente che vengano adottati approcci valutativi in cui la partecipazione di diversi attori gioca un ruolo importante; in tale situazioni la valutazione diventa un progetto che coinvolge molti soggetti (operatori, dirigenti, esperti) che devono essere organizzati e gestiti dal responsabile¹⁵ della valutazione.

L'aumento della base partecipativa nei processi di valutazione, quindi la tutela e la valorizzazione del "punto di vista", dei valori, della possibilità di azione concreta, di soggetti "non esperti" (cittadini/utenti e/o portatore di interessi), è uno degli elementi che permette di distinguere i diversi approcci alla valutazione che si sono succeduti e sovrapposti nello sviluppo storico della disciplina stessa. Non si tratta per la verità né di un processo scontato né di un processo lineare, posto che allo stato attuale convivono approcci e metodi diversificati per rispondere – dal punto di vista valutativo – a differenti ordini di problemi, per fornire risposte a diverse tipologie di domande.

L'inclusione dei differenti "punti di vista" procede di pari passo con la "constatazione banale" che la valutazione non è riducibile *tout court* alla misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi, ma che è essa stessa un processo di "generazione di valore"¹⁶. In questo processo di "accompagnamento" diventa fondamentale l'apprendimento che viene generato dalla pratica valutativa e i miglioramenti che per effetto di questo vengono apportati ai processi concreti di "produzione". In altre parole, la partecipazione anche consistente, in termini di ampiezza e durata, di diversi portatori di interesse (in particolare i clienti e cittadini) diventa tanto più importante quanto più il focus del processo valutativo si sposta dal supporto al processo di decisione "amministrativa" (centrato sulla raccolta di informazioni e la costruzione di giudizi mirati tesi ad illustrare prima e governare poi la qualità di risorse, processi e risultati) alla costruzione condivisa e alla ridefinizione di valori, finalità, obiettivi ed azioni che caratterizzano ogni processo ed ogni azione progettuale.

D'altro canto professioni quali quelle del medico, del docente/insegnante, del giudice, tutte fortemente basate sull'uso massiccio di una "razionalità valutativa" deontologicamente e fors'anche "scientificamente" fondata, mostrano che il ruolo del "sapere esperto" è di fondamentale importanza per riconoscere e giudicare la qualità di qualsiasi tipo di "evaluando". Esistono in altre parole chiari confini che separano la qualità del giudizio esperto dalla percezione dei profani; chiari confini che dovrebbero distinguere tra asserti prodotti utilizzando un metodo piuttosto che un altro.

L'interazione tra metodo, partecipazione, saperi esperti, aiuta a delineare diversi tipi di valutazione.

Nella valutazione "**positivista**" (che sussume le tipiche pratiche della ricerca valutativa), il valutatore risponde ad un committente applicando procedure di valutazione "esterne", fortemente indipendenti dal contesto. Il fulcro del processo sta nel rigore del disegno di valutazione (valutazione "formativa" e "sommativi") e nella correttezza delle procedure che permettono di raccogliere e trattare le informazioni in base alle quali sarà costruito il giudizio valutativo. Tipicamente il valutatore "risponde" al committente (con il quale concorda le domande alle quali dare risposta) all'interno però di un quadro teorico e metodologico indipendente (scientifico)

¹⁴ Stame N., L'esperienza della valutazione

¹⁵ Si richiedono per questo competenze minimali di project management

¹⁶ Il concetto di valutazione rimanda sia alla opportunità di "giudicare" sia alla possibilità di "dare valore" a qualcosa; in ogni caso la valutazione in quanto pratica "professionalizzata" implica l'esigenza irrinunciabile di rendere esplicito ciò che nei processi quotidiani di valutazione rimane implicito.

comprensibile e criticabile dalla comunità degli altri esperti (metodologi-valutatori) ma solitamente non compreso dal committente.

Clienti, cittadini (e diversi *stakeholder* in genere) possono essere “valorizzati” quasi esclusivamente come fornitori di informazioni: quello che il “valutatore” cerca sistematicamente è l’oggettività, la qualità delle informazioni raccolte (valide, attendibili) mettendo in gioco la propria competenza di metodologo.

Nella valutazione **collaborativa**, la committenza e in particolare il management interessato, entrano in gioco con forza anche nella fase di definizione degli obiettivi e di interpretazione dei risultati della valutazione. E’ ancora il valutatore, in qualità di esperto e metodologo, che pianifica, sviluppa e governa il processo di valutazione insieme però alla committenza. Il ruolo di cittadini, utenti e vari *stakeholder* rimane tendenzialmente passivo (fornitori di informazione, come nel caso precedente), fatta salva la possibilità di ritorni informativi (comunicazione) a forte componente retorica che, tuttavia non impattano direttamente sulla produzione delle evidenze valutative ma semmai sulla loro interpretazione specifica.

Nella valutazione **pluralistica** intervengono a pieno titolo i vari stakeholder, clienti e cittadini, fornendo informazioni sistematiche finalizzate, tra l’altro, ad esplicitare gli specifici punti di vista. In questo caso essi partecipano come fornitori di informazioni ma possono anche contribuire alla interpretazione dei risultati e, soprattutto, sono nella posizione di esprimere giudizi valutativi circa la qualità del servizio a partire dal loro specifico punto di vista (che dovrebbe essere ricostruito ed analizzato in dettaglio).

Nella valutazione **costruttiva**, infine, tutti gli *stakeholder* e, dunque, anche clienti e cittadini, partecipano non solo come fornitori di informazioni ed interpreti ma anche come soggetti che partecipano direttamente alla produzione della valutazione, prendendo parte in modo continuativo al processo. Tipicamente questi soggetti (una volta ingaggiati nel processo di valutazione) discutono temi, risolvono conflitti, producono soluzioni, propongono ed attivano alternative, giudicano risultati insieme al valutatore che, in questo caso funge da facilitatore. Quello che diventa fondamentale in questo tipo di processo è la generazione di “competenza sociale” (*empowerment*), l’apprendimento che viene generato in corso d’opera.

Se un elemento comune esiste tra queste famiglie di approcci (dal punto di vista valutativo) va probabilmente cercato nella dimensione progettuale¹⁷ del valutare che implica sempre l’esigenza di esplicitare e mettere ordine in concetti, interessi, universi cognitivi anche molto differenti tra di loro ma che rimandano comunque a qualche tipo di “agire” concreto e finalizzato.

6. Patti di valutazione. Assunti del modello

La valutazione è un’attività che produce e tratta informazioni; ovviamente è anche un’attività che confrontando e mettendo in relazioni persone e gruppi attiva processi di tipo emotivo, suscita passioni e richiama sentimenti. Le organizzazioni sono per loro natura entità alla costante ricerca di informazioni che spesso hanno poco a che fare con gli scopi ufficiali e/o con delle genuine finalità decisionali. L’informazione, infatti (e a maggior ragione l’informazione prodotta attraverso attività di valutazione), è anche un segnale ed un simbolo che viene messo in gioco nel tessuto di relazioni che costituiscono le ‘organizzazioni’ (enti, aziende, strutture di progetto e/o di piano). Insieme all’uso distorto esiste l’opposto rischio del non-uso; questo esito perverso è particolarmente probabile in tutti quei casi dove la valutazione è diventata un obbligo istituzionale (tipicamente nella formazione finanziata): in tali situazioni prevale la logica dell’adempimento burocratico che nulla ha a che fare con le genuine finalità della valutazione: la

¹⁷ In quanto azione progettuale finalizzata e fondata su pratiche condivise dalla comunità dei valutatori la valutazione ha l’obbligo di rendere trasparenti le strategie, i metodi, le tecniche che usa e le informazioni che produce in modo da consentire la revisione critica a soggetti terzi.

rendicontazione dei risultati, il miglioramento delle decisioni, l'apprendimento organizzativo, l'aumento di conoscenza organizzativa (etc.).

Anche in relazione a queste problematiche le valutazioni partecipate introducono difficoltà ed opportunità particolari che sembrano avere una relazione immediata con i cambiamenti organizzativi: spesse volte infatti vengono ridiscussi e messi in gioco “saperi professionali” radicati in pratiche operative ed organizzative, routine e saperi a volte codificati in “buone pratiche” o in “comportamenti patologici”, punti di vista alternativi, aspettative diversificate, valori differenti. La gestione di queste differenze rappresenta ad un tempo una risorsa eccellente ed un problema particolarmente delicato.

In letteratura e più in generale nel campo della consulenza organizzativa, si trovano numerosi “metodi”, più o meno vicini alla valutazione, che utilizzano la partecipazione con fini e con modalità differenti. Di alcuni di essi conviene dare conto sinteticamente prima di pervenire alla descrizione di un modello di valutazione partecipata che gode di una certa originalità.

6.1 Caso I. Il processo di *peer review*

La valutazione tra pari (o *peer review* o “referaggio”) nasce e si afferma nell'ambito della ricerca scientifica, particolarmente nel settore medico; si parla di valutazione tra pari se e solo se i soggetti chiamati ad emettere il giudizio valutativo possono essere ritenuti “professionisti esperti in materia”, ovvero se condividono una cultura professionale, informazioni, quadri teorici all'interno del quale interpretare le informazioni, un linguaggio comune. A differenza tuttavia della “valutazione dell'esperto”, che solitamente resta “al di fuori”, terzo rispetto “all'oggetto da giudicare”, la valutazione tra pari implica l'appartenenza ad una stessa “comunità professionale o di pratiche”, eventualmente riferita ad uno specifico contesto organizzativo. I “pari” condividono saperi, competenze e, spesso, esperienze, ma, di solito, non condividono né una teoria né una metodologia di valutazione¹⁸. Per sua natura la valutazione tra pari è fortemente orientata all'apprendimento e al miglioramento continuo dei partecipanti, dei processi oggetto di indagine e delle organizzazioni all'interno delle quali tali processi vengono realizzati.

Scopo della valutazione tra pari è quindi e innanzitutto il processo di produzione di un giudizio valutativo che nasce dal dialogo, dal confronto e dalla osservazione reciproca.

Il processo di *peer review*¹⁹, solitamente, permette di recensire pubblicazioni scientifiche, giudicare la qualità di azioni e *performance* professionali; spiega come procedere qualora si venga interpellati per fare da revisori al lavoro altrui, spiega come sottoporre le richieste di grant in modo da massimizzare le probabilità di processo; chi a vario titolo fa ricerca infatti non può evitare di sottoporsi al giudizio dei pari pena l'esclusione dalla comunità scientifica di riferimento.

La *peer review* rappresenta uno dei pilastri portanti su cui si regge l'edificio della professione medica²⁰: essa fornisce la componente di autoregolamentazione professionale che rappresenta la *conditio sine qua*, di prosperità della categoria. I due aspetti essenziali di questo strumento sono il giudizio imparziale e l'applicazione degli standard di valutazione precedentemente concordati all'interno della professione.

¹⁸ Questo aspetto metodologico viene solitamente fornito dai professionisti “esterni” della valutazione.

¹⁹ Elizabeth Wager, Fiona Godlee e Tom Jefferson, *How to Survive Peer Reviewing*, ed. collana del British Medical Journal (BMJ Books, 2002)

²⁰ Linda Emanuel e Philip Greenland, *Archives of Internal Medicine*

6.2 Caso 2. Il processo di *benchmarking*

Il *benchmarking* non va confuso con la valutazione anche se contiene indubbi elementi valutativi; esso è uno strumento della qualità totale (TQM²¹) finalizzato al miglioramento delle performance di una organizzazione; il *benchmarking* viene solitamente avviato da una specifica organizzazione interessata ad attivare un processo di miglioramento fondato sul confronto sistematico. Esso prende avvio dal riconoscimento di performance eccellenti che vengono descritte, “*interrogate*” confrontate con l’obiettivo di comprenderne le cause generatrici. e sulla analisi delle performance di altre organizzazioni e sul successivo confronto sistematico e metodologicamente fondato di processi generatori di tali performance che vengono individuati e riconosciuti come eccellenti. Seguendo il metodo dettagliatamente descritto nella letteratura aziendale, il soggetto individua un aspetto del proprio intervento che vuole sottoporre a miglioramento (un processo aziendale, una modalità operativa, un’intera branca di attività). Poi ricerca le aziende del proprio comparto o di altri settori merceologici che abbiano ottenuto significativi risultati in quel settore. Attraverso un complesso sistema di analisi delle performance altrui, viene isolata la migliore pratica e sottoposta a dettagliata valutazione, per individuarne i punti di forza.

Dal confronto tra la propria performance e la migliore pratica individuata, prende le mosse il piano d’azione per modificare la propria prassi.

Non si tratta, quindi, di “copiare” pedissequamente le idee altrui, ma di avere la capacità di cogliere i punti di forza dei migliori concorrenti per adattarli alla propria realtà aziendale. La metodologia del *benchmarking* è sicuramente di importanza fondamentale all’interno delle pubbliche amministrazioni vuoi per il potenziale formidabile di apprendimento che contiene vuoi per la relativa economicità dei costi che comporta.

Si tratta di un processo in cui il **patto di scambio** tra le realtà organizzate è di fondamentale importanza. Non può esserci una genuina attività di *benchmarking* in assenza di un patto di fiducia e lealtà tra i soggetti che si scambiano esperienze, saperi e procedure relative ad un processo di eccellenza.

6.3 Caso 3. Il processo di *assessment* EFQM

Come noto il modello EFQM²² è un modello di autovalutazione e di valutazione delle organizzazioni che a partire da un sistema di “fattori” e “risultati” permette di giudicare lo stato e le performance di qualsiasi organizzazione in vista del miglioramento continuo; il fondamento del modello va rintracciato nei classici assunti del TQM che tanta importanza ha avuto ed ha nei processi di sviluppo organizzativi

²¹ Gli assunti chiave del TQM possono essere così sintetizzati: i) è la [qualità](#) totale e comporta uno spostamento di enfasi nell’azione manageriale, verso: il miglioramento dei processi – la prevenzione dei difetti – i bisogni dei clienti – l’empowerment dei collaboratori – gestione ad elevato coinvolgimento – miglioramento continuo – [problem solving](#) di gruppo. Il fine ultimo di un approccio di TQM è il miglioramento della competitività. Lo si ottiene migliorando la soddisfazione dei clienti attraverso la miglior qualità del prodotto o del servizio.

²² La European Foundation for Quality Management (EFQM) è un’organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di alcune tra le principali aziende europee. La fondazione ha lo scopo di promuovere un modello di riferimento (Modello EFQM) allo scopo migliorare le prestazioni aziendali attraverso un approccio complessivo più esteso ed articolato rispetto ai modelli classici [ISO 9000](#). Questo modello consente alle aziende di autovalutarsi e di partecipare all’ *European Quality Award* (EQA), premio gestito dalla stessa fondazione. (fonte: wikipedia)

Tabella 2 – Fattori e Risultati del modello EFQM

Fattori (cosa fa):	Risultati (cosa produce):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership (cultura e coinvolgimento del vertice aziendale) 2. Gestione del personale 3. Politiche e strategie 4. Gestione delle risorse 5. Processi (regole e procedure, misurazione delle attività) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soddisfazione del personale (crescita professionale, motivazione, coinvolgimento) 2. Soddisfazione del cliente (soddisfazione, fidelizzazione) 3. Impatto sulla società (legame con SA 8000, Codice Etico, CSR) 4. Risultati di business (risultati economici e finanziari)

Nel modello EFQM l'organizzazione (sia essa un'azienda o un Ente Pubblico) viene analizzata in base a molti elementi (o sottocriteri) che sono poi raggruppati in nove criteri principali, ciascuno con un proprio peso. Il voto ottenuto rispetto ad ogni criterio concorre poi, alla valutazione finale dell'azienda; il modello prevede diverse modalità strutturate per condurre l'autovalutazione e la valutazione esterna che in ogni caso permettono di mettere in evidenza i punti di forza e gli aspetti critici su cui concentrare l'attenzione in vista del miglioramento continuo. Il modello EFQM prevede tre possibili approcci di valutazione che usano procedure, strumenti e metodi differenti all'interno del medesimo modello organizzativo da sottoporre a verifica

6.4 Caso 4. *L'istance de evaluation* francese

Non è infrequente il caso di valutazione esterne affiancate a valutazioni interne: in Francia, ad esempio, sono stati attivi nuclei misti²³ di valutazione ad hoc composti da valutatori esterni (professionisti) funzionari delle amministrazioni centrali, rappresentanti di utenti e funzionari/operatori "locali" chiamati ad implementare specifici progetti/programmi (Stame 1994). In tali nuclei ognuno porta le proprie specifiche competenze all'interno di un quadro nel quale le competenze tecniche sono fornite dal "valutatore esterno" insieme al disegno di valutazione e alle capacità di analisi critica, e viene riconosciuta l'importanza dei punti di vista dei diversi stakeholder. Lo scambio che si genera nel processo di valutazione all'interno dei nuclei permette ed aiuta i soggetti coinvolti a "capirsi meglio" apprezzando il punto di vista dell'altro e soprattutto mettendo in risalto gli aspetti problematici che frequentemente caratterizzano i rapporti verticali ed orizzontali tra gli uffici.

Si tratta di una strategia eccellente per comprendere la pluralità degli interessi in gioco, individuare azioni di ripensamento e modifica di atteggiamenti e di percezioni incoerenti con i fini generali del programma/progetto.

7. Patti di valutazione: la valutazione come strumento di sviluppo dei sistemi di servizio.

I quattro esempi precedenti, pur non avendo tutti e completamente lo statuto di valutazione come descritti nei precedenti paragrafi, illustrano utilizzi dei processi che pur avendo una componente di "giudizio" (ovvero valutativa) hanno una valenza maggiormente orientata al miglioramento continuo e dello sviluppo della qualità complessiva di sistemi organizzati. Si

²³ Nuclei simili sono stati costituiti anche in Italia nei settori della sanità e della educazione

collocano in altre parole in quell'insieme di approcci e di strumenti fortemente consigliati per raggiungere l'eccellenza nelle organizzazioni pubbliche.

In molti servizi e in generale in molte Pubbliche Amministrazioni l'idea di poter applicare in modo sistematico azioni di valutazione "sistematica" (relative ad esempio ai risultati ottenuti) si scontra con la riscontrata insufficienza dei sistemi informativi²⁴ in essere. In molti casi mancano, in senso proprio, dei sistemi di monitoraggio (gestionali) funzionali; a fronte di questo vi è invece una richiesta di informazioni ridondante ed una produzione di informazioni scarsamente pertinenti per alimentare buoni processi di controllo e di valutazione. In alcuni casi questa "confusione" informativa è talmente pesante da finire con l'assorbire – in alcuni periodi dell'anno - gran parte delle risorse degli uffici; si tratta della infelice evasione dei compiti annessi al "sanare il debito informativo" verso soggetti terzi avidi di informazioni.

La pesantezza di questo compito di produzione di informazioni che non possono essere altro che ampiamente imprecise, incomplete, "stimate all'ingrosso", scarsamente puntuali e aggravata dalla percezione di inutilità che ne hanno gli operatori costretti a compilare una moltitudine di schede e formulari con informazioni spesse volte simili, a fronte del quale sforzo poche volte corrisponde un ritorno di informazioni utili per l'ufficio "fornitore".

Si tratta di una situazione in cui gli uffici annegano in un mare di informazioni (ovvero di carte) di cui non riescono ad apprezzare l'utilità; ed in tale situazione il rischio che la valutazione venga a giustapporsi alle routine esistenti con un ulteriore aggravio è particolarmente elevato. Per la loro valenza maggiormente relazionale – basata su uno scambio più diretto - le valutazioni partecipate possono rappresentare un tentativo di superamento del problema.

Le nozioni di valutazione, autoregolazione (mutuate dalla pratica della *peer review*), patto di scambio (derivante dal *benchmarking*), modello di organizzazione e procedure di valutazione (mutuate dagli approcci TQM e in particolare da EFQM), di partecipazione (derivata dall'*istance de evaluation* francese) confluiscono nel concetto di "patto di valutazione partecipata" all'interno di un sistema di servizi.

Con tale nozione si fa dunque riferimento ad un "progetto" composto da processi che ruotano in gran parte attorno all'idea di valutazione partecipata mantenendo però una forte valenza di "sviluppo organizzativo" o meglio, di sviluppo di un "sistema di servizi".

Il patto, o meglio i patti, possono riguardare ad esempio il livello Regionale (inter-regionale: più regioni decidono di partecipare insieme; intra-regionale: una regione decide di attivare il percorso con erogatori pubblici e privati) e il livello operativo.

L'idea di "patto" è in questo contesto fondamentale: essa mette in risalto la componente volontaristica dell'azione di valutazione che permette di attivare i processi motivazionali necessari a favorire l'uso concreto della valutazione. L'idea di un patto esclude la possibilità di pensare alla valutazione come ad una azione sanzionatoria, un giudizio esterno penalizzante formulato da "esperti" portati alla logica di ispezione e di mero controllo; esclude l'idea di un rapporto con potere fortemente sbilanciato tra valutatore e valutato ed introduce invece l'idea di una collaborazione – seppure con ruoli chiaramente diversi e separati – in vista di un interesse comune.

L'idea di patto rimanda anche alla stipula condivisa di un "modus operandi" che descrive il modo con cui da un lato i "*praticitionners*" (i valutatori non professionisti) "guadagnano l'accesso al campo" e dall'altro, i valutati accolgono questi "a casa loro".

In tal senso la ragione del patto è la premessa allo sviluppo di quel particolare corso di azione che si traduce in un processo di "valutazione partecipata" tra operatori che agiscono seppure in differenti posizioni in un medesimo ambito di servizi. L'idea di valutazione, lo si è visto nei paragrafi precedenti, richiede l'esercizio di competenze professionali specifiche che vanno declinate all'interno di un contesto in cui sia presente un minimo di "cultura valutativa" (o se si preferisce di

²⁴ Si veda per approfondimenti March, Olsen op.cit.

centratura sui risultati e sui problemi che emergono dai processi posti in essere da uno specifico servizio). Entrambe non sono di per sé diffuse nella pubblica amministrazione se non come intendimento generale di “correttezza politica”; ne consegue una duplice esigenza: da un lato quella di costruire un contesto adeguato e dall’altra quella di costruire le competenze valutative essenziali.

La possibilità di disporre di un modello (di descrizione della qualità della organizzazione) e dei relativi strumenti e metodi di rilevazione delle informazioni atte a sviluppare la costruzione di un giudizio (valutativo) confina l’idea di “partecipazione” in due ambiti precisi: il primo è quello della scelta di valutatori e valutati, il secondo riguarda i rapporti che vengono a crearsi nel corso della visita sul campo.

8. “Il patto di valutazione partecipata paritetica” come processo di apprendimento organizzativo

In che modo un patto e una visita possono tradursi in apprendimento, in cambiamento organizzativo? Quali condizioni possono facilitare o al contrario ostacolare l’attivazione di questo processo? Sembra scontato affermare che cambiamento può esserci ci sarà solo a condizione che i) esistano le condizioni “interne” ovvero esista già un orientamento preliminare al miglioramento continuo, ii) l’intero processo di valutazione avvenga nel pieno rispetto degli standard fissati dalla comunità dei valutatori. Si è detto dell’importanza del contratto (patto) preliminare in quanto attivatore di consenso e potenziale generatore di motivazione; si è anche accennato alla capacità generativa di apprendimento insita in tutto il processo valutativo per gli stessi valutatori. Dal punto di vista della organizzazione valutata il rapporto con il valutatore può essere interpretato come un supporto di un “pari livello” (“uno di noi”) che sostiene – utilizzando un metodo e degli strumenti condivisi – un processo di autovalutazione finalizzato ad individuare punti di forza ed aspetti critici con l’obiettivo di mettere a regime azioni di miglioramento.

Se si osserva lo sviluppo della pratica valutativa negli anni si può notare come l’idea di “apprendimento” generata nel e dal processo valutativo diventi sempre più importante. Nel caso dei “patti di valutazione partecipata” l’apprendimento, in linea teorica, riguarda sicuramente diversi attori e differenti livelli: i) per quanto riguarda i “valutatori non professionisti” vi è innanzitutto l’apprendimento sul campo durante le visite (*learning by doing*) e le discussioni tra pari che da queste scaturiscono; a livello delle organizzazioni visitate il processo di apprendimento riguarda la visita, la discussione finale e – soprattutto le azioni di miglioramento che dalla visita potrebbero scaturire; a livello di amministrazione la rilevazione di criticità e di buone pratiche indispensabili ad orientare le azioni di miglioramento strategico.

Non è certamente questa la sede per argomentare intorno ad un tema così complesso come quello dell’apprendimento sul quale sono stati scritti un numero enorme di testi e sul quale esistono teorie e campi disciplinari ben radicati²⁵; se tuttavia il processo di valutazione è, o dovrebbe essere, generatore di apprendimento alcune puntualizzazioni sembrano quantomeno pertinenti. L’enfasi che il processo di valutazione mette sulla partecipazione (comporta) porta a collocare il tema intorno ad almeno tre livelli specifici: i) quello dell’individuo, ii) quello delle comunità entro le quali ogni individuo opera, iii) quello della organizzazione all’interno delle quali si affermano le comunità e lavorano gli individui. Per quanto attiene l’esperienza in oggetto gli individui sono innanzitutto i singoli “valutatori” coinvolti che, a partire da una esperienza simile nello stesso contesto (tossicodipendenze) attraverso la formazione e la sperimentazione; le comunità sono le comunità di pratiche che agiscono all’interno delle organizzazioni (psicologi, medici, sociologi, operatori, amministrativi) e in secondo luogo i valutatori stessi che costituiscono (o meglio stanno costituendo) una “comunità di pratiche” orientata ad uno specifico tipo di valutazione; per ultimo

²⁵ Vedi E. Wenger, Comunità di pratiche pag.10-11

l'organizzazione "valutata" che prende coscienza anche attraverso la partecipazione al processo di valutazione del suo essere e della necessità di sostenere le interconnessioni tra le comunità di pratiche che la compongono; infine un ultimo livello riguarda la rete di organizzazioni ovvero gli scambi (generatori di apprendimento appunto) tra le organizzazioni che hanno aderito al patto di valutazione.

E' effettivamente un obiettivo ambizioso quello di mettere in risalto gli obiettivi generabili in termini di apprendimento a partire da un semplice processo di valutazione; senza di questo tuttavia, sembra difficile connotare un effettivo cambiamento tra i partner coinvolti (singoli, comunità, organizzazioni, sistemi di organizzazioni) e con ciò documentare l'utilità di un "patto di valutazione partecipata"..

Al di là di questa rozza e sommaria anticipazione resta tuttavia da chiarire cosa si intenda con processo di apprendimento. Non si può dubitare che si possa imparare qualcosa leggendo un rapporto di valutazione ben fatto: si tratta di un processo che richiede studio ed attenzione personale e che interessa prioritariamente la dimensione cognitiva del lettore/utilizzatore.

Nelle organizzazioni tuttavia non è questo il solo modo di apprendere né è sempre il più efficace; Takeguchi e Nonaka nel loro testo classico, sottolineando l'importanza dell'esperienza diretta nell'apprendimento mettono in risalto almeno quattro tipologie di apprendimento presenti all'interno di una organizzazione (e naturalmente sono organizzazioni i Ser.T., le Comunità e le amministrazioni dai quali dipendono direttamente o indirettamente): i valutatori si muovono in buona sostanza in contesti caratterizzati dalla compresenza di conoscenze sia tacite che esplicite che tendono a combinarsi e modificarsi (conoscenze che almeno in parte condividono per il fatto di appartenere al medesimo contesto generale).

Tabella 3 - Trasferimenti di conoscenze

	(a) Conoscenza tacita	(a) Conoscenza esplicita
(da) Conoscenza tacita	1 SOCIALIZZAZIONE (conoscenza simpatetica)	2 ESTERIORIZZAZIONE (conoscenza concettuale)
(da) Conoscenza esplicita	4 INTERIORIZZAZIONE (conoscenza operativa)	3 COMBINAZIONE (conoscenza sistemica)

Fonte: Takeguchi e Nonaka

Se dunque, il processo di valutazione partecipata tra pari intende promuovere cambiamento anche attraverso la generazione di processi virtuosi di apprendimento è con questo tipo di difficoltà che si deve affrontare. Quale è in altre parole il corpus di conoscenza esplicita e come è organizzata nella organizzazione? Quale è il corpus di conoscenza tacita (assi più difficile da individuare) e come si passa da una modalità all'altra.

La socializzazione è un processo di condivisione di esperienze e di creazioni di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise.

La chiave per acquisire conoscenza tacita è l'esperienza ed è questo il modo privilegiato con cui un soggetto diventa membro competente di una comunità organizzativa.

L'esteriorizzazione è il processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. E' sostanzialmente un processo di creazione di conoscenza, nel quale la conoscenza tacita diviene esplicita assumendo forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. E' innescata da dialoghi e riflessioni collettive dove la ricchezza del linguaggio figurativo e dell'immaginazione è fondamentale.

La combinazione è un processo di sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze che implica la combinazione di corpi di conoscenza esplicita tra loro distinti

L'interiorizzazione consiste nel tradurre concretamente conoscenza esplicita in conoscenza tacita. La conversione di conoscenza esplicita in conoscenza tacita è facilitata quando la prima è verbalizzata o rappresentata graficamente in documenti, manuali, storie. La presenza di una documentazione aiuta gli individui a interiorizzare la loro esperienza e ad arricchire così la loro conoscenza tacita.

9. Il patto di valutazione partecipata per il censimento e lo scambio di buone pratiche

L'idea dello scambio di buone pratiche è tipica tanto del processo generale di miglioramento della pubblica Amministrazione quanto può esserlo del *benchmarking* a cui si è fatto riferimento nei paragrafi precedenti. Con ogni evidenza l'individuazione di una buona pratica non può essere scollegata dagli esiti di una valutazione approfondita che abbia messo in risalto la qualità dell'oggetto che intende essere costituito a "buona pratica". La descrizione della "buona pratica" rischia tuttavia di essere inutile se non si mettono in grado altri uffici (o altre amministrazioni) di accedervi direttamente e se gli uffici interessati non sono messi nella condizione di sperimentare il modello adattandolo²⁶ alle proprie specifiche esigenze. Si tratta del problema spesso trascurato di creare un contesto culturale favorevole alla collaborazione (in particolare inter-istituzionale), al confronto, alla innovazione, al miglioramento sistematico; un contesto all'interno del quale esista una "competizione sulla qualità" finalizzata al miglioramento dell'intero sistema di servizio pubblico.

Ci sono almeno tre pericoli esiziali per la realizzazione di questo fine: il primo riguarda il rischio che la buona pratica sia definita a prescindere dai risultati concreti che essa ha permesso di raggiungere (in termini di output ma, soprattutto, di *outcomes* e di soddisfazione dei cittadini-utenti), limitandosi ad essere la descrizione statica di un cambiamento amministrativo di superficie, un fatto in qualche modo di mera comunicazione; la seconda riguarda il rischio che la "buona pratica" non sia trasferibile perché mancano le condizioni interne ed esterne per la trasferibilità, mancano ad esempio le risorse e le competenze per curare il trasferimento presso altri uffici o amministrazioni; il terzo riguarda la possibilità non remota che l'accesso alla buona pratica da parte dei soggetti pubblici interessati si traduca nella "gita presso altra amministrazione" da parte di politici ed amministratori al di fuori di un processo strutturato di apprendimento.

Processi partecipati basati su "un patto di valutazione partecipata" possono grandemente facilitare la produzione e il trasferimento delle buone pratiche se vengono messi a punto gli strumenti analitici proposti dal *benchmarking* che permettono di accedere e di "studiare" i processi reali che hanno garantito la qualità della performance sottesa alla buona pratica.

Una buona pratica implica pertanto la descrizione completa del fine e degli obiettivi, dei processi di implementazione, dei punti di forza e delle criticità rilevate, della struttura organizzativa, dei risultati e degli impatti ottenuti, delle condizioni di applicabilità e delle indispensabili avvertenze e raccomandazioni: si tratta per inciso delle informazioni solitamente prodotte attraverso una buona valutazione.

10. Il patto di valutazione partecipata per la generazione di reti

Numerose Pubbliche Amministrazioni sono caratterizzate dalla compresenza di alcune caratteristiche che ne fanno delle realtà organizzative del tutto particolari: esse infatti sono delle burocrazie in cui prestano servizio soggetti appartenenti a forti comunità di professionisti (si pensi

²⁶ L'esigenza tipicamente italiana di cambiare ed adattare le cose anziché applicarle citandone la provenienza e i vincoli di utilizzo è un punto che merita ulteriori approfondimenti.

ai medici) che spesso hanno difficoltà ad interpretare se stesse come organizzazioni. E' comune all'interno di queste realtà sentire evocato il concetto di "rete" come meccanismo di buon funzionamento e allo stesso tempo panacea per superare l'autoreferenzialità amministrativa. Di reti tuttavia si può parlare in modi molto differenti: come un modo di pensare in modo alternativo alle organizzazioni pubbliche, come sistema di relazione organizzate proprio di una professione e così via.

Nel caso dei patti di valutazione l'idea di una rete è in qualche modo implicita poiché essi si reggono sulla formalizzazione di rapporti di mutuo scambio all'interno di una progettualità condivisa. Per passare tuttavia dalla logica del progetto (che per sua natura ha un inizio e una fine chiaramente definite) alla logica del sistema di servizi (che pur modificandosi tende a configurarsi come realtà duratura) questi scambi devono essere definiti, strutturati e governati nel tempo. Da questi scambi, in particolare, deve conseguire l'apprendimento, lo scambio di buone pratiche, il miglioramento organizzativo e delle performance, la costituzione di un gruppo di "valutatori interni" (non professionisti) capaci di sostenere ad un tempo la corretta rilevazione di informazioni (osservazione sul campo), l'analisi di quanto rilevato e il ritorno di informazioni pertinenti ai soggetti "valutati".

L'idea di "patto" tra soggetti disposti a valutare e a farsi valutare da senso alla nozione di "rete di *practitioner* tra di loro pari" che sviluppano le loro competenze attraverso l'apprendimento generato sul campo e il conseguente processo riflessivo di scambio e discussione, a partire da una formazione preliminare tesa a creare un quadro valoriale e concettuale condiviso.

Una rete reale però non funziona se si prescinde da una attribuzione di ruoli (implicita o esplicita) in grado di garantire una "*sponsorship*" (qualcuno che crede "politicamente" all'idea, la difende e la promuove) , un livello professionale (i soggetti che hanno qualcosa da scambiare e costruire insieme) ed un livello tecnico (per svolgere concretamente e tenere in agenda gli scambi, gli impegni e le azioni fatte).

I componenti della rete, come sarà illustrata nel prosieguo del testo, sono il cardine su cui ruota l'intero processo di miglioramento che fa capo all'idea patrizia purché essi sappiano unire piuttosto che separare (come succede spesso volte alle comunità professionali che hanno l'esigenza di creare i confini che attestano la loro stessa ragion d'essere), mettere in relazione piuttosto che giudicare, mantenere memoria delle esperienze condotte sul campo e facilitare, per ultimo, processi di scambio.

11. Miglioramenti attesi dall'applicazione dei patti di valutazione

Il fine del patto di valutazione partecipata è naturalmente il miglioramento complessivo dei servizi coinvolti e più in generale dell'intero sistema delle tossicodipendenze.

Tale fine richiede una progettazione ed un controllo costante del processo che presuppone alcuni passi fondamentali:

- individuare i *partner* sottoscrittori dell'alleanza che rende possibili il patto;
- condividere un linguaggio comune tra le organizzazioni e il personale coinvolto;
- individuare gli elementi osservabili e mettere a punto adeguati strumenti condivisi di osservazione e/o rilevazione;
- costruire ed addestrare i *team* che condurranno le valutazioni incrociate;
- effettuare le visite sul campo
- elaborare le informazioni raccolte
- gestire al meglio i rapporti tra i diversi *team*
- trarre le conclusioni e porre gli obiettivi di miglioramento

La valutazione della qualità tramite i patti è un aspetto che coinvolge soggetti differenti, diversi punti di vista di cui è bene tener conto. Così la percezione della qualità potrà essere caratterizzata da criteri diversi agli occhi di soggetti diversi all'interno delle medesime organizzazioni.

Tabella 5 – Criteri di qualità percepita

	Input	Processo	Output	Outcomes
Professionista	Adeguate, appropriato	Appropriato, si attiene agli standard	Effettuazione al momento giusto	Efficacia, nessun effetto secondario non voluto, assenza di sintomi
Dirigente (management)	Equo, accessibile	Efficiente	Efficiente	Efficace, efficiente, equo
Utente	Accettabile, accessibile, percepito come competente	Accettabile (rispetta la persona), efficace	Accettabile	Efficace

Fonte: adattato da A. Robertson

La valutazione dell'intero processo implica invece una riflessione sulla qualità complessiva del "patto di valutazione partecipata"; si tratta in particolare ed in estrema sintesi di:

- verificare l'adeguatezza degli standard di valutazione adottati;
- la comprensibilità degli output documentali;
- l'ispezionabilità dei dati
- la trasparenza delle procedure
- l'utilità percepita per le organizzazioni valutate
- l'apprendimento dei valutatori
- le azioni locali di miglioramento scaturite dalle visite.
- Lo scambio di buone pratiche
- valutare se il progetto funziona
- verificare se esso è replicabile
- individuarne le condizioni ottimali di replicabilità.

12. Conclusioni

Appare scontato affermare che l'oggetto della valutazione partecipata tra pari, in senso generale, sono organizzazioni che agiscono all'interno di un sistema la cui qualità complessiva dipende dalle interazioni tra le parti; nel caso dei servizi per le tossicodipendenze queste sono soprattutto i Ser.T. e le Comunità Terapeutiche, realtà organizzate che sono caratterizzate da culture differenti, dalla presenza di comunità professionali ben radicate, forse organizzazioni deboli ma comunque organizzazioni.

Ringraziamenti

L'articolo qui rivisto ed aggiornato è stato inizialmente diffuso dalla Regione Basilicata all'interno della pubblicazione "Modello di valutazione tra pari per i servizi per le tossicodipendenze".

L'idea di patto di valutazione partecipata descritto in precedenza è stato saggiato all'interno del progetto nazionale patrocinato dal Ministero della Salute e dalla Regione Basilicata, nel settore delle tossicodipendenze.

Referenze

- AAVV, Modello di valutazione partecipata tra pari per le tossicodipendenze, Regione Basilicata, BMG Stampati, Matera 2009
- Bertin G., Valutazione e sapere sociologico, Franco Angeli, 1998
- Bezzi C., Il disegno della ricerca valutativa, Franco Angeli, 2001
- Butera F., Il castello e la rete, Franco Angeli, 1997
- Fetterman D.M., Kaftarian S.J., Wandersman A., Empowerment evaluation: knowledge and tools for self-assessment & accountability, Sage, Thousand Oaks, Ca., 1996
- Guba E.G., Lincoln Y.S., Fourth generation evaluation, Sage, Newbury Park, CA., 1989
- Herman J.L., Lyons Morris L., Fitz-Gibbon Patton C.T., Evaluator's handbook, Sage Publications, 1987
- Perelmann, Tyteca, La nuova retorica, trattato dell'argomentazione. Einaudi,
- Patton, M.Q., Utilization-focused evaluation, Sage, Beverly hills, Ca. 3° ed., 1998
- Santoni M., Giardinelli S., Modelli di organizzazione a rete, Franco Angeli, 2004
- Stame N., L'esperienza della valutazione, Steam Roma, 1998
- Takeguchi, Nonaka
- Tomei G., Valutazione partecipata della qualità, Franco Angeli, 2004
- Turra B.V. La partecipazione del cliente/cittadino alla valutazione. Alcune riflessioni preliminari. In *Impresa sociale*, n°3 anno 15, vol.74. Luglio-settembre 2005.
- Turra B.V., Formazione, progettazione, valutazione. Riflessioni e suggerimenti per la valutazione di progetti di formazione. In *Progettare Formazione*, a cura di E.Catarsi, T.Cini, edizioni Del Cerro, 2003

Risorse internet

www.valutazioneitaliana.it