

# Un esempio di brainstorming più SPO

nel caso della valutazione partecipata dei servizi sociali del Comune di Dolianova (CA) realizzata nel febbraio-marzo 2008.

---

## Elementi di contesto

Nel febbraio e marzo 2008 il Comune di Dolianova (CA) ha affidato al valutatore il compito di costruire un sistema di valutazione dei suoi servizi sociali (che sono molteplici: segretariato sociale, asilo nido, centro sociale polivalente, servizio socio-educativo, animazione estiva, assistenza domiciliare, solo per citarne alcuni); il mandato comprendeva un obiettivo formativo relativo alla valutazione, consistente nel sensibilizzare il gruppo degli operatori del servizio sociale comunale (un dirigente e due assistenti sociali) e quelli impegnati nella gestione dei servizi all'approccio valutativo, per consentire una successiva costante attività di valutazione.

Si ringrazia il Comune di Dolianova per avere concesso la divulgazione di questi materiali.

## Cosa contiene questo testo

Lo scopo di questo testo è mostrare un percorso completo di costruzione di un brainstorming con successiva scala delle priorità obbligate. Per comprendere appieno queste pagine occorre avere almeno nozioni di base su queste tecniche<sup>1</sup>.

Il materiale che segue ripropone la relazione finale che il valutatore ha consegnato al Comune e al gruppo, con alcune annotazioni postume (indicate col simbolo ☞) per chiarire aspetti di contesto. Si è preferito lasciare una certa ridondanza nei materiali, per favorire la comprensione dei diversi passaggi.

## I problemi tipici di ogni approccio valutativo

- ☞ La relazione finale – dato lo scopo anche didattico del lavoro – ha riepilogato i *significati* di alcuni passaggi; il valutatore conosce le *tecniche*, e le utilizza per determinate finalità che, anche se dichiarate, possono risultare vaghe agli operatori. In questa prima parte della relazione – consegnata al Comune e discussa con gli operatori – si chiariscono le tappe fondamentali di ogni ricerca valutativa collegandole con le tecniche utilizzate (in questo caso un brainstorming seguito da SPO – Scala delle priorità obbligate).

Qualunque valutazione si faccia, in qualunque contesto, ci si trova davanti a questi problemi:

1. **uscire dalla genericità degli oggetti da valutare** (chiamati “evaluandi”) e distinguere quali loro parti, componenti, o dimensioni siano da mettere al centro del lavoro valutativo; è impossibile valutare una cosa astratta come “lo sviluppo locale”, fin quando non si decide che gli elementi di sviluppo locale da mettere al centro della valutazione sono – per esempio

---

<sup>1</sup> Claudio Bezzi e Ilaria Baldini, *Il brainstorming. Pratica e tecnica*, FrancoAngeli, Milano 2007.

– i giovani che trovano lavoro, le aziende che diventano più competitive, le infrastrutture di base che vengono ammodernate; allora ci si può concentrare su ciascuno di questi temi, approfondirne ulteriormente il significato, e su ciascun elemento finale (che chiameremo “indicatori” [da intendere: “indicatori dello sviluppo locale”]) costruiremo strumenti valutativi. Così come non è possibile valutare un evaluando generico come “la qualità della sanità sarda”, o “l’efficacia della formazione professionale”, e così via. Anche nel caso dei servizi sociali di Dolianova ci siamo imbattuti nello stesso problema: “Servizi sociali di Dolianova” è un insieme di norme, di strutture, di persone, di aspettative, etc., che deve essere distinto nelle sue diverse parti; chi è che deve fare tale analisi e distinzione? Ci sono moltissimi modi, ma nel contesto di servizi sociali è molto opportuno un *approccio partecipato* che aiuti il gruppo stesso degli operatori a definire quali aspetti siano da considerare. Delle tante tecniche che aiutano un gruppo partecipante si è scelto il *brainstorming valutativo*, che aiuta i membri del gruppo a esplorare tutte le dimensioni del concetto;

2. **dare un valore alle componenti individuate:** le dimensioni, gli elementi, gli oggetti specifici (quelli che in realtà noi chiamiamo “indicatori”) hanno a che fare con aspetti differenti, di diversa importanza. E’ necessario stabilire quali siano più importanti, e quali meno importanti (relativamente a un obiettivo) perché ciò fa emergere i valori organizzativi, gestionali e valutativi del gruppo, che altrimenti resterebbero latenti. Noi abbiamo dato questi valori con una tecnica di gerarchizzazione che si chiama SPO (Scala delle Priorità Obbligate). Solo dopo queste due fasi indispensabili è possibile costruire uno strumento di valutazione – che deve essere semplice e, a sua volta, di natura partecipata.

La costruzione dello strumento di valutazione (brainstorming + SPO) avviene di regola *una sola volta* (salvo adeguamenti di cui parleremo più avanti), mentre la *concreta somministrazione* (l’atto concreto del valutare) deve avvenire periodicamente, secondo modalità più avanti descritte.

Il prossimo capitolo riguarda la costruzione dello strumento realizzato a Dolianova all’inizio del 2008.

## La costruzione dello strumento

### Il brainstorming per l’individuazione condivisa degli indicatori

Come abbiamo già scritto, dopo un incontro a carattere eminentemente didattico-frontale (20-21 febbraio 2008) il valutatore si è posto come *facilitatore* del gruppo che comprendeva l’intero Ufficio sociale comunale più gli operatori dei servizi (una quindicina di persone) animando un *brainstorming valutativo*<sup>2</sup> il 18 marzo mattina.

Il gruppo ha lavorato molto bene, appropriandosi immediatamente della tecnica e producendo una quantità di stringhe (le parole o frasi proposte dai membri del gruppo) molto pertinenti e senza particolari “buchi”; ci si riferisce al fatto che gruppi troppo omogenei possono a volte concentrarsi su alcune dimensioni del problema trascurandone inconsapevolmente altre perché distanti dalla loro esperienza quotidiana. Il gruppo di Dolianova, invece, ha saputo sostanzialmente presidiare tutte le principali dimensioni del concetto posto al centro della riflessione (i servizi sociali di Dolianova

Di seguito si riporta l’esito del brainstorming sotto forma tabellare.

- La prima colonna di sinistra riporta le dimensioni principali dei servizi di Dolianova, come emersi dal brainstorming, fase 2; queste dimensioni sono state utilizzate durante il corso della

---

<sup>2</sup> Il brainstorming “valutativo” differisce notevolmente dal brainstorming classico, per il tipo di analisi – sempre fatta in gruppo – delle stringhe prodotte, con la finalità specifica di produrre indicatori. Per chi volesse saperne di più rimando al volume di Claudio Bezzi e Ilaria Baldini, *Il brainstorming. Pratica e teoria*, FrancoAngeli, Milano 2006.

terza fase, e non hanno un'utilità pratica se non come evocatrici, per i partecipanti, dei significati degli indicatori che ne fanno parte, indicati nella seconda colonna;

- la seconda colonna, principale, riporta i quattordici indicatori, frutto del lavoro della terza fase del brainstorming valutativo. Si noti che il titolo (il "nome" dell'indicatore) è spesso il frutto di una scelta del valutatore, volta a descrivere in poche parole un contenuto ricco e sfaccettato rappresentato dal corredo di stringhe riportate subito dopo il titolo. I nostri indicatori vanno *sempre* considerati con tale corredo di stringhe, che sono evocative, connotano l'indicatore, e ne riportano il significato *contestuale* proposto dal gruppo;
- la terza e ultima colonna riporta semplicemente una sigla, utile per identificare l'indicatore in fasi successive del lavoro.

Strumenti operatore	<b>Strumenti dell'operatore di tipo psicologico-relazionale</b> Empatia, Mediazione (?), Ascolto, Neutralità affettiva	<b>Rel</b>
	<b>Strumenti operativi dell'operatore</b> Musica, Sostegno scolastico / Orientamento, Sport, Gioco, Affiancamento	<b>Opr</b>
Ciclo Programmazione-Valutazione	<b>Programmazione</b> Risposta ai bisogni delle diverse età, Obiettivi, Risultati, Aspettative politiche, Aspettative degli operatori, Aspettative del responsabile, Finalità, Programmazione generale dei servizi	<b>Prg</b>
	<b>Gestione</b> Adeguatezza, Qualità, Quantità, Feedback, Supervisione	<b>Ges</b>
	<b>Valutazione</b> Risposte ai bisogni delle diverse età, Risultati, Qualità, Quantità, Successi, Insuccessi	<b>Val</b>
Rete	<b>La Rete</b> Paese, Politica, Servizio di rete, Associazioni, Scuola, Partecipazione, Comunicazione, Caos, Integrazione	<b>Ret</b>
Operatori	<b>Essere e saper essere degli operatori</b> Disattenzione, Onnipotenza, Senso di impotenza, Solitudine, Disagio, Frustrazione, Crisi, Rabbia, Isolamento, Affanno, Controllo, Disponibilità, Scontro / Incontro, Burn Out / Breack Down, Gratificazione, Entusiasmo, Motivazione, Energia, Responsabilità, Autonomia, Fiducia, Esperienza, Dinamismo, Corsa, Audacia, Utopia, Arricchimento, Presenza / Assenza, Consapevolezza, Empatia, Senso di realtà	<b>Ess</b>
	<b>L'ambiente che condiziona gli operatori</b> Caos, Urgenza, Affanno, Controllo, Scontro / Incontro, Burn Out / Breack Down, Giudizio, Cultura degli operatori, Conflitto, Limite	<b>Amb</b>
	<b>La risposta degli operatori (saper fare)</b> Relazione con l'utente, Partecipazione, Comunicazione, Comprensione, Condivisione, Coinvolgimento, Scontro / Incontro, Gruppo, Insieme, Giudizio, Strategia, Buone relazioni professionali fra operatori, Autonomia, Fiducia, Cultura degli operatori, Esperienza	<b>Far</b>
Utenti	<b>Utenti</b> Utenza, Persona, Vecchiaia, Disagio, Problematiche giovanili, Ragazzi, Minori, Povertà, Solitudine, Malattia mentale, Disabilità, Malattia, Emarginazione, Dipendenze, Isolamento, Sporco, Aspettative degli utenti, Aspettative dei genitori, Tempi differenti	<b>Utn</b>
Aggancio	<b>L'aggancio dell'utente</b> Visibilità, Paese, Festa, Musica, Ragazzi, Persona, Piazza, Associazioni, Aggregazione, Domicilio, Gioco	<b>Agg</b>
Aspetti strutturali e organizzativi	<b>Risorse e strutture</b> Personale (qualificato), Risorse orarie, Tempo, Limite, Risorse economiche (limitate), Risorse umane, Risorse strutturali, Materiali tecnico, Qualità, Quantità, Spazi insufficienti, Condivisione degli spazi, Norme, Piazza, Volontari, Animatore	<b>Ris</b>
	<b>Organizzazione</b> Rispondenza ai bisogni, Visibilità, Controllo, Flessibilità, Organizzazione, Percorso, Qualità, Quantità, Strategia, Scadenza contratti, Art. 6, Precarietà dei servizi, Coordinamento (con qualche lacrima), Continuità del lavoro (Barcellona), Mobilità, Riposo degli operatori, Circolazione delle informazioni, Gerarchia, Sostituzioni, Rispetto dei ruoli, Chiavi	<b>Org</b>

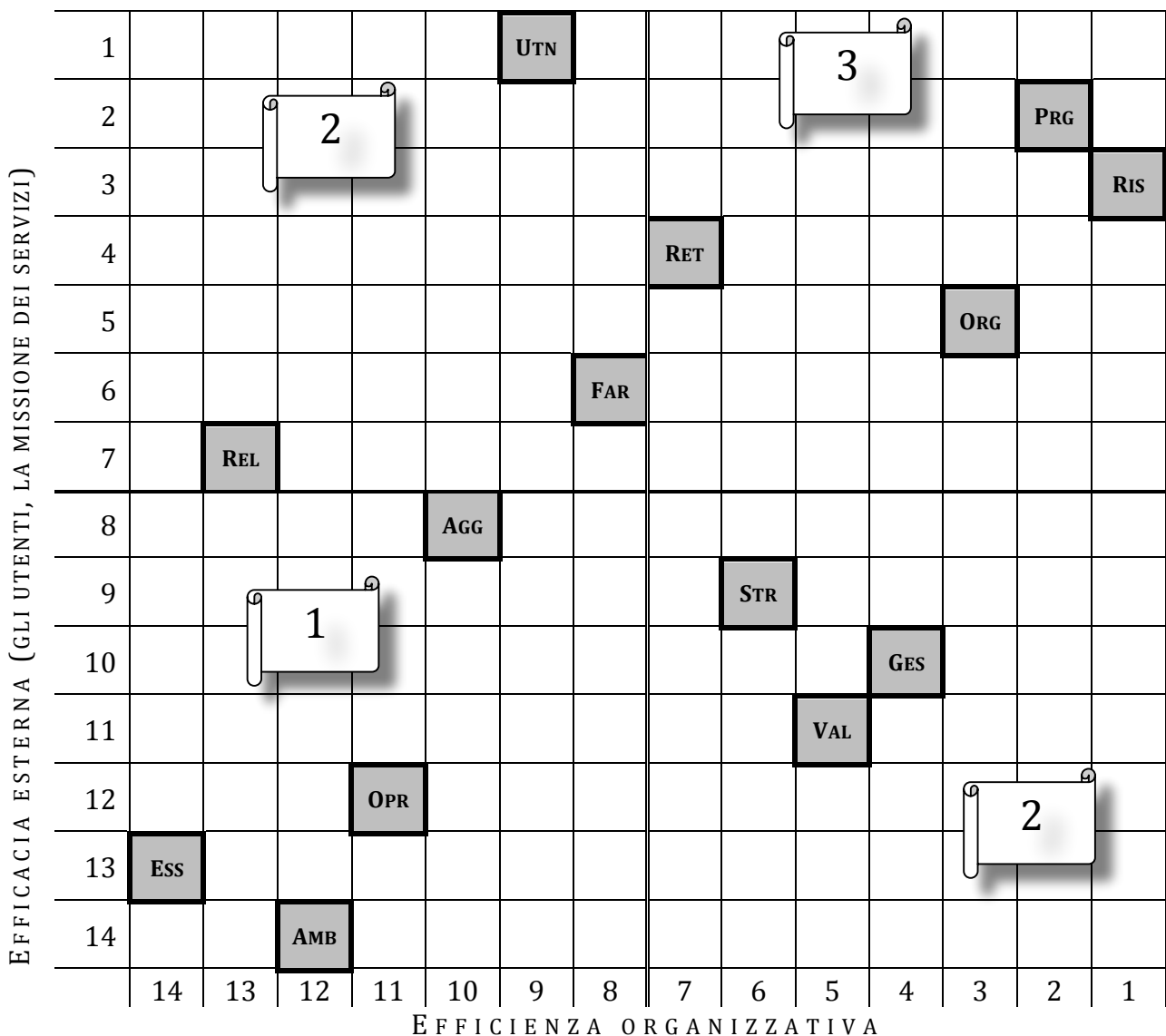
	<b>Strumenti [tecnici] dell'organizzazione</b> Supervisione, Relazione tecnica, Verifica, Riunioni, Norme, Piazza, Aggiornamento (finalmente!), Integrazione	<b>Str</b>
--	---	------------

## La SPO – Scala delle Priorità Obbligate per la valorizzazione degli indicatori

Con la tecnica SPO si è poi proceduto, nel pomeriggio dello stesso giorno, a stabilire l'ordine gerarchico dei quattordici indicatori rispetto a due dimensioni (si è trattato quindi di una *doppia gerarchizzazione*):

- efficacia dei servizi (capacità di risposta agli utenti, raggiungimento della *mission*);
- efficienza organizzativa.

Questa la “mappa concettuale” poi ricostruita, collocando su un piano cartesiano i quattordici indicatori:



### Brevi osservazioni sui quadranti

- ☞ Quando un gruppo è motivato e omogeneo (pur nelle differenti professionalità) il lavoro presenta delle caratteristiche valutative *di per sé*, ovvero la mappa concettuale mostra già – in prospettiva valutativa – delle relazioni, dei processi, delle scelte. In questo caso l'osservazione della mappa ha consentito al valutatore alcune riflessioni

generali, discusse poi col gruppo.

- Il quadrante in basso a sinistra include indicatori giudicati *meno importanti* sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza, e hanno un "peso" (un moltiplicatore) pari a 1 (che il minor moltiplicatore possibile); si tratta di:
  - "Essere e saper essere" degli operatori [ESS] (quello che in gruppo avevamo chiamato "Noi");
  - "L'ambiente che condiziona gli operatori" [AMB];
  - "Strumenti operativi dell'operatore" [OPR];
  - "Aggancio dell'utente" [AGG].

Come si vede il gruppo a dato *minore* importanza a una serie di elementi relativi sostanzialmente all'operatore; gli altri elementi (il saper fare [FAR], le competenze e abilità relazionali [REL] sono nel quadrante superiore, ma vicini al bordo, e *nessuno* è collocato nel quadrante principale (quello in alto a destra).

- Il quadrante in alto a sinistra include indicatori giudicati importanti ai fini dell'efficacia dei servizi, ma non dell'efficienza:
  - "Strumenti dell'operatore di tipo psicologico-relazionale" [REL]
  - "La risposta degli operatori (saper fare)" [FAR]
  - "Utenti" [UTN].

E' sostanzialmente il quadrante del fare e della relazione operatore-utente, che in qualche modo completa il quadrante precedente. Il "peso" del quadrante è pari a 2.

- Il quadrante in basso a destra pesa ugualmente 2, e accoglie indicatori ritenuti rilevante per l'efficienza dei servizi, meno per l'efficacia:
  - "Valutazione" [VAL];
  - "Gestione" [GES];
  - "Strumenti (tecnici) dell'organizzazione" [STR].

- Infine il quadrante in alto a destra accoglie indicatori ritenuti importanti sia dal punto di vista dell'analisi di efficacia sia di efficienza; è evidentemente il quadrante più importante e il "peso" in questo caso è maggiore, pari a 3:
  - "Rete" [RET] (accoglie gli indicatori inizialmente indicati dal gruppo come distinti in "Rete e suoi nodi" e "Azioni nella rete");
  - "Organizzazione" [ORG];
  - "Risorse e strutture" [RIS];
  - "Programmazione" [PRG].

La visione d'insieme che il gruppo ha espresso è quindi fortemente di carattere programmatario-strutturale, con un ruolo degli operatori importante ai fini dell'efficacia dell'intervento, ma subordinato al precedente. Gli aspetti del cosiddetto "saper essere", la relazione con l'utente, gli elementi, alcune competenze, sono state dal gruppo in qualche modo considerate secondarie.

Nelle pagine seguenti lo strumento di valutazione, cui seguirà una breve "guida" all'uso.

☞ Si riporta, come esempio, solo l'intestazione dello strumento e i primi due indicatori, più la riga finale.