

La valutazione delle *performance* in un progetto Equal

di Claudio Bezzi

Contesto della valutazione

In questo caso si tratterà del progetto “Artemis” promosso dall’Università del Molise con numerosi altri *partner* pubblici e privati¹ nell’ambito dell’ iniziativa comunitaria Equal (prima fase).

Il progetto Artemis (Azioni di Riqualificazione Territoriale per Metodologie di Integrazione Socio-Lavorativa dei Disabili) intendeva realizzare un laboratorio per l’elaborazione di metodologie e buone prassi all’interno dell’asse *occupabilità*.

La finalità principale del progetto era quella di creare un gruppo di lavoro tra alcuni enti strategici per l’inserimento lavorativo dei disabili ed indurli a riflettere sull’efficacia delle politiche di integrazione lavorativa di questi soggetti, individuando le criticità e proponendo dei miglioramenti delle prassi attualmente seguite e delineando nuovi percorsi.

La proposta si è articolata su quattro assi:

- sviluppo di metodologie di integrazione lavorativa;
- formazione ed integrazione scolastica;
- sviluppo dell’auto-imprenditorialità;
- riqualificazione degli attori coinvolti nell’esecuzione dei processi.

I lavori del gruppo si sono sviluppati, quindi, su più fronti, analizzando tutte le fasi dell’inserimento dei disabili: da quello in ambito scolastico fino a giungere a quello in azienda, attraverso un percorso di accompagnamento svolto attualmente da soggetti diversi, non sempre coordinati tra loro (insegnanti di sostegno, *tutor* di inserimento, accompagnatori volontari, familiari, ecc...).

Il risultato auspicato del progetto Artemis doveva essere quello di individuare un percorso virtuoso che vada a completare le fasi di orientamento e monitoraggio già in qualche modo previste dalla legge 68/99 sul collocamento mirato dei disabili, ma ancora non ben definite e attuate.

Artemis si spinge oltre, volendo definitivamente accantonare la logica puramente assistenzialista che spesso accompagna l’inserimento lavorativo dei disabili, spingendo questi ultimi, nella fase di orientamento al lavoro, a valutare la propria propensione ad essere essi stessi imprenditori ed avviare un’attività in proprio.

Cosa accade spesso

Oggi in Italia di progetti di questo genere (non solo Equal) ce ne sono tantissimi, finanziati in gran parte col Fondo Sociale Europeo (ma non solo), che vedono impegnati migliaia di soggetti privati e pubblici in processi più o meno lunghi di gestione progettuale, realizzazione degli obiettivi prefissati, rendicontazione; aziende che inseriscono il progetto nelle più ampie strategie di sviluppo, soggetti smaliziati che operano da molti anni professionalmente nel settore della progettazione e gestione di progetti (che è diventato un mestiere a volte indipendentemente dalle finalità dei fondi), soggetti che si sono avvicinati per la prima volta, semmai timorosi, a questa opportunità, Enti locali

¹ La Partnership responsabile dell’attuazione del progetto era composta da: Università degli Studi del Molise (Soggetto referente), ASL n° 3 “Centro Molise”, ASL n° 4 “Basso Molise”, Associazione Industriali del Molise, Associazione Paraplegici Molisani, il Coordinamento Nazionale Insegnanti Specializzati di Campobasso, Direzione Scolastica Regionale del Molise, INAIL – Direzione Regionale del Molise, Pragma Engineering s.r.l , Provincia di Campobasso, Sviluppo Italia Molise S.p.A.

che si trovano impelagati in decine di progetti, non sempre ugualmente soddisfacenti, e infine Enti che hanno missioni affatto diverse ma che le circostanze hanno indotto ad approfittare anche di questa “novità”, che permette (o promette) sviluppo, flusso di denaro, relazioni.

Uno dei problemi chiave è la gestione di queste organizzazioni, che hanno una complessità notevole. Forzando una qualche generalizzazione, l’esperienza insegna che questi progetti, quando siano almeno di media entità (diciamo almeno oltre i 200.000 Euro; certamente sopra i 400.000), sono proposti e gestiti da un numero piuttosto alto di soggetti (da mezza dozzina alla decina, a volte di più) che hanno solitamente queste caratteristiche:

- sono sempre coinvolti Enti locali quali Province, Comunità montane e Comuni; in relazione alla diversa tipologia, al territorio e alla vocazione dell’Ente, spesso questi soggetti sono *partner*, o addirittura capofila, di numerosi progetti, che fanno riferimento anche a uffici diversi. Il progetto è spesso l’occasione per rinforzare un ruolo altrimenti debole (p.es. per le Province), o per mantenere relazioni politiche con altre Amministrazioni e, non ultimo, per fare un piacere a qualche importante altro soggetto proponente (spesso l’impegno iniziale consiste nel fornire una generica lettera di interessamento e assenso a future – in caso di finanziamento – collaborazioni). E’ capitato a chi scrive di trovare Enti di questo genere protagonisti attivi, interessati e capaci di un progetto fortemente voluto perché integrato nelle più generali politiche di sviluppo locale; ma è parimenti capitato di vedere Enti trascinati stancamente in avventure non volute e non richieste, eredità scomode di precedenti funzionari poi andati in pensione, lasciati di ex assessori che avevano fatto con leggerezza un piacere a un amico, realizzare in maniera superficiale attività mal progettate e peggio gestite di dubbia utilità sociale;
- Università; molto richieste perché fanno fare bella figura e danno comunque una patina di serietà e scientificità. A volte è certamente così – come nel caso di studio che presento in queste pagine, dove l’Università del Molise era addirittura promotrice del progetto e capofila – ma a volte no; professori più interessati al *business* che alla didattica, o troppo amici per dire di no a professionisti smalizati, possono facilmente ottenere una dichiarazione di adesione da un Dipartimento universitario, da una Facoltà, che in epoca di autonomia finanziaria hanno comunque un disperato bisogno di liquidi e a volte chiudono un occhio;
- Enti particolari che hanno una missione specifica rispondente agli obiettivi del progetto: Asl, Inps, Inail, etc.;
- soggetti privati; in teoria questi Fondi prevedono una rendicontazione così rigorosa che è assolutamente impensabile ottenere degli utili con questi progetti, ma evidentemente ci sono molti modi per ottenere benefici dall’essere *partner*. In teoria il beneficio deriverebbe dall’ottenere dei fondi per attività che si sarebbero comunque fatte: l’azienda che ha bisogno di riqualificare i propri operai per resistere alla concorrenza, e che quindi vuole fare corsi di aggiornamento (e forse non li fa solo per mancanza di liquidità, di capacità progettuale, di tempo), trova naturale aderire a una *partnership* che promuove proprio un progetto di riqualificazione di quel tipo. A volte, però, una pleora di società di vario genere propone progetti non per questi motivi, ma perché in qualche modo ritiene di avere un guadagno indiretto: coi fondi ci si possono ripagare, per esempio, locali di cui si paga l’affitto (che viene così scaricato sul progetto in quanto adibito – anche – a sede del progetto stesso), impiegati che figurano attivi nel progetto ma che evidentemente possono continuare a sbrigare le attività correnti, e infine alcuni esponenti della società che possono assumere ruoli attivi e ricevere quindi un compenso non disprezzabile. Tutti questi prosaici motivi inducono una quantità di società, che dovrebbero occuparsi di tutt’altro, a fare dei fondi strutturali un’occasione importante, se non esclusiva, di commercio. Queste società, negli anni, si sono specializzate, tant’è che

si è sviluppata la professionalità specifica del progettista, ovvero colui/colei istruito, con l'esperienza, all'uso degli artifici retorici necessari per scrivere un "buon progetto", ovvero un documento in cui siano contenute le parole e gli slogan richiesti da un bando pubblico. Se questa è la faccia peggiore delle società che ruotano attorno a questo mercato, c'è poi quella migliore di società che esprimono delle idee, hanno delle visioni strategiche, delle proposte concrete, e trovano in questo modo la strada per sperimentarle, per metterle al servizio della comunità; è il caso qui presentato, dove una società di ingegneria elettronica – *partner* del progetto Equal – che lavora da anni nel settore delle tecnologie per la disabilità, ha maturato esperienze specifiche, e conosce bene il settore; questa società è stata in un certo senso l'ideatrice originaria, e *partner* particolarmente attivo, del caso che sto presentando.

Se quello appena tratteggiato appare come quadro sconcertante, esso è purtroppo realistico, e fin troppo sommessamente tratteggiato, come ben sa chi opera in questo settore.

Indipendentemente dai soggetti della *partnership*, e dalle loro motivazioni, troviamo poi sovente – dal punto di vista valutativo – delle lacune nel progetto. Purtroppo accade che il progettista includa delle idee valutative senza svilupparle o, peggio, completate da dichiarazioni fantasiose. Nella mia esperienza questo secondo è il caso peggiore perché, al fine di ingraziarsi la commissione valutatrice (quella che deve stabilire l'ammissione al finanziamento del progetto), il progettista descrive mirabolanti ipotesi di ricerca valutativa (favorito in ciò da formulari che sembrano indurre una compulsione allo sproloquio) che sono raramente coerenti, e di regola senza adeguato *budget*, riservato alle "cose serie", a quelle attività per i quali i *partner* sono più interessati (la formazione, o altro). Una volta vinto il bando col proprio progetto, la *partnership* procede nelle attività principali, finquando qualcuno si ricorda (spesso in ritardo) che c'è da fare anche la valutazione, e spesso è solo a questo punto che viene chiamato il valutatore che:

- non ha contribuito a scrivere una sola riga in merito alle idee valutative del progetto, e forse aveva idee diverse;
- in ogni caso non trova un *budget* sufficiente neppure per fare la metà delle cose dichiarate;
- si trova a progetto avviato con l'impossibilità di realizzare attività fondamentali (impostare un sistema di monitoraggio interno sin dall'inizio; realizzare test di ingresso per partecipanti ad attività formative; verificare la logica del programma iniziale fra i *partner*; etc.).

Purtroppo anche in questo caso il valutatore si è trovato in una situazione simile, anche se per altre ragioni, fortunatamente mitigata da due circostanze importanti: non c'era un vincolo di disegno valutativo pregresso da rispettare e, soprattutto, due dei *partner* principali erano sensibili alla valutazione, avendola già incontrata in occasioni precedenti, ed erano pertanto in grado di coglierne l'utilità.

Il ritardo nel reclutamento del valutatore, almeno nel presente caso, è stato in un certo senso fortuita; una specifica azione era destinata alla valutazione, ma l'implementazione delle principali azioni di carattere strategico, essenziali al buon avvio progettuale, hanno creato alcuni ritardi rispetto ai tempi programmati.

Le cose scritte fin qui sono chiaramente critiche; naturalmente ci sono anche numerosissimi esempi di eccellenza, o quanto meno di onesto lavoro coerente con le finalità dei fondi impiegati. Il caso di studio che presento è appunto di questo secondo genere e, senza essere clamoroso ed eccezionale, appare onesto, ben pensato, ottimamente gestito, con una valutazione interna piccola ma non marginale.

Linee guida della valutazione

La valutazione è anche un mestiere, e chi la fa in genere deve fare anche qualche conto per bilanciare il desiderio di far bene col *budget* disponibile. La sede dell'Equal Artemis (Campobasso) risultava abbastanza disagiata per il valutatore, e dai primi colloqui interlocutori parve che il problema principale cui rispondere (le domande valutative) fosse relativo alla conduzione e gestione. In valutazione abbiamo il concetto di valutazione *in itinere*, che però fa parte di un lessico un po' arrugginito e poco esplicativo; anche se i responsabili di Equal non sarebbero che stati contenti di avere anche una valutazione continua del raggiungimento delle realizzazioni e dei risultati, le condizioni accennate non lo permettevano, perché in generale questo tipo di valutazione è complicata e costosa. Il valutatore quindi propose una valutazione delle *performance*, che è parte specifica della precedente con riferimento ai processi gestionali interni. Anche se con questo termine vengono a volte intese altre questioni (la polisemia è un male di tutte le discipline e le attività giovani in cui confluiscono saperi diversi, come appunto è il caso della valutazione), con 'valutazione delle *performance*' intendo la valutazione dell'efficacia interna, dell'efficienza, o di loro parti e aspetti particolari, realizzata in maniera continua o periodica in un'organizzazione al fine di supportare il gruppo dirigente, o i responsabili, negli aspetti gestionali, organizzativi, implementativi.

Una tipica valutazione delle *performance* può includere:

- la valutazione della "qualità" complessiva del gruppo e delle sue attività, l'orientamento verso le finalità stabilite, la coerenza e solidità interna delle relazioni fra *partner*, la sostenibilità del progetto; un insieme vasto ed eterogeneo di elementi che deve evidentemente essere definito in base al contesto specifico e al mandato valutativo;
- capacità gestionale in senso stretto: adempimento di tutti gli obblighi amministrativi, efficienza gestionale, rispetto dei tempi; elementi questi che si affrontano facilmente con piccoli sistemi di monitoraggio;
- relazioni e comunicazione fra i *partner*; livello, continuità e qualità della cooperazione interna.

La valutazione delle *performance* ha sovente aspetti forti di autoreferenzialità, specie se nasce su mandato specifico dello stesso gestore del progetto. In generale ritengo che questo non disturbi; non si tratta di valutazione rendicontativa, ma sostanzialmente formativa: i responsabili, gli operatori, i *partner*, non sono tenuti a fare la valutazione e a rispettarne le risultanze, e il fatto che, comunque, desiderino farla, accettino di continuare a portarla avanti, e la usino sostanzialmente come momento di riflessione e rispecchiamento interno, cercando di trarne insegnamenti e avvertenze per migliorare i processi interni e concludere meglio il loro lavoro, tutto questo non mi pare disprezzabile e non è diminuito dall'autoreferenzialità che il gruppo produce (diverso il caso di una valutazione rendicontativa, dove un Ente sovraordinato può imporre la valutazione; diverso anche il caso in cui, pur essendo il gruppo, o il responsabile, a chiedere una valutazione, intenda utilizzarla all'esterno, come forma di certificazione delle proprie capacità).

In quanto scritto fin qui si intravede abbastanza chiaramente come ci si è mossi. Questo breve elenco è una sorta di linea guida che io adotto in questi casi:

1. la valutazione interna² – se fatta con un minimo di criterio e di disponibilità – è un grande atto di umiltà e di onestà intellettuale, tanto più in Italia dove la logica della correttezza

² Che non è autovalutazione. E' opportuno distinguere: l'autovalutazione è il giudizio valutativo costruito dagli stessi responsabili e operatori di un'organizzazione, in autonomia e con criteri stabiliti da loro stessi; la valutazione interna viene realizzata da un gruppo che, pur inserito in quell'organizzazione, gode di relativa autonomia tecnica. La

- procedurale continua a trionfare rispetto a quella del raggiungimento dei risultati (non si spiega altrimenti la perdurante fortuna, tutta italiana, della certificazione della qualità³); il valutatore deve proprio per questo essere “al servizio” del gruppo, o del responsabile, cercando di coglierne i bisogni fondamentali e aiutandolo nel lavoro di comprensione interna dei contesti e dei meccanismi in cui si trova⁴;
2. una valutazione siffatta deve parlare il linguaggio degli attori coinvolti; non può fondarsi su complesse, erudite e troppo sofisticate tecniche di analisi che risulterebbero incomprensibili, aliene, a coloro che devono poi concretamente usare la valutazione⁵. Di più: ciò che si fa (non solo i risultati, ma anche le procedure per conseguirli) deve apparire in qualche modo evidente agli utilizzatori. Dietro alle formule esoteriche ci si nasconde molto più facilmente che non dietro a procedure valutative semplici e comprensibili; credo sinceramente che a volte sia più difficile fare una valutazione “facile”, e credo che proprio questa vada fatta, per farla accettare, per farla usare;
 3. una conseguenza dei due punti precedenti è, naturalmente, che la valutazione deve essere il più possibile aperta, partecipata e condivisa. Non c’è alcun servizio, non c’è alcun apprendimento organizzativo, non c’è possibilità di comprensione e di utilizzo se la valutazione non cerca di coinvolgere il maggior numero di attori sociali (nella valutazione delle *performance*: tutti i *partner* e tutti i soggetti fondamentali nella gestione)⁶.

Il disegno valutativo

Sulla base di queste considerazioni, discusse con alcuni dei principali responsabili, si arrivò a una proposta finale che conciliava le loro esigenze coi tempi e il budget. La trascrivo integralmente, con alcuni commenti relativi a come, a mio avviso, vada scritta anche una breve proposta valutativa⁷.

Spett. Equal Artemis

in base alla pregressa discussione vi accludo la proposta operativa, che perfeziona e sostituisce ogni precedente documento, e che costituisce la base definitiva del lavoro di valutazione, fatte salve, ovviamente, modifiche concordate.

Monitoraggio

differenza è quindi, sostanzialmente, legata alla diversa competenza tecnica e alla conseguente maggior autoreferenzialità dell’autovalutazione.

³ La mia posizione scettica verso la certificazione è ben rappresentata dall’ottimo intervento di Daniela Oliva, “La qualità della formazione tra accreditamento e valutazione”, *Rassegna Italiana di Valutazione*, a. VII, n. 26, 2003, pp. 71-83.

⁴ Il lettore avvertito di questioni valutative coglierà il riferimento ai “contesti” e ai “meccanismi” della valutazione realista di Pawson. La mia opinione è che l’accento vada messo sui contesti, che sono sia il luogo da cui i meccanismi si sviluppano, sia la chiave di lettura di questi ultimi; in quest’ottica la valutazione si pone come elemento di sostegno al *management*, come vera e propria attività di apprendimento organizzativo (Cfr. Ray Pawson, Nick Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, London 1997 per la valutazione realista; una critica interessante in Peter Dahler-Larsen, “From Programme Theory to Constructivism. On Tragic, Magic and Competing Programmes”, *Evaluation*, vol. 7, 2001, n. 3, pp. 331-349; per una riflessione maggiormente centrata sui contesti vedi Claudio Bezzi, “Evaluation Pragmatics”, in corso di stampa su *Evaluation*, 2005).

⁵ Il richiamo neppure tanto velato è a Michael Quinn Patton, *Utilization-focused Evaluation*, Sage, Beverly Hills, CA, 3rd ed. 1998.

⁶ Sulla valutazione partecipata si è scritto fin troppo, e sovente in maniera ideologica. Per una buona rassegna dei diversi punti di vista cfr. Marta Foresti, “La partecipazione in ambito valutativo: mito o realtà? Teoria e pratica degli approcci partecipati in valutazione”, in *Rassegna Italiana di Valutazione*, a. VII, n. 25, 2003, pp. 45-70. Un approccio non ideologico alla valutazione partecipata in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, nuova edizione rivista e aggiornata, FrancoAngeli, Milano 2003.

⁷ Ovviamente diverso è il caso delle proposte strutturate e formalizzate attraverso formulari ufficiali, e diverso è il caso di offerte in gare che richiedono un lessico particolare. In questo caso la proposta era svincolata da qualunque tipo di obbligo.

Si ravvisa la necessità di un sistema sintetico che garantisca una base minima informativa per la corretta gestione del progetto e consenta di redigere adeguati rapporti valutativi anche per soggetti terzi. In particolare si conviene di realizzare una *Agenda di progetto*; l'Agenda consiste in un semplice schema da riempire periodicamente con i principali eventi che accadono nella gestione dell'Equal: incontri, decisioni, attività vengono raccolti in un foglio elettronico che consente la lettura quali-quantitativa del processo gestionale; la definizione dell'Agenda è a cura del valutatore; la sua redazione costante – secondo modalità concordate – e l'analisi periodica sono a cura di soggetti del *team* di progetto (*team* di progetto: responsabili di Artemis comunque definiti, non il valutatore). Si suggerisce di ricostruire anche retroattivamente l'Agenda, sempre a cura del *team* di progetto.

Valutazione di processo

Sulla base di quanto proposto e accolto, il disegno della valutazione di processo viene così stabilito:

- valutazione di *performance*: si tratta della costruzione condivisa di uno strumento di autovalutazione e della successiva applicazione (tre volte). La costruzione e l'applicazione necessitano di una convinta partecipazione da parte degli *stakeholder* individuati;
- analisi delle reti; consiste nell'analisi delle relazioni fra i *partnership* secondo dimensioni da stabilire; l'analisi è estendibile a soggetti terzi del territorio. E' a cura del valutatore la redazione del questionario e la sua analisi; sarà a cura del *team* di progetto l'invio e la raccolta.

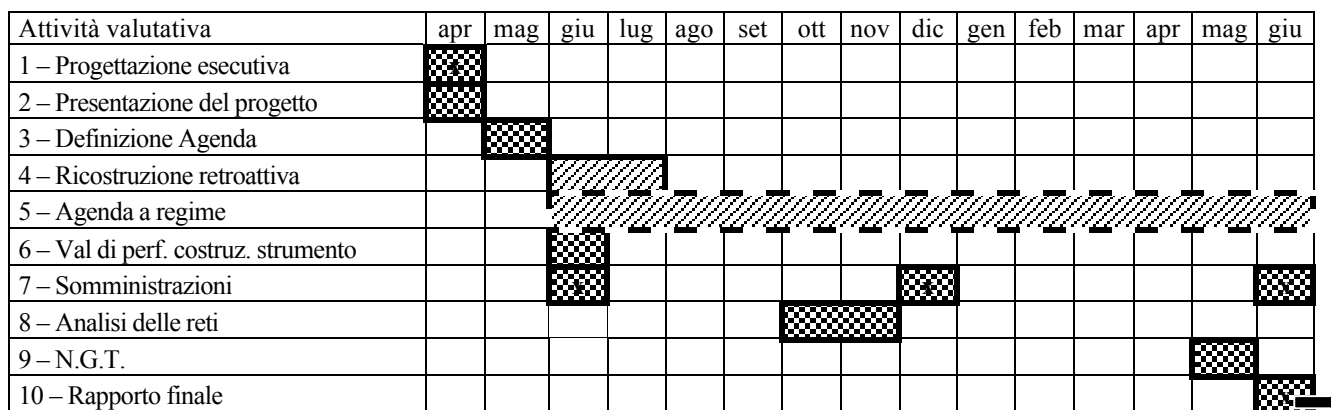
Valutazione finale

Tutto quanto sopra finirà naturalmente anche in un rapporto finale. Per la valutazione finale, comunque, si conviene di realizzare anche una valutazione della relazione con altre politiche: si realizzerà verso la fine del progetto per verificare elementi di trasferibilità e sostenibilità, ovvero di sovracopertura fra programmi, e così via; questa parte sarà realizzata attraverso una sessione di N.G.T. (*Nominal Group Technique*) col coinvolgimento di *stakeholder* rilevanti (da definire) e sarà interamente gestita dal valutatore;

NOTA IMPORTANTE: si prega di osservare che alcune attività presumono un intenso coinvolgimento di *stakeholder*; altre necessitano di attività da parte del *team* di progetto (raccolta dati, compilazione agende, invio e raccolta questionari).

Disegno della valutazione e tempi

Il Gantt che segue illustra abbastanza dettagliatamente le attività previste. Naturalmente i tempi sono solo indicativi.



Legenda:

- Attività del valutatore o da lui coordinate
- ▨ Attività del *team* di progetto
- Attività specifiche e puntuali
- ▬ Attività continue
- x Rilascio relazioni intermedie e rapporto finale

Indicazioni aggiuntive importanti

- ❖ il valutatore provvede alla costruzione di tutti gli strumenti previsti (agenda, valutazione di *performance*, analisi reti, NGT) ma si preoccuperà della somministrazione o realizzazione solo di parte di essi.
Riepilogando:
 - monitoraggio: i dati necessari sono raccolti dal *team* di progetto secondo le modalità e i tempi concordati; l'elaborazione dei dati, la stesura di un breve rapporto e l'eventuale sua presentazione al *team* sarà a cura del valutatore;
 - agenda: dopo la sua presentazione e un breve addestramento, l'utilizzo dell'agenda sarà di completa pertinenza del *team* di progetto. Si fa presente che, ai fini della redazione del Rapporto finale (a cura del valutatore) è estremamente utile ricevere l'intera base di dati; a questo fine il valutatore stimolerà periodicamente il *team* di progetto a redigere l'Agenda, fornirà assistenza tecnica se richiesta, ed elaborerà la base dati raccolta (al termine, al fine della redazione del Rapporto finale);
 - valutazione di *performance*: totalmente realizzata dal valutatore; richiede comunque la partecipazione attiva da parte di un gruppo di *stakeholder* (in particolare membri del *team* di progetto) da individuare;
 - analisi delle reti: la somministrazione dello strumento (un questionario ai *partner* e altri attori rilevanti) e la sua raccolta è a cura del *team* di progetto; l'elaborazione a cura del valutatore;
 - N.G.T.: a cura del valutatore la realizzazione: il *team* di progetto dovrà supportare contattando i partecipanti e assicurando – per quanto possibile – la loro presenza;
- ❖ il rapporto finale verrà assicurato entro 30 giorni dalla conclusione formale del programma
- ❖ attività, modalità di esecuzione e tempi potranno essere modificati, alla luce di nuove esigenze, di comune accordo fra i responsabili del progetto e il valutatore.

Vorrei segnalare alcuni elementi:

1. le principali tecniche impiegate sono spiegate, sia pure in maniera succinta; occorre tener presente che a voce il valutatore le aveva già presentate ai principali interlocutori;
2. si è avuta cura di definire quali incombenze rimanessero a carico del committente, perché tali incombenze significano personale, tempo, piccoli disagi, ed è bene che sia chiaro chi fa che cosa;
3. si dice chiaramente che occorre un “intenso coinvolgimento” da parte degli *stakeholder*; la valutazione partecipata sembra tanto bella, e all'inizio sono tutti curiosi e attenti, ma spesso verso la fine molti si stancano e perdono motivazione; occorre insistere col committente sul fatto che deve assicurarsi – o comunque assumersi responsabilità – in merito a tale futura partecipazione;
4. ci sono accenni alla possibilità di future modifiche concordate; questo è molto importante perché se la valutazione funziona, e il rapporto che viene stabilito è soddisfacente, è normale ipotizzare cambiamenti in corso d'opera per adattare la realtà attuale della valutazione con una realtà progettuale che è sempre diversa da quanto inizialmente stabilito; cambiare vuole dire, probabilmente, migliorare, e non realizzare ritualmente attività inutili solo perché pattuite a suo tempo.

A questo punto il valutatore aveva chiarito tutto il processo, gli strumenti, i tempi e le responsabilità e poteva iniziare la valutazione.

La valutazione delle performance

E' stata la parte principale della valutazione, e su questa concentrerò la parte più rilevante di questo contributo. Indipendentemente dall'approccio e dalle tecniche che io utilizzo, e anche se in altri casi l'accento può investire maggiormente l'analisi delle realizzazioni e dei risultati, ritengo che attività di valutazione interna dell'efficacia organizzativa, delle *performance*, dell'efficienza o – con un termine mutuato da Rossi, Freeman e Lipsey – dell'*Implementation Theory*⁸, sia sempre necessaria.

⁸ Peter Rossi, Howard E. Freeman e Mark W. Lipsey, *Evaluation. A systematic approach*, 6th ed., Sage, Thousand Oaks, CA., 1999, p. 101. In realtà gli Autori, nell'ambito di una generale Logica del programma (*Program Theory*) distinguono fra una Logica di impatto (*Impact Theory*) e una Logica di processo (*Process Theory*) e, nell'ambito di

Il mio personale approccio si basa su tre elementi specifici, in sintonia con le fasi centrali del disegno della ricerca valutativa come da me tratteggiato altrove⁹.

La costruzione degli indicatori di performance

Il primo elemento (di tre) è l'esplorazione del campo semantico dell'evaluando: dietro questo concetto all'apparenza oscuro c'è una riflessione che credo sia piuttosto semplice, e fondamentale: non è mai, in alcun caso, possibile valutare un evaluando complesso; ciascun evaluando, fosse anche un piccolo progetto formativo, è composto da innumerevoli elementi, a loro volta niente affatto semplici:

- un contesto normativo: dalle norme europee, nazionali e regionali in materia, fino agli aspetti amministrativi che hanno consentito tale bando;
- l'organizzazione che ha vinto il bando e che gestisce il progetto; peraltro la si può immaginare come una meta-organizzazione, perché spesso è costituita da una molteplicità di organizzazioni autonome (la *partnership*);
- le specifiche persone che a vario titolo lavorano al progetto, le cui motivazioni, intelligenze, stanchezze, etc. non coincidono affatto con quelle delle organizzazioni di appartenenza;
- strutture e infrastrutture, e *budget*, con le loro logiche (funzionalità, disponibilità, necessità di rendicontazioni formali di vario tipo);
- il più ampio contesto sociale, economico, amministrativo col quale il progetto fa i conti: i beneficiari diretti e indiretti, le amministrazioni locali con le quali si deve interagire, le vicissitudini, le esigenze e il tipo di risposta che quel territorio fornisce, eventuali competitori, etc.

Non c'è bisogno di chiamare in causa teorie valutative, o semplicemente teorie socio-economiche e organizzative, per capire che qualunque progetto ha livelli di complessità più o meno sviluppati, ma sempre non disponibili a una riduzione concettuale eccessivamente semplificata. Anche nel nostro caso non esiste un progetto Equal Artemis concepibile come un *unicum* semplice, come un organismo unicellulare di cui basti misurare alcune caratteristiche fisiche per aver compiuto una valutazione.

Un elemento spesso trascurato da certa valutazione dal pensiero troppo veloce è appunto il fatto che il corrispettivo della complessità intrinseca dell'evaluando è, per il valutatore, una complessa analisi di *cosa sia effettivamente tale complessità nel caso specifico*. Non si può valutare nulla se non si realizza un'analisi preliminare di cosa ci sia "dentro" l'evaluando, quali siano i suoi elementi costitutivi pertinenti (con la missione dell'evaluando e col mandato valutativo), fondamentali (nessuno dei quali possa essere escluso) ed esaustivi (ci sono tutti quelli necessari).

Su questo punto, che considero senza dubbio il cuore della valutazione, ho scritto altrove¹⁰, e ci sono esempi concreti di cosa accada se non si esplora inizialmente l'evaluando¹¹, ed esempi su cosa accada se si fa¹².

quest'ultima, fra un Piano organizzativo (*Organizational Plan*) e un piano di erogazione del servizio (*Program's Service Utilization Plan*); logica dell'implementazione mi pare poter riassumere questi ultimi elementi.

⁹ Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.; il riferimento è alle fasi 4 (esplorazione del campo semantico), 5 (costruzione del sistema dei valori valutativi) e 6 (raccolta e analisi delle informazioni) delle sette che costituiscono, nel testo citato, l'intero sviluppo di un progetto valutativo.

¹⁰ Cfr. fra l'altro la sezione monografica sulla *Rassegna Italiana di Valutazione* n. 27, 2003, a mia cura, dal titolo "Dalla comprensione dell'evaluando alla costruzione degli indicatori", con testi di Baldini, Bezzi, Righetti e Palumbo.

¹¹ Cfr. il testo di Roberto Righetti sulla RIV citata nella nota precedente dal titolo *Trascurare l'evaluando*, che fa tre esempi specifici.

¹² Cfr. i casi di studio presentati nel *Disegno della ricerca valutativa*, cit.; altri esempi possono trovarsi sul sito web www.valutazione.it.

E' tale esplorazione iniziale che porta alla definizione delle dimensioni dell'evaluando (l'elenco proposto poche righe sopra è un esempio di cosa significhi 'dimensioni', anche se a un livello piuttosto astratto) e infine agli indispensabili indicatori valutativi¹³.

Il lettore abituato, e forse afflitto, dall'enorme quantità di indicatori (intesi come numeri che esprimono la grandezza di qualche cosa) che imperversano in valutazione, nel monitoraggio dei fondi strutturali, in sanità, etc., deve tranquillizzarsi. Non sono *quegli* indicatori di cui sto parlando, ma quelli che fanno riferimento a un concetto originario nelle scienze sociali, ovvero

un concetto che si pone ad un livello meno astratto lungo la scala di astrazione, e che il ricercatore può utilizzare, tramite alcune definizioni operative, per esplorare concetti più generali posti al centro della ricerca (Bezzi 2004).

“Indicatore” è il livello direttamente osservabile, misurabile¹⁴, o meglio operativizzabile del concetto che il ricercatore intende indagare (ovvero dell'evaluando che il valutatore deve valutare). L'indicatore è quindi “uno strumento [concettuale] che fornisce informazioni dirette o indirette su grandezze altrimenti latenti” (Cannavò 1999, 135). Il perché tali grandezze siano “altrimenti latenti” è dovuto al fatto che i concetti sono troppo astratti, lontani dall'esperienza operativa; come scrive Marradi (1987, 33)

[i] concetti sono così generali che il ricercatore non trova, nella loro intensione, spunti sufficienti per fissare una definizione operativa: il dislivello semantico fra essi e le operazioni concrete è troppo ampio per essere coperto in un solo passaggio. E' necessario scendere uno o più gradini nella scala di astrazione per trovare un concetto i cui attributi suggeriscano direttamente una serie di operazioni, come nell'esempio libertà → libertà politica → libertà di stampa → libertà di pubblicare riviste, giornali e articoli di opposizione ai governanti → tempo totale trascorso in carcere, in un determinato intervallo, da direttori, redattori o collaboratori di giornali o riviste, per scritti di argomento politico da essi firmati o pubblicati.

Torniamo al nostro Equal.

Come trovare questi indicatori? Con una serie di operazioni preliminari alla costruzione degli strumenti valutativi che, nel caso di una valutazione partecipata, quale la nostra, non può che avvenire in modo anch'essa partecipata.

In questo caso – come accennato precedentemente – il valore degli indicatori così costruiti sarà particolarmente autoreferenziale, ma ho già spiegato che non è un problema in casi come questo, con mandati valutativi come il presente.

Ci sono molti modi per esplorare il campo semantico – al fine di costruire indicatori valutativi – in maniera partecipata; io personalmente prediligo il *brainstorming*, tecnica poco diffusa e poco conosciuta da noi, che ho adattato e sviluppato per renderlo idoneo proprio a questo scopo¹⁵. In poche parole il *brainstorming* valutativo si compone di una sequenza di fasi che porta il gruppo a descrivere inizialmente l'evaluando in forma abbastanza libera, poi a classificare induttivamente la precedente produzione identificando, di fatto, le dimensioni del concetto esplorato, e infine a lavorare entro ogni dimensione, in maniera questa volta deduttiva, per identificarne quegli elementi che diventeranno, poi, indicatori. Comunque sia: il gruppo lavora sulle proprie idee, esperienze, competenze, conoscenze, e arriva a condividere un percorso *pragmatico*¹⁶ che li porta a definire un insieme variabile fra i dieci e i venti indicatori che, generalmente, fanno riferimento ai temi (dimensioni) già ricordati (norme, organizzazione, operatori, strutture e *budget*, contesto sociale, etc.).

¹³ Oltre alle poche osservazioni in questo testo non c'è purtroppo modo qui di approfondire il concetto fondamentale di “indicatore”, e in particolare di “indicatore *valutativo*”; cfr. il testo di Mauro Palumbo sul già citato numero della RIV, *Gli indicatori valutativi*.

¹⁴ A volte misurabile, altre volte, e più spesso, enumerabile, ordinabile, classificabile.

¹⁵ Cfr. Claudio Bezzi e Ilaria Baldini, *Il brainstorming. Da strumento di problem solving a tecnica di ricerca*, FrancoAngeli, Milano, in corso di stampa. Per una sintesi: Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.

¹⁶ Nel senso proprio di pragmatica della comunicazione.

Nel nostro caso il gruppo (composto da membri di tutti i principali *partner* di Artemis), ha individuato nel corso di un *brainstorming* 14 indicatori, che riproduco in Tabella 1.

Tabella 1 – Gli indicatori del progetto Equal Artemis

Sigla	Indicatore
OBUT	Conseguimento obiettivi sull'utenza (Servizi all'utenza; Integrazione; Coinvolgimento categorie interessate; Informazione; Miglioramento qualità della vita; Approccio preventivo; Omologazione procedure; ...)
OBCN	Conseguimento obiettivi di contesto (Coordinamento; Costruzione rete istituzionale; Integrazione; Sensibilizzazione; Rapporto interistituzionale; Informazione alla collettività; Sperimentaltà; ...)
SOST	Sostenibilità (Coordinamento; Costruzione rete istituzionale; Integrazione; Sensibilizzazione; Rapporto interistituzionale; Coinvolgimento categorie interessate; Figure professionali competenti future; ...)
GRLV	Gruppo di lavoro (Linguaggi diversi; Più punti di vista; Conoscenza altre realtà; Problemi del gruppo; Visione multidisciplinare; Competenze del gruppo; Arricchimento professionale; ...)
GRIN	Lavoro di gruppo verso l'interno (Coordinamento; Laboratorio; Conoscenza altre realtà; Coinvolgimento categorie interessate; Linguaggio comune su tematica handicap; Cambiamento culturale; Incontri; Difficoltà operative; Condivisione dei risultati; Accettazione eventuale fallimento; ...)
GRES	Lavoro di gruppo verso l'esterno (Costruzione rete istituzionale; Coinvolgimento categorie interessate; Linguaggio comune su tematica handicap; Cambiamento culturale; Condivisione dei risultati; Arricchimento professionale; ...)
AMIS	Ambiente istituzionale (Strumento utilizzato per la programmazione; Criticità; Sviluppo locale; Assenze istituzionali; Politicizzazione e contraddizioni; Assenza mondo politico.)
AMCL	Ambiente culturale / Territorio (Criticità; Ostacoli culturali; Politicizzazione e contraddizioni; Assenza mondo politico; Scetticismo / rifiuto; Convinzione sul progetto; Aspettative)
ENTI	Enti (in quanto organizzazioni) (Istanze diverse; Burocrazia; Operatività Ente di appartenenza; Carenze / difficoltà di comunicazione nell'Ente; Know how aziendale; Esperienze)
MTEN	Motivazione degli Enti (Ostacoli culturali; Assenze istituzionali; Coinvolgimento di più soggetti nell'Ente; Esperienze; Interesse di budget; Capacità a mettersi in gioco; Progetto letto come perdita di tempo; Marginalità negli Enti; Il progetto è un ulteriore volume cartaceo; Partecipazione di facciata; Mandato; Aspettative)
RIST	Risorse strutturali (Fondi comunitari: [eventuali altre risorse strutturali non necessariamente economiche])
RIUM	Risorse umane (e loro competenze) (Risorse umane; Competenze del gruppo; Know how aziendale; Esperienze)
RINF	Risorse informative (Dati – loro attendibilità e disponibilità; Conoscenza vera della realtà; E' mancato questionario a monte)
MOTV	Motivazione del gruppo (Volontà; Scetticismo / Rifiuto; Sfiducia nella realtà; Buona volontà; Adempimento; Accettazione dell'eventuale fallimento; Ansia del risultato; Mole di lavoro; Iniziativa; Sensibilità al tema)

La tabella mostra una restituzione dell'elenco di indicatori come usualmente fatta da me: la prima colonna riporta una sigla che utilizzeremo più avanti, mentre la colonna principale indica, cella per cella, il nome poi attribuito all'indicatore e, sotto e fra parentesi, le stringhe spontaneamente emerse nel corso della prima fase del *brainstorming*, ovvero una loro selezione. E' importante questo tipo di annotazione perché di per sé i titoli degli indicatori sono generici, se non banali, e possono essere oggetto di interpretazione e confusione. Le stringhe invece indicano le connotazioni che il gruppo ha inteso attribuire a tali indicatori, col loro stesso linguaggio, e poiché peraltro sarà il gruppo

stesso, come vedremo, a utilizzare questa tabella, è evidentemente che in questo modo i significati logici ma anche emotivi degli indicatori restano bene impressi alla memoria, e con l'aggiunta delle stringhe si evitano – il più possibile – fraintendimenti, slittamenti di significato, e altre cause di distorsione.

La valorizzazione degli indicatori

Secondo la logica del disegno della ricerca valutativa cui faccio riferimento, non basta avere questo elenco di quattordici indicatori. Occorre stabilire quanto “valgono”. Qualcuno sarà più importante, qualcun altro più trascurabile, e in un processo di valutazione il diverso valore delle cose è un elemento fondamentale. Questo “valore” è comunque da intendere in un doppio significato: è un valore nel senso di attribuzione di una misura, un “peso”, una dimensione di grandezza, ed è un valore nel senso di definizione di principi, di elementi culturali di riferimento, di affermazione di orientamenti valoriali. Stabilire che qualcosa vale più di qualcos'altro non è infatti mai un fatto oggettivo, ma dipende dai punti di vista, dagli obiettivi in base ai quali si giudica, dalle finalità di colui che giudica, da svariati altri fattori di contesto. Si tratta di affermare, pertanto, dei valori politici, organizzativi, che in generale sono espressi dal decisore; in una valutazione interna partecipata in cui il valutatore lavora col gruppo dei decisori, sono loro stessi quindi ad affermare cosa valga, e perché; quali siano le priorità; quali le relazioni fra i vari aspetti (indicatori) individuati.

In generale in casi come questi io realizzo questa valorizzazione tramite una Scala delle Priorità Obbligate (SPO)¹⁷: lo stesso gruppo che ha realizzato, poco prima, il *brainstorming*, è ora chiamato a stabilire i criteri di priorità (quali siano i “valori” in base ai quali stabilire delle priorità), e quindi a gerarchizzare gli indicatori in base a tali criteri. La SPO prevede due gerarchizzazioni, solitamente relative a concetti, o loro specificazioni, di efficacia esterna e di efficacia interna/efficienza. Nel nostro caso specifico il gruppo ha autonomamente stabilito di gerarchizzare gli indicatori in base a questi due criteri:

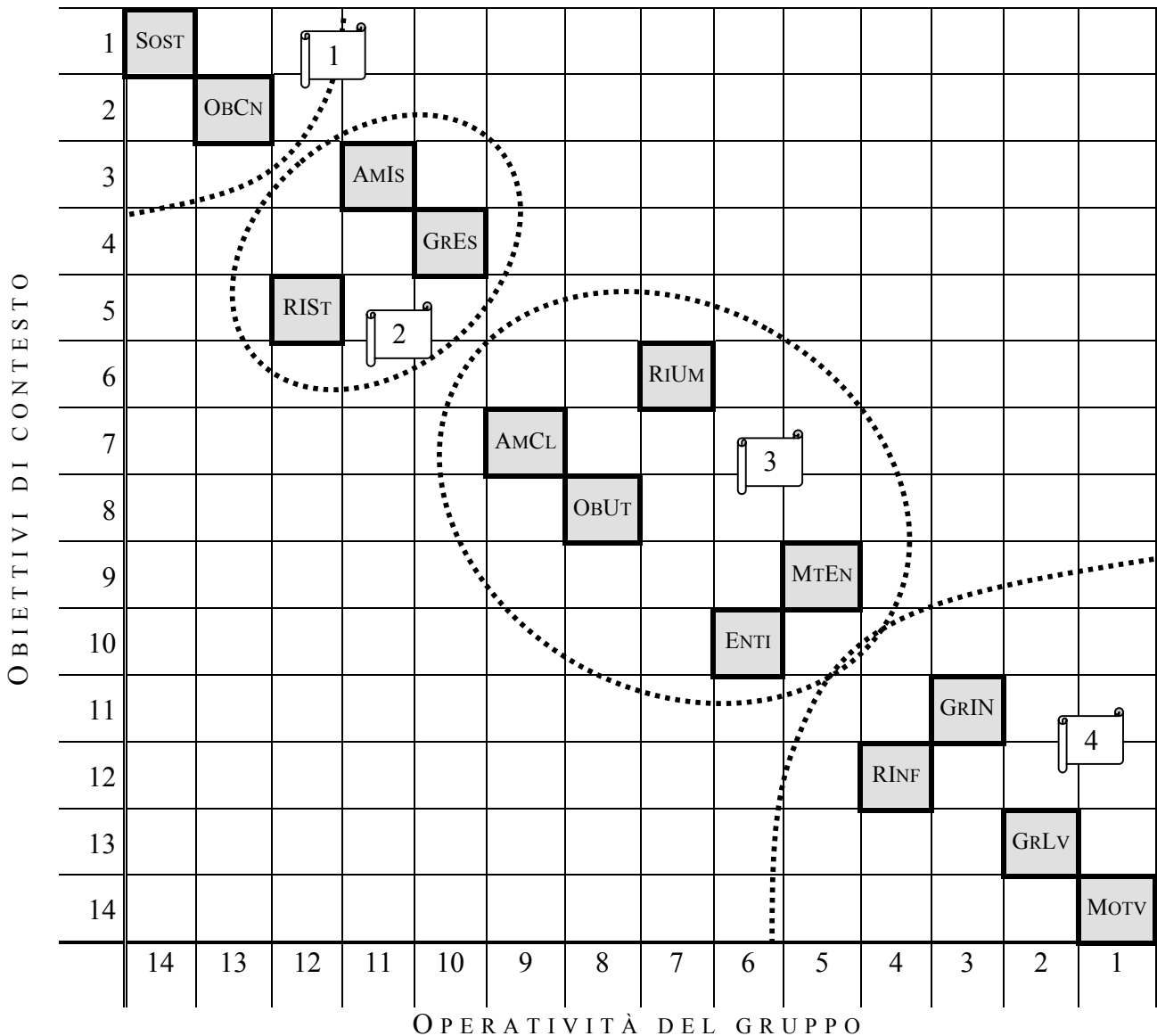
- Conseguimento degli obiettivi progettuali *di contesto* [efficacia esterna di medio e lungo termine; sostenibilità]
- Operatività del gruppo [singole persone coinvolte a vario titolo nelle fasi di progettazione, gestione, etc.].

Gli indicatori sono stati quindi gerarchizzati in gruppo, secondo le procedure dell'SPO, in base ai due criteri di ordinamento. La doppia gerarchia ha consentito la costruzione della prossima mappa concettuale (spiegazioni dopo la mappa)¹⁸.

¹⁷ Una illustrazione della Scala delle Priorità Obbligate sia in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., sia in Claudio Bezzi e Ilaria Baldini, *Il brainstorming*, cit.

¹⁸ Quanto segue è tratto dal primo rapporto specifico che il valutatore ha poi consegnato al gruppo di lavoro.

Fig. 1 – La mappa concettuale del progetto Artemis



Va osservata la distribuzione, inusuale, quasi perfettamente distribuita sulla diagonale alto-sx/basso-dx. Questo significa che gli indicatori sono stati fortemente polarizzati: *o* strategici per l'operatività del gruppo (e pochissimo per il conseguimento degli obiettivi di contesto), *oppure* viceversa, strategici per il conseguimento degli obiettivi di contesto e pochissimo per l'operatività del gruppo (il discorso non vale per quelli centrali). Questa distribuzione sconsiglia di attribuire pesi diversi basandosi unicamente sulla posizione nella mappa, mentre si potrebbe decidere di differenziare i pesi entro i diversi *cluster* (raggruppamenti di indicatori entro le linee tratteggiate) sulla base dei significati attribuiti e degli obiettivi valutativi del gruppo.

Il valutatore ha tracciato dei confini fra gruppi di indicatori, che poi il gruppo di lavoro ha confermato. Ogni gruppo è indicato da un numero:

- il primo gruppo include due indicatori in alto a sinistra: SOST (Sostenibilità del progetto) e OBCN (Conseguimento obiettivi di contesto). I due indicatori sono riferibili agli obiettivi generali di Artemis, e si collocano naturalmente a ridosso del criterio di ordinamento "Obiettivi di contesto", mostrando di essere tendenzialmente non influenzato dall'operatività del gruppo.
☞ **In ragione della sostanziale difficoltà del gruppo a incidere su questo cluster si propone di dare un peso '1' a questi indicatori.**
- il secondo gruppo sembra avere una maggiore importanza; accoglie AMIS (Ambiente istituzionale), GRES (Lavoro del gruppo verso l'esterno) e RIST (Risorse strutturali). Anche se quest'ultimo indicatore è un dato imm modificabile, i precedenti due riflettono il dialogo fra gruppo e istituzioni, funzionale al raggiungimento degli obiettivi del gruppo precedente.

☞ **In ragione della maggiore importanza di questo cluster si propone di dare un peso ‘1,3’ a questi indicatori.**

‘1,3’ non è molto di più di ‘1’, ma nella riunione del 3 giugno si è riflettuto sul fatto che la distribuzione degli indicatori sembra rappresentare – per analogia – una sequenza ‘evolutiva’ del progetto Artemis; mentre i cluster 4 e 3 rappresentano in un certo senso l’attualità, il posizionamento attuale, i cluster 1 e 2 rappresentano l’orizzonte verso il quale ci si sta dirigendo. *Attualmente*, quindi, si ritiene di dover valorizzare più i prossimi due cluster, senza escludere la possibilità, nelle successive valutazioni, di assegnare pesi inferiori a quei cluster, e maggiori all’1 e 2.

3. il terzo gruppo è strategico: pur collocandosi al centro, mostra una certa importanza rispetto a *entrambi* i criteri ordinatori. Sono inclusi RIUM (le risorse umane disponibili), AMCL (Ambiente culturale /Territorio), OBUT (Obiettivi sull’utente), MTEN (Motivazione degli Enti) e ENTI (gli Enti in quanto organizzazione). In generale si tratta di indicatori che includono il contesto operativo immediato di Artemis e le risorse che possono influire sul suo successo e insuccesso.

☞ **In ragione della maggiore strategicità di questo cluster si propone di dare un peso ‘2’ a questi indicatori.**

Come accennato sopra tale strategicità appare particolarmente rilevante al momento attuale, mentre prossimamente il suo peso potrebbe essere ridotto.

4. Infine il quarto cluster include GRIN (lavoro del gruppo al suo interno), RINF (Risorse informative), GRLV (Gruppo di lavoro e sue competenze) e MOTV (Motivazione del gruppo).

☞ **In ragione della specifica possibilità del gruppo a incidere su questo cluster si propone di dare un peso ‘1,7’ a questi indicatori.**

Anche qui, proseguendo nell’analogia ‘evolutiva’, è come se questo cluster, quello del gruppo di lavoro, fosse collocato all’inizio della storia di Artemis. Il gruppo ritiene di essere in una fase intermedia fra questo cluster e il successivo, e quindi di dovere ancora riconoscere un valore significativo al n.1.

Riassumiamo fin qui: il gruppo di lavoro, durante una sessione di *brainstorming*, ha definito quattordici indicatori; tali indicatori sono stati successivamente gerarchizzati durante una sessione di SPO secondo due specifici criteri che hanno consentito di inserirli in una matrice quadrata (la mappa di Fig. 1). In seguito il valutatore ha fornito un’interpretazione della mappa, tracciando dei confini fra cluster di indicatori e suggerendone una lettura (il testo qui sopra). La mappa, la sua lettura complessiva, e i valori attribuiti a ogni cluster (fondamentali per la costruzione del successivo strumento) sono stati presentati al gruppo che è poi intervenuto con suggerimenti e piccole modifiche, validando quindi il lavoro.

Poche parole sul concetto di “validazione”, che rappresenta una *black box* dove finiscono spesso furbescamente operazioni ignote ai più, che hanno comunque il significato di evitare perplessità nel pubblico (se uno strumento è stato “validato” – sembrerebbe – non si può più dir nulla, deve andare bene per forza). Per me, in questo specifico contesto, validato significa semplicemente che *il gruppo* lo ha riconosciuto valido, ovvero rispondente al suo pensiero, rispettoso di quanto emerso precedentemente, chiaro nei suoi significati; credo di potermi riferire al concetto di *face validity* (validità evidente) proposto da Patton¹⁹, che esclude qualsiasi elemento di validità statistica, di possibilità di generalizzazione, e così via.

Lo strumento di valutazione delle performance

A questo punto il passo finale è la costruzione dello strumento di valutazione delle *performance*: abbiamo gli indicatori, e abbiamo stabilito quanto valgano. Trattandosi di valutazione interna e partecipata (anche la sua applicazione viene fatta col gruppo) occorre costruire uno strumento semplice e intuitivo.

La mia scelta, in questi casi, si basa su scale 1-5, e la procedura valutativa è in genere la seguente:

1. la responsabilità di ogni indicatore viene attribuita a diversi membri del gruppo, per semplici ragioni pratiche, per non gravare su pochi di loro; qualche giorno prima della riunione di

¹⁹ “Uno strumento ha validità evidente se gli *stakeholder* possono osservarne le componenti e comprendere cosa viene misurato” (Michael Quinn Patton, *Utilization-focused Evaluation*, Sage, Beverly Hills, CA, 3rd ed., p. 253).

- valutazione quindi ciascuno istruisce una piccola pratica su quell'indicatore (raccolge dati e informazioni, chiede pareri a *stakeholder* pertinenti, etc.);
2. il giorno della valutazione ciascun indicatore viene discusso nel gruppo, a partire dalle informazioni presentate dal membro incaricato; tutto il gruppo, dopo discussione, decide quale punteggio dare all'indicatore, sulla base di una scala 1-5 dove, evidentemente, 1 significa pessima prestazione e qualità di quell'indicatore, e 5 significa ottima prestazione e qualità;
 3. ai fini generali, per una valutazione di sintesi complessiva, il punteggio dell'indicatore viene moltiplicato per il suo peso (stabilito con l'SPO), e la somma finale offre un indice di sintesi delle *performance* gestionali del progetto che può essere confrontato con i successivi, che si andranno producendo in successive valutazioni;
 4. ai fini specifici, invece, della riflessione interna finalizzata alla miglior gestione del progetto, suggerisco solitamente questa procedura: ogni indicatore che riceva – dal gruppo – un punteggio pari a 3 o meno, segnala un elemento di criticità che deve essere immediatamente affrontato. In relazione all'effettivo punteggio (evidentemente 1 è molto più critico di 3), e al peso dell'indicatore (un indicatore marginale, di peso pari a 1, desta meno preoccupazioni di un indicatore strategico, collocato nell'area alta/destra della mappa), il gruppo deve affrontare la questione stabilendo cosa fare per migliorare. Poiché i punteggi sono determinati in base a un'argomentazione precisa, sono note le cause che hanno determinato una cattiva *performance* in quel caso, e non è in generale difficile stabilire cosa debba essere fatto, da chi, in che modo. Tutto questo viene scritto in un verbale, sia per dare più rilievo all'impegno preso, sia perché sarà oggetto di considerazione nella successiva valutazione di *performance*.

Lo strumento di valutazione assume quindi il seguente aspetto (Tab. 2)²⁰.

Tab. 2 – Lo strumento di valutazione di Artemis

Indic.	Strumento	Valutazione (1÷5)	Peso	Valore totale (valutazione x peso)
AMCL	1 = Manca un'adeguata attenzione al progetto da parte del contesto locale (istituzioni a parte) 2 3 4 5 = Il contesto locale (istituzioni a parte) mostra proattività verso il progetto		2	
ENTI	1 = Gli Enti <i>partner</i> del progetto hanno organizzazioni, modalità operative e processi comunicativi di ostacolo al progetto e alla fattiva partecipazione dei suoi membri 2 3 4 5 = Gli Enti <i>partner</i> del progetto hanno organizzazioni, modalità operative e processi comunicativi favorevoli al progetto e alla fattiva partecipazione dei suoi membri		2	

²⁰ Riproduco solo la prima parte dello strumento; come appare evidente, per ogni indicatore si ripropone la stessa procedura, evidentemente con adattamenti specifici.

OBUT	1 = I servizi non sono praticamente realizzati se non in maniera sporadica, casuale, inefficace		2	
	2			
	3			
	4			
	5 = Si sono raggiunti tutti gli obiettivi realizzando servizi stabili e di qualità			
Totale complessivo valutazione				

Come noteranno i più esperti, il procedimento riproduce una tipica logica multicriteri. In generale analoghe procedure deduttive (molto utilizzate dalle amministrazioni regionali e provinciali che gestiscono bandi) stabiliscono il montante complessivo dei punti disponibili (p.es. 1.000) per poi dividerlo in macro-aree (le dimensioni) in maniera diversa secondo il peso attribuito a ciascuna (p.es. 300/1.000 per la serietà e solidità del soggetto proponente, 600/1.000 per il progetto in sé e 100/1.000 per la plausibilità e correttezza del *budget*), e dividere infine queste in specifici indicatori con valori, ancora una volta, differenti (così, p.es., all'interno della macro-area progettuale potremmo avere 100 punti destinati – sui 600 disponibili – alla qualità dei formatori, 50 punti per i sussidi didattici, e così via fino a completare i 600). Ho criticato altrove questa procedura grossolana e distorta²¹.

Nel caso da me presentato è evidente che il totale dei punti non può risultare bello tondo come quelli, espressi in centinaia o migliaia, cui ho fatto riferimento. Nel caso di Artemis, per esempio, il ventaglio dei punteggi può variare da 22,7 (tutti gli indicatori hanno ricevuto il valore minimo 1, poi moltiplicato per il peso di ciascuno) a 113,5 (tutti gli indicatori hanno ricevuto il valore massimo 5, moltiplicato il peso). In questo caso un punteggio intermedio non è immediatamente intuitivo rispetto a quello stabilito su una scala centesimale.

Per avere un riferimento più intuitivo può essere utile normalizzare questi valori su una scala 1÷100 procedendo in questo modo:

$$PN = \frac{P - 22,7}{90,8} * 100$$

dove:

PN = punteggio normalizzato in centesimi

P = effettivo punteggio realizzato

22,7 = punteggio minimo realizzabile in questo caso

90,8 = effettivo ventaglio dei punteggi (massimo pari a 113,5, meno il minimo 22,7).

La realizzazione della valutazione delle performance

La prima valutazione è stata realizzata il 17 giugno 2004: i partecipanti erano, ovviamente, gli stessi coi quali si era costruito lo strumento, e quindi tutti conoscevano la procedura, la logica complessiva e, più importante di tutto, il significato vero e profondo di ogni indicatore.

In una precedente riunione di presentazione dello strumento, sulla base delle indicazioni descritte anche sopra, si erano attribuiti gli indicatori ai vari *partner*, per istruire le argomentazioni da portare al tavolo valutativo.

Questa distribuzione di responsabilità non ha funzionato particolarmente bene; nel momento in cui se ne parlava mancavano alcuni membri del gruppo, i quali sono stati avvertiti in seguito che si sarebbero dovuti occupare, in un dato modo, di un certo indicatore, ma è evidente che così facendo si spezza quel patto implicito che lega il valutatore al gruppo, il compito assegnato non è vissuto come particolarmente vincolante, e insomma un terzo circa degli indicatori non sono stati preventivamente curati da nessuno.

²¹ Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit.

Il giorno della valutazione questi indicatori sono stati comunque affrontati dal gruppo; a differenza degli altri non c'era una persona che avesse specificatamente dedicato tempo per raccogliere informazioni, ma bisogna ricordare che tutto il gruppo era comunque informato di tutte le principali circostanze e avvenimenti rilevanti per la vita del progetto, e questo fatto ha comportato solo un maggior impiego di tempo nella discussione, e non una minore qualità della stessa.

La prima valutazione è capitata più o meno a metà del ciclo di vita del progetto, in un momento cruciale in cui un grande sforzo era stato dedicato alla costruzione degli strumenti e delle relazioni sul territorio, e ci si stava avviando verso una parte più applicativa ed "esterna". Il gruppo era assolutamente ancora affiatato e positivo, ma indubbiamente avere molto lavorato nella *back office* dava una sensazione di minor efficacia esterna, e diverse difficoltà ambientali avevano reso faticoso il lavoro. Il gruppo oscillava fra una fiduciosa aspettativa verso il progetto, e timori di ritardi e inefficienze. Tutto questo ha creato un clima eccessivamente cauto che si è tradotto in una valutazione piuttosto negativa che, nel complesso, ha portato il gruppo ad attribuirsi un punteggio pari a 35,5/100.

Il gruppo, nel dare i punteggi, era assolutamente consapevole di tutto ciò, e ha volutamente mantenuto bassi alcuni giudizi perché, anche se le cose non stavano andando male, il fatto di avere costruito solo delle premesse al prossimo lavoro esterno non garantiva del suo successo. Mi spiego meglio: di per sé il lavoro preparatorio veniva giudicato bene, ma il gruppo non aveva garanzie che tale "buon lavoro" fosse sufficiente per determinare un successo dei prossimi impegni più operativi, più esterni, anche perché il successo completo dipendeva da altre circostanze, ambientali ed esterne al gruppo. Per questo, dare voti bassi era un modo per cautelarsi; il gruppo, esplicitamente, dichiarava che preferiva attribuirsi voti negativi in attesa di vedere se le aspettative sarebbero state esaudite, per poi darsi voti migliori nella successiva valutazione, alla luce dei reali risultati.

Tutti i pareri non positivi (voti 3 o meno) sono stati accompagnati da motivazioni circostanziate e verbalizzate, con impegni vari a compiere specifiche attività per migliorare in seguito.

Circa nove mesi dopo (30 marzo 2005) si è realizzata la seconda valutazione.

In una fase in cui ci si avvicinava verso la fine del progetto, e con una *partnership* un po' più stanca, la seconda valutazione ha avuto non pochi problemi: innanzitutto si sono presentati pochi membri del gruppo, e questo ha creato una notevole difficoltà, anche perché, alla luce delle cose successe nel frattempo, pareva necessario adeguare leggermente lo strumento. Cambiamenti piccoli e grandi, in questi tipi di valutazione, si rendono spesso necessari in corso d'opera perché il gruppo diventa più consapevole della tecnica, comprende meglio il progetto stesso che sta valutando, e considera importanti alcuni cambiamenti generali di cui non si era potuto tenere conto. Ma i cambiamenti nello strumento devono essere condivisi dal gruppo, o almeno da una forte maggioranza, e in questo secondo incontro non c'erano le condizioni minime per procedere. Si è deciso quindi di realizzare ugualmente la valutazione, con lo stesso strumento, consapevoli della minor coerenza di questa seconda sessione rispetto alla precedente.

I risultati, diversamente dalle attese della volta precedente, sono stati un po' meglio, ma non moltissimo, con un punteggio complessivo pari a 42,8 (+7,3 punti). Non un gran che, viste le attese. Nell'analisi si è potuto verificare che il punteggio è la sintesi di indicatori che erano effettivamente migliorati, in particolare quelli intrinseci al progetto e alla sua capacità di conseguire gli obiettivi prefissati, e di indicatori rimasti bassi (quelli di contesto, che continuava ad apparire sostanzialmente refrattario e poco rispondente) o addirittura in calo (quelli relativi alla *partnership* – e indubbiamente le molte e sconcertanti assenze nella sessione hanno contribuito a penalizzare questi indicatori).

La prossima Tab. 3 – tratta dal rapporto intermedio specifico del valutatore – riepiloga la situazione.

Tab. 3 – Riepilogo dell'andamento degli indicatori nella seconda valutazione di performance

Dimensioni del problema	Indicatori afferenti le dimensioni	Trend attuale
Vincoli di contesto e istituzionali (generalmente sfavorevoli alla sostenibilità di Artemis)	<ul style="list-style-type: none"> • SOST (Sostenibilità) • AMIS (Ambiente istituzionale) • AMCL (Ambiente culturale / Territorio) • ENTI (Enti (in quanto organizzazioni)) • MTEN (Motivazione degli Enti) 	Questi indicatori – nell'insieme – mantengono un valore complessivo e medio quasi costante nelle due valutazioni (le variazioni interne si compensano). Il valore medio è pari a 2 nella prima valutazione e 2,2 nella seconda.
Qualità della <i>partnership</i> (giudicata in calo)	<ul style="list-style-type: none"> • GRLV (Gruppo di lavoro) • GRIN (Lavoro di gruppo verso l'interno) • GRES (Lavoro di gruppo verso l'esterno) • MOTV (Motivazione del gruppo) 	Anche questo gruppo rimane quasi costante con un lieve decremento, passando da un valore medio pari a 3 nella prima valutazione al 2,75 attuale.
Qualità intrinseca del progetto (giudicata positiva)	<ul style="list-style-type: none"> • OBUT (Conseguimento obiettivi sull'utenza) • OBCN (Conseguimento obiettivi di contesto) 	Questo gruppo incrementa molto grazie al conseguimento di obiettivi sull'utenza passando da una media pari a 1,5 a una pari a 3.

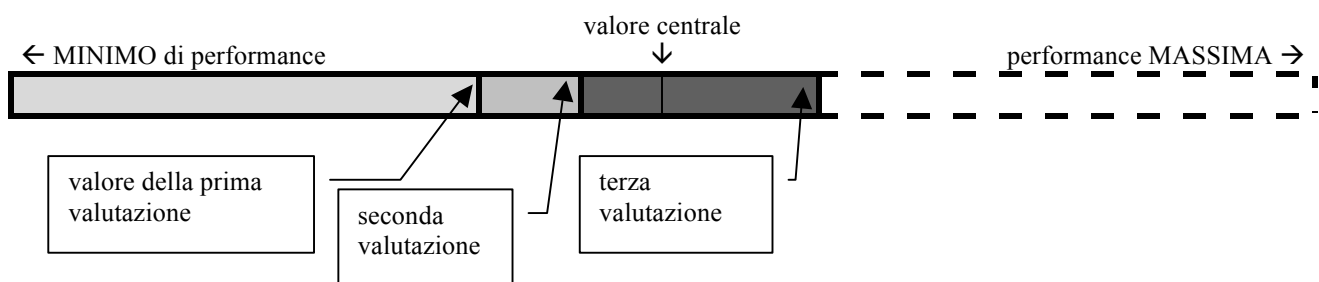
Il rapporto intermedio di valutazione ha messo in chiaro tutte queste riflessioni, dandone una chiave di lettura.

Infine, il 4 ottobre 2005, a pochi giorni dalla chiusura formale del progetto, si è realizzata l'ultima sessione; ovviamente questa terza valutazione assume il sapore della valutazione finale, perché a quel punto non c'erano più margini di manovra per migliorare.

Con una partecipazione più alta, il gruppo, che ormai poteva vedere retrospettivamente tutto il lavoro fatto, è stato anche più ottimista. Pur senza negare le difficoltà ambientali e di contesto, e rimarcando alcune profonde difficoltà interne alla *partnership*, parte della quale si era definitivamente dileguata, il gruppo era ora disponibile a riconoscere le cose buone concretamente prodotte, assegnandosi il punteggio complessivo di 62 punti su 100.

Volendo visualizzare graficamente i risultati delle tre valutazioni possiamo riferirci alla Fig. 2.

Fig. 2 – I risultati delle tre valutazioni di performance



L'Agenda di progetto

L'Agenda di progetto è uno strumento molto semplice che registra, in maniera formalizzata, i principali eventi decisionali, gestionali e amministrativi, che coinvolgono ciascun *partner*. Ogni *partner* compila la sua Agenda, uguale per tutti.

La Fig. 2 mostra l'Agenda come appare – vuota – ai compilatori.

Fig. 2 – L'Agenda di progetto

Agenda fatti rilevanti di ARTEMIS IT-IT-G-MOL-007																	
Partner Artemis cui si riferisce la presente Agenda						Nome del compilatore della presente Agenda											
Periodo di riferimento		Dal (gg/mm/aa)				Al (gg/mm/aa)											
N.	Data (gg/mm/aa)	Fatto (descrizione sintetica)	Tipologia e rilevanza del fatto										Effetti				
			Svolgimento attività riferibili al Workpackage					Altre attività rilevanti		Rilevante in relazione a:			Il fatto ha causato direttamente degli effetti rilevanti?	Se sì, quali?			
			Formale/ Informale	Coordinamento P2	Attività Transnazionali	Monitoraggio e Valutazione	Mastertraining	Progettazione, Preparazione e Sviluppo Metodologico	Integrazione scolastica	Consulting per attempaggio, form	Gestione Interna	Creazione e sviluppo di reti e partenariati			Rapporto tra obiettivi e risultati	Sviluppo di contenuti	Processo di realizzazione
F	I							atti	incontri	contatti	documentazione			SI	NO		
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	

Come si vede si tratta di un foglio Excel[®] in cui il compilatore descrive brevemente il “fatto” (decisione, riunione, eventi, lettera importante, etc.), e segnala poi in maniera strutturata (con delle croci nelle caselle corrispondenti) la sua tipologia secondo i criteri del *Workpackage* (la strutturazione in fasi distinte del progetto Artemis), il contributo alla creazioni di reti, la rilevanza del fatto e le sue conseguenze.

Data la modalità molto “stenografica” della registrazione, l’Agenda si presta ad analisi quantitative veloci.

A cosa serve l’Agenda? In senso stretto non è uno strumento di valutazione, ma di monitoraggio, e solo nel senso più ristretto di un monitoraggio amministrativo e gestionale. L’idea di fondo che ispira l’Agenda²² è che in programmi o progetti complessi si producano, in realtà, notevoli quantità di lavoro, di ideazione, di attività di comunicazione e relazione, e così via, delle quali non rimane adeguata traccia, a fronte dei risultati – buoni o cattivi – effettivamente conseguiti. L’Agenda è ispirata da un’idea “difensiva” di monitoraggio, che garantisca i responsabili (in questo caso l’intera *partnership*) circa la comunicabilità futura, esterna e formale, dell’impegno profuso. Il progetto infatti può essere stato gestito e supportato al meglio, con profusione di riunioni, relazioni, corrispondenze, e avere però conseguito risultati solo parziali a causa dell’intervento di fattori esterni, non prevedibili, non affrontabili dai responsabili. Se l’analisi delle cause dell’eventuale insuccesso sono da ricercare tramite procedure valutative di diverso tipo, un semplice monitoraggio gestionale come questo consente comunque di valutare quanto meno l’efficienza, alcuni elementi di efficacia interna, l’operosità e l’impegno dei membri e dei responsabili, e così via.

Personalmente ritengo che attività di monitoraggio di questo tipo vadano sempre proposte, perché raramente si mantiene, in altro modo, la memoria reale e completa delle cose fatte, sempre moltissime, spesso date per scontate, ma tutte assieme costituenti una mole insospettata di attività (il numero di registrazioni nelle Agende, dopo un anno di applicazione, è veramente ingente).

²² Sono debitore dell’idea a Livia Bovina, che la utilizza nelle sue attività di valutazione e monitoraggio presso Italia Lavoro SpA, di Roma, e con la quale ho collaborato fra il 2002 e il 2004.

Purtroppo, come già ricordato, le attività di valutazione sono incominciate col progetto già avviato da tempo, ed è stato necessario chiedere ai *partner* una ricostruzione pregressa dei principali fatti del precedente periodo, ricostruzione dettagliata in modo diverso da ciascuno.

In linea di massima l'Agenda è stata ben recepita e utilizzata dal gruppetto dei "fedeli". Non mi intrattengo sui risultati conseguiti, poco interessanti per le finalità del presente contributo.

L'analisi delle reti

L'analisi delle reti²³ è spesso utile quando:

1. c'è una *partnership* molto ampia (come per Artemis) e si intende valutare il suo funzionamento interno;
2. il progetto ha molte relazioni esterne, centrali per il raggiungimento dei risultati attesi, e si vuole verificarne l'evoluzione e la sua qualità complessiva (questo non è stato il caso di Artemis).

Sarebbe stato auspicabile realizzare un'analisi delle reti in diversi momenti della vita del progetto, ma ciò non è stato possibile, e anzi, rispetto al progetto originario – che prevedeva l'analisi più o meno a metà – l'unica applicazione è stata fatta alla fine del progetto. Il significato assunto in questo caso, ovviamente, è più legato alla sostenibilità della *partnership*, ovvero alla sostenibilità del progetto anche attraverso le relazioni future dei *partner*.

Anche in questo caso solo il gruppetto dei "fedeli" ha compilato il pur semplice questionario, consentendo un'analisi parziale della rete interna, sulla quale non mi addentro.

La SWOT Dinamica

Il progetto valutativo prevedeva anche – come il lettore ricorderà – una *Nominal Group Technique* per l'analisi delle interconnessioni con altre politiche. Su richiesta del committente invece, dato il periodo finale in cui si collocava quest'ultima azione, si è preferita un'analisi che contribuisse al complessivo ragionamento, *conclusivo*, sull'esperienza di Artemis.

Si è così realizzata una Swot Dinamica, tecnica che consente di verificare gli elementi di forza e debolezza, in interazione fra loro²⁴.

La Swot Dinamica è stata realizzata con lo stesso gruppo che aveva fatto la terza valutazione di *performance*.

La Swot Dinamica si compone di due fasi:

1. una discussione in gruppo per condividere la scelta di alcuni elementi definibili come i) punti di forza *interni* al progetto; ii) punti di debolezza *interni*; iii) elementi di opportunità (quindi positivi) dovuti al contesto esterno; iv) elementi di minaccia (quindi negativi) sempre del contesto;
2. successivo confronto a coppie fra i diversi elementi, allo scopo di evidenziarne una sintesi *netta*, e in modo da poter osservare il ruolo interveniente dei vari fattori nel diminuire o aumentare le potenzialità degli altri.

La discussione fra i partecipanti ha evidenziato i seguenti elementi:

²³ Antonio M. Chiesi, *L'analisi dei reticoli*, Franco Angeli, Milano 1999.

²⁴ Cfr. Claudio Bezzi, "Rendiamo dinamica la SWOT", *Rassegna Italiana di Valutazione*, a. IX, n. 31, 2005.

Punti di forza interni:

- Gestione universitaria, per la complessità scientifica del tema e per la sua capacità di coordinamento;
- Avere messo assieme molti partner anche diversi, con un mix pubblico/privato;
- Motivazione dei partecipanti, e loro qualità;

Punti di debolezza interni:

- Rigidità del budget e della sua gestione;
- Comunicazione esterna, marketing di progetto, mainstreaming;
- Scarso coinvolgimento dei beneficiari – disabili – finali.

Opportunità esterne:

- Bisogno reale, attualità del progetto.

Minacce esterne:

- Mancanza di paternità da parte delle istituzioni locali, autoreferenzialità degli Enti;
- Mancanza di generalizzata sensibilità sul tema.

Questi nove elementi, indipendentemente dall'essere elementi di forza, debolezza, ecc., sono stati sottoposti a un confronto a coppie di cui fornisco – nella prossima tabella – la matrice completa, che verrà poi in seguito commentata.

Le regole per il confronto a coppie erano semplici:

- se l'elemento di riga si ritiene venga influenzato positivamente (rinforzato) dall'elemento di colonna, assume un valore positivo: +1 in caso di leggero rinforzo, e +2 in caso di massiccio rinforzo;
- se l'elemento di riga si ritiene venga influenzato negativamente (diminuito) dall'azione dell'elemento di colonna, allora assume un valore negativo: -1 per una diminuzione della sua azione a causa dell'elemento di colonna, o -2 per una forte diminuzione, fino all'eventuale annullamento, di detta azione;
- se infine i due elementi non interagiscono, si pone uno 0 (zero).

Tab. 4 – La matrice della Swot Dinamica

Elemento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tot.
1) gestione universitaria		-1	+2	-1	0	0	0	+1	0	+1
2) Molti partner anche diversi	+1		0	0	0	0	+1	0	0	+2
3) Motivazione e qualità risorse um.	+1	-1		-1	-1	-1	+1	0	-1	-3
4) Rigidità budget e sua gestione	+1	+1	0		0	0	0	0	0	+2
5) Comunicazione, marketing, ...	0	0	0	+1		+1	0	+1	+1	+4
6) Scarso coinvolgim. utenti	0	0	0	+1	+2		0	0	+2	+5
7) Bisogno reale, attualità del prog.	0	0	0	0	0	0		0	+2	+2
8) Mancanza di paternità istituzioni	+2	0	0	0	+1	+1	0		+2	+6
9) Mancanza gener. sensibilità	0	0	0	0	+2	+1	0	+1		+4
Tot.	5	3	2	4	6	4	2	3	8	

L'analisi di questa matrice è semplice:

- per riga, una semplice somma aritmetica consente di vedere i fattori realmente predominanti;
- per colonna, una somma algebrica consente di vedere i principali *moderator*, fattori che influenzano pesantemente gli altri.

L'analisi è presto fatta: alcuni elementi *negativi* sono assolutamente prioritari rispetto a quelli positivi. La “classifica” premia infatti la mancanza di una paternità istituzionale sul progetto (con conseguente disimpegno delle istituzioni), seguita dallo scarso coinvolgimento degli utenti; un po' distaccata la mancanza di una comunicazione di progetto e la mancanza “ambientale” di una sensibilità in merito al tema della disabilità. Insomma i principali elementi sono tutti negativi, e a poco valgono gli elementi di forza dei quali uno assume addirittura un valore negativo (perché contrastato e annullato, nelle sue potenzialità, da altri).

La lettura per colonna mostra inequivocabilmente che, a giudizio del gruppo, la mancanza di una sensibilità generale, e quindi di una cultura diffusa sul tema della disabilità, è il principale *moderator* con cui Artemis ha dovuto fare i conti, un fattore che ha inciso su quasi tutti gli altri elementi; da notare che segue, come secondo *moderator*, la (auto)critica sulla scarsa ed inefficace comunicazione di progetto, che forse avrebbe potuto incidere, anche se non in maniera determinante, sul precedente.

In conclusione la Swot Dinamica mostra elementi di grande interesse per futuri analoghi progetti:

- l'importante ruolo dell'Università (che come *moderator* assume un valore interessante) che però dovrebbe meglio interagire con altre Istituzioni che altrimenti, sentendosi escluse, finiscono con l'ignorare il progetto, non dividerlo, non utilizzarlo (ciò pare conforme all'abbandono operativo da parte di alcuni partner istituzionali di Artemis);
- l'indiscutibile necessità di un'insistente azione di comunicazione, *marketing* progettuale, *mainstreaming*, ivi incluso il fattivo e concreto coinvolgimento degli utenti, per cercare di modificare l'apatia culturale attorno all'intervento.

Mi sono dilungato sui risultati di questa azione valutativa perché rappresentano bene alcune difficoltà ampie, di contesto, culturali (che hanno fra l'altro trascinato il distacco di alcuni *partner*) che hanno indubbiamente inciso sul progetto, e sui giudizi valutativi.

Conclusioni

Questo è stato un tipico caso di *Shoestring evaluation*²⁵, quella valutazione realizzata in penuria di risorse che chiede comunque una risposta.

Nel nostro caso le difficoltà strutturali della valutazione sono state di due tipi:

- relativa modestia del *budget* (non così esiguo da non poter fare nulla di significativo, ma neppure sufficiente per una valutazione più complessa, attenta per esempio anche alle realizzazioni e ai risultati);
- ritardo nel avvio della valutazione (ciò ha impedito la realizzazione di fasi iniziali che potevano produrre dati comparabili poi con lo sviluppo successivo).

A fronte di ciò il valutatore ha però avuto alcuni vantaggi:

²⁵ Michael Bamberger, Jim Rugh, Mary Church e Lucia Fort, “Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints”, *American Journal of Evaluation*, vol. 25, n. 1, 2004, pp. 5-37.

- piena accettazione della valutazione da parte dei principali gestori del progetto (alcuni fra i principali responsabili conoscevano già spirito e logiche della valutazione e, aspetto non secondario, conoscevano personalmente il valutatore; tutto ciò ha favorito la buona introduzione presso tutto il gruppo);
- parte del gruppo (i “fedeli”) motivato sul progetto (quindi presenza di buone intenzioni a far bene, e ciò non può che favorire la valutazione).

Il valutatore ha suggerito soluzioni legate specialmente alla conduzione e alla gestione, quella che ho definito sopra “valutazione delle *performance*”; tale suggerimento ha riflesso sia le condizioni date, ambientali, sia i desideri del committente, per come espresse nei colloqui iniziali fra valutatore e principali responsabili. Questo tipo di valutazione dice poco sull’efficacia del progetto, e dice poco anche sulla relazione fra efficienza e conseguente, eventuale, sua ricaduta sull’efficacia. Si tratta di una valutazione che sostanzialmente fa ragionare il gruppo, gli fa da specchio, l’aiuta a organizzare un agenda delle priorità, a discutere sulla *partnership*, la gestione, il contesto, i beneficiari finali, e le relazioni su tutti questi elementi. Una valutazione che aiuta a gestire meglio, ma solo in condizioni di capacità comunque preesistenti; che aiuta a riflettere su come migliorare, ma solo se si ha volontà di riflettere e di mettersi in discussione.

In questo caso un ottimo gruppo, con competenze di eccellenza e buone motivazioni hanno indubbiamente aiutato il valutatore che, forse, ha conseguentemente potuto aiutare il gruppo.

Quali le lezioni apprese da questo piccolo caso di valutazione?

- Quello che non ha funzionato, e non sono poche cose, è dipeso in buona parte dall’eccessiva dispersione dei *partner*, parte dei quali si sono troppo presto eclissati; dalla lunghezza del progetto, che produce una stanchezza generale che si riflette anche sulla valutazione; da una certa distanza fra la valutazione come cultura e le pratiche consolidate dei *partner*; e da altro ancora. Insomma la valutazione consuma ancora una difficoltà che solo col tempo, sperabilmente, si riuscirà a superare. Probabilmente – essendo questi problemi ben noti – il valutatore avrebbe dovuto seguire di più il gruppo, essere maggiormente *dentro* il progetto. Non basta presentarsi ogni qualche mese per realizzare un’azione valutativa; occorre diventare, in un certo senso, *partner* fra gli altri. La distanza geografica e il *budget* ristretto non hanno consentito tale maggior coinvolgimento, ma indubbiamente ciò è andato a scapito di una migliore accettazione della valutazione, di una più diffusa condivisione fra la *partnership*;
- la valutazione *partecipata* ha bisogno di un contesto partecipante; in questo caso diversi partner, anche rilevanti, hanno incominciato presto ad allontanarsi *dal progetto Equal*, e quindi non trovavano interesse neppure nella sua valutazione creando, però, un clima più dimesso e incerto, alcuni disagi, qualche rimostranza. Questo appare chiaramente nei risultati, e nel clima particolarmente pessimista della seconda valutazione; i partner che hanno confermato la loro partecipazione hanno accentuato alcuni meccanismi difensivi e di identificazione nel sottogruppo dei “fedeli, attivi, responsabili”; di per sé anche questo è un elemento (anche favorevole) del progetto, e non solo della valutazione. Questa polarizzazione fra chi ha abbandonato e chi si è stretto attorno al progetto ha ovviamente inciso sul clima valutativo, accentuando i pessimismi e gli ottimismo, e rendendo insomma maggiormente autoreferenziale il giudizio finale. Se anche, come ho affermato precedentemente, tale autoreferenzialità può non disturbare eccessivamente in questi casi, pure il valutatore deve essere ben avvertito che sta valutando attraverso punti di vista parziali. Insomma: se diversi importanti *partner* hanno scelto la strada della defezione, significherà pur qualcosa; in questo caso il valutatore ha ignorato totalmente questo aspetto;
- per quello che il valutatore ha potuto appurare, i risultati valutativi sono comunque stati sottoutilizzati; perfettamente utilizzati da un ulteriore sotto-gruppo, quello dei due-tre

partner direttamente, convintamente coinvolti nella gestione del progetto; utilizzati come elemento generale di partecipazione, condivisione, identità e formazione dal gruppo che ho definito dei “fedeli”; ma non sufficientemente utilizzato per dirigere il progetto, per orientare i *partner*, al limite per fare pressioni per modificare alcune situazioni. E anche qui qualche responsabilità del valutatore può essere indubbiamente segnalata.