

SPILLI

ESPERIENZE

L'INTRODUZIONE DI UN SISTEMA
DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
NELL'ASL DI BRESCIA **119**

Walter Tarchini

LA COSTRUZIONE DI STRUMENTI
PER LA PROGETTAZIONE E LA
VALUTAZIONE IN UN CONSORZIO
INTERCOMUNALE DI SERVIZI **133**

Norma Gigliotti, Anna Occhetti

LA VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE ESTIVE
RIVOLTE AI GIOVANI NEL
COMUNE DI TORINO **143**

Rosanna Balbo, Daniela Rubin Saglia

LIBRI

PER VALUTARE I SERVIZI OCCORRE
RENDERE VISIBILE L'OGGETTO DI LAVORO
LEGGENDO "COSE (MAI) VISTE"
DI F. OLIVETTI MANOUKIAN,
G. MAZZOLI, F. D'ANGELLA **151**

Grazia Gacci

VERIFICHE, REVISIONI, RENDICONTI,
CONTROLLI: IL RUOLO OSCURO MA
ESSENZIALE DI ATTIVITÀ NOIOSE
(E COSTOSE)
LEGGENDO "LA SOCIETÀ DEI
CONTROLLI" DI MICHAEL POWER **155**

Graziano Maino

L'INTRODUZIONE DI UN SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NELL'ASL DI BRESCIA

A cura di Eliana Breda, Maria Lo Russo, Elisabetta Secchi, Augusto Olivetti della ASL di Brescia e Walter Tarchini dello Studio APS di Milano

In questo breve testo presentiamo alcune riflessioni sui diversi significati e movimenti che si possono creare all'interno di un'organizzazione quando si introducono dei sistemi a supporto dei processi di valutazione del personale. Queste riflessioni scaturiscono dall'esperienza di consulenza e formazione a supporto dell'introduzione del sistema di valutazione del personale di comparto della ASL di Brescia che, come Studio APS, abbiamo seguito nell'anno 2000 e 2001 (1).

Presentiamo alcune considerazioni in forma discorsiva, frutto dell'elaborazione di un colloquio-intervista realizzato con quattro dirigenti che hanno partecipato attivamente al percorso processo di implementazione del sistema.

ALCUNE RIFLESSIONI DI AVVIO

WALTER TARCHINI

Possiamo identificare quattro nodi attorno a cui avviare una riflessione scambio rispetto a questi due anni di utilizzo del sistema di valutazione. Sono nodi che toccano sia la problematica della valutazione in sé, sia delle dimensioni più generali legate alle questioni della gestione del personale.

1. La valutazione come opportunità per vedere, differenziare, premiare. Come si è visto in diverse esperienze la "formalizzazione" di differenziazioni attraverso sistemi di valutazione incontra anche contraddizioni e ambivalenze, incontra tentativi di attenuazione delle differenziazioni legati alla paura di innescare conflitti organizzativi o con le persone. La valutazione

(1) Il progetto di consulenza e formazione è stato co-costruito con la dott.ssa Ermanna Derelli, responsabile, fino a dicembre 2002, del Servizio Qualità e Formazione della ASL di Brescia.

non è qualcosa di "oggettivo" o "neutro", e non è risolvibile solo da dimensioni di ordine tecnico-strumentale. Si muove piuttosto in una storia, in cultura, all'interno di giochi organizzativi da parte dei diversi attori.

2. Per le funzioni di responsabilità è possibile anche individuare soluzioni per collocarsi e gestire costruttivamente queste contraddizioni e incoerenze organizzative accrescendo la propria legittimazione verso i collaboratori. Può essere interessante capire cosa è successo in questa direzione nei due anni di sperimentazione.

3. Queste valutazioni, se da una parte servono a dei processi organizzativi più generali relativi alla distribuzione di incentivi economici e alla gestione dei processi di carriera, dall'altro possono servire anche al responsabile del servizio nella sua azione di gestione quotidiana. Questo anche in relazione ad una serie di azioni, relazioni, utilizzo differenziato di sistemi premianti. Retribuzione e passaggi di carriera sono sistemi premianti più gestibili dai livelli direzionali, anche in relazione agli accordi e alle mediazioni con le organizzazioni sindacali. Vi sono però altri sistemi incentivanti e premianti, molto importanti ai fini della gestione delle risorse umane, che sono invece nelle possibilità-potenzialità del responsabile diretto, quali: il mettere a disposizione alcuni tipi di informazione; il lasciare margini di autonomia, discrezionalità, responsabilità; l'affidare spazi di rappresentanza verso iniziative esterne; il favorire percorsi formativi o il favorire partecipazioni ad eventi; il favorire flessibilità organizzative negli orari o il lavorare più su obiettivi ecc... Questa area di sistemi incentivanti è comunque all'opera nelle organizzazioni, frequentemente collegata a sistemi più informali e impliciti di valutazione. Vi è dunque la possibilità, per un responsabile, di operare imprenditivamente in relazione alle dinamiche introdotte dai sistemi di valutazione formalizzati, costruendosi delle opportunità per ancorare la costruzioni di rappresentazioni differenziare del personale a dialoghi organizzativi che permettano maggiori esplicitazioni e maggiori spazi di motivazione, a sé e agli altri, di comportamenti e scelte in ordine alla gestione del personale. Questa area di azione

è importante anche perché (al di là delle contraddizioni che vi possono essere a livello organizzativo nella gestione dei sistemi di valutazione, degli incentivi economici e di carriera) offre la possibilità di definire-tutelare un senso ed un utilizzo del sistema direttamente al livello di relazione tra responsabile e gruppo di lavoro. Anche su questo si potrebbe cercare di capire come si sono mosse le vostre esperienze in questi due anni.

4. L'utilizzo dei sistemi di valutazione introduce delle novità all'interno delle dinamiche relazionali. Da una parte nelle relazioni con l'autorità organizzativa rappresentata dal valutatore-responsabile organizzativo. La gestione del processo può aiutare a manifestare l'autorità, a rappresentare delle dissimmetrie, e questo a maggior ragione dentro i servizi con una cultura psicosociale. Dall'altra nelle relazioni tra le persone del gruppo, dove dentro una relazione più circolare, vengono invece rese più visibili delle differenze, e vengono manifestate attraverso oggettivazioni e connotazioni collegati alle scale numeriche o semantiche degli strumenti di valutazione. Anche questa può essere una pista di riflessione per capire cosa si è mosso nella vostra esperienza.

5. Da ultima la questione dell'oggetto di lavoro. La valutazione è un'occasione per parlare di lavoro, di oggetto di lavoro, di comportamenti attesi. Nelle organizzazioni si parla molto di lavoro, forse non sempre in modo utile ai fini del coordinamento e della produzione. Oppure all'opposto si fa fatica a parlare, si lasciano all'interno delle organizzazioni delle "isole" con cui si fa fatica ad entrare in contatto: isole legate a gruppi professionali rispetto ai quali come responsabili organizzativi ci si sente non competenti, oppure rappresentate da sottogruppi, nuclei di lavoro, servizi con cui si fatica ad entrare nel merito di ciò che fanno. Si rischiano così sia vissuti di abbandono, che giochi autoreferenziali. Anche qui può essere interessante cogliere quali sono stati dei movimenti.

VALUTAZIONE E RELAZIONI CON LE PERSONE

ELISABETTA SECCHI

Rispetto al processo di valutazione del personale mi sento pri-

vilegiata, perché come responsabile interagisco con tutto il mio gruppo di lavoro composto da una quarantina di persone, per cui ho l'opportunità di vedere tutti all'interno della quotidianità lavorativa. Quello del poter essere vicini è un problema reale, risolvibile altrimenti con buone collaborazioni con figure intermedie. Anche prima, come responsabile, avevo delle rappresentazioni inerenti i comportamenti lavorativi delle persone e più in generale delle persone al lavoro. Il processo di valutazione formale e lo strumento utilizzato mi sono però serviti a precisare, a dare più contenuti e ad esplicitare queste rappresentazioni. L'esplicitazione non è una cosa scontata. Questo ha aiutato me sia nell'esercitare secondo nuovi aspetti la funzione di autorità, che i componenti del gruppo rispetto al rapporto con me. Legare il sistema premiante al lavoro è importante. Premiare, rimandare riconoscimenti, è molto importante per chi lavora, così come rimandare le cose che non vanno e le esigenze di miglioramento a chi fa più fatica. Lo strumento a supporto della valutazione ha aiutato ad entrare in rapporto in modo più diretto con le persone, e questo non è cosa da poco; nella relazione aiuta a sentirsi più dentro, a mettersi in gioco, aiuta a sentirsi riconosciuti reciprocamente, ci può essere un rapporto più autentico.

ELIANA BREDA

E' stato utile soprattutto nei rapporti con il personale sanitario. Era questo un mondo che conoscevo di meno rispetto a quello del personale psicosociale, perché avevo meno competenze e meno vicinanza operativa. Con le assistenti sociali ho più conoscenza della professione e più vicinanza operativa. Confrontarsi su come li vedevo nel gruppo ha modificato anche la relazione con loro. Ora sono anche loro che si fanno avanti di più verso di me, che cercano di far vedere di più il loro lavoro perché lo possa valutare. C'è stata dunque una modifica negli atteggiamenti. C'è stato un maggior riconoscimento del mio ruolo di responsabile, anche se non collegato a dimensioni di competenza strettamente medico-sanitaria. Il personale sanitario aveva meno abitudine a confrontarsi in gruppo, e il proces-

so di valutazione ha aiutato a rappresentare questa esigenza. Si sono integrate di più le componenti psicosociali e sanitarie del lavoro.

WALTER TARCHINI

Il problema del “vedere” dunque non è solo del responsabile che “deve” vedere (con il rischio di una enfattizzazione mitica, anche poi difensiva, rispetto alla funzione di autorità), ma anche del collaboratore che è importante “si faccia vedere”. Vi è dunque una reciprocità che è importante riconoscere. Il fatto che ci sono alcune cose che non si vedono è di fatto un problema organizzativo, visibilizzato dalla valutazione, ed un primo passo consiste proprio nel riconoscerlo e nel pensare a come affrontarlo. Questo è un interessante stimolo anche in rapporto al tema della ricomposizione organizzativa. La responsabilità di ricomposizione è dentro una relazione. La valutazione è dunque importante coglierla e assumerla a tutti gli effetti come strumento di gestione e integrazione.

VALUTAZIONE E OBIETTIVI DI LAVORO

ELIANA BREDA

Aiuta molto anche il lavorare per obiettivi: l’averli avuti da discutere con loro aiuta a parlare di lavoro e di comportamento professionale. Ha aiutato a enucleare di più dei comportamenti operativi e professionali collegati al miglioramento del servizio. E’ stato importante l’aver avuto nella stessa scheda items che servivano sia per la valutazione degli obiettivi che per la valutazione più generale del comportamento lavorativo (2).

ELISABETTA SECCHI

Su questo tema specifico vi è però il rischio di una “spinta verso l’alto” delle valutazioni, perché magari gli obiettivi sono raggiunti, ma il comportamento lavorativo non è da considerare consistente come prevede il valore massimo. E’ difficile motivare ad una persona che, pur avendo raggiunto gli obiettivi, gli dai però un valore inferiore al massimo in termini di valutazione.

(2) Nel primo anno della valutazione, esisteva una scheda per gli obiettivi e una scheda per la valutazione del comportamento lavorativo. Nel secondo anno, alcuni items della scheda di valutazione del comportamento lavorativo sono stati utilizzati a due scopi: valutare il comportamento e allo stesso tempo fare da base per costruire i punteggi relativi al raggiungimento di obiettivi lavorativi.

AUGUSTO OLIVETTI

Forse però così si ha la possibilità di differenziare quella che è la partecipazione individuale rispetto al tema più generale degli obiettivi che è comunque un risultato di gruppo: è il servizio infatti che raggiunge gli obiettivi. Il comparto non è responsabile in toto del raggiungimento degli obiettivi, perchè questo dipende da molti fattori, anche dal dirigente. E' responsabile però del contributo che può dare per raggiungerli. Gli obiettivi possono essere stati raggiunti, ma l'operatore può aver dato un contributo più parziale. E questo è importante tematizzarlo e valutarlo.

MARIA LO RUSSO

Il fatto che non ci fosse molta chiarezza sull'uso della scala di valutazione rispetto alla parte a doppia valenza (comportamento lavorativo e obiettivi), ha incentivato a stare alti su questi due items, a stare sul massimo che era 5. E' comunque positivo avere degli obiettivi esplicitati. Mi ha aiutato a prendere rapporti anche con le unità del mio servizio con cui prima mi relazionavo in modo più generico o che delegavo ai coordinatori: mi ha aiutato a rappresentare vincoli e obiettivi organizzativi, di proporre anche dei cambiamenti possibili ed una visione mia con cui confrontarsi con gli operatori. Ho rappresentato di più alcuni obiettivi di sviluppo nel rapporto con le famiglie, mi ha aiutato a fare uscire il gruppo di lavoro da dimensioni di autoreferenzialità. E' stato anche un modo per conoscerli.

AUGUSTO OLIVETTI

Questi non sono stati due anni uguali dal punto di vista della valutazione. Il primo e il secondo anno hanno avuto dinamiche molto diverse. Nel primo anno c'è stata una connessione molto positiva tra processo organizzativo e processo formativo di accompagnamento. La formazione che ha accompagnato il processo è stata importante. Non è stata una formazione aulica, ma una formazione che ha interpretato e sostenuto i cambiamenti organizzativi. La valutazione ha toccato aspetti molto vitali dal punto di vista delle dinamiche organizzative e relazionali. Ha toccato gangli vitali anche in chi valutava e in chi veniva va-

lutato. Ha visibilizzato ruoli e funzioni, ha precisato responsabilità, ha messo in contatto persone, ha supportato l'apertura di maggiori dialoghi. Le persone hanno "colto di più" il loro responsabile e si sono anche poste di più il problema del "come" e del "su cosa" relazionarsi. E queste non sono cose da poco.

MARIA LO RUSSO

Rimane una fatica nel gestire il rapporto con i diversi gruppi di lavoro, con le unità operative rispetto alle quali come responsabile si ha comunque una interazione operativa bassa. Si ha solo una visione "globale", e quindi poco personalizzata del loro lavoro. In queste situazioni la fatica è più forte nel gestire la dissimmetria, nel rappresentarsi come autorità organizzativa. Questo rimane un nodo per noi responsabili e per i collaboratori. Quando devo valutare mi confronto con visioni molto generali. Se colgo problemi nel gruppo tendo così a dare valutazioni più basse a tutti. Se introduci differenze di valutazione non ben calibrate, l'effetto può essere molto negativo. La via è quella del recuperare di più il rapporto con i coordinatori di questi servizi, e farmi aiutare da loro nello scendere di più nei particolari, nel conoscere meglio le persone, nel costruire le valutazioni. Quando questo avviene è importante esplicitarlo, è importante rendere trasparente questo processo. Questo tra l'altro aiuta di più il coordinatore a collocarsi in termini di ruolo organizzativo.

WALTER TARCHINI

I problemi che si aprono, ma anche le possibilità che si creano, vanno nella direzione del visibilizzare, riconoscere i diversi ruoli in gioco. Quelli dell'autorità, delle dissimmetrie funzionali, delle ricomposizioni necessarie per evitare autoreferenzialità e nicchie, sono temi decisivi per ogni organizzazione e per i servizi in particolare.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

AUGUSTO OLIVETTI

Alcuni esiti della valutazione sono legati alla gestione com-

plexiva del processo. Questo vuol dire accompagnamento formativo-consulenziale ai valutatori e sostegno anche del ruolo del Garante, che è risultato essere una figura chiave. Un limite che abbiamo avuto è che questa figura è stata poco presidiata, e questo ha portato ad interpretazioni diverse del ruolo e alla messa in campo di interventi regolativi verso i valutatori e i valutati diversi da garante a garante. Inoltre alcuni valutatori si sono forse sentiti troppo poco coperti o accompagnati da questa funzione. La valutazione in fondo avviene dentro un'organizzazione, ed è importante presidiare questo.

ELISABETTA SECCHI

Ci sono state infatti indicazioni da parte di alcuni responsabili distrettuali di "tenere alte" le valutazioni, con l'obiettivo di evitare dei possibili conflitti con il personale attorno alle valutazioni. Questo disorienta, delegittima il lavoro e l'investimento dei valutatori, e comunque non evita il conflitto perché poi le persone reagiscono comunque alle differenze che vengono evidenziate tra di loro. Gli eccessi vanno stemperati con processi condivisi, assumendo e mantenendo atteggiamenti coerenti. Questo è fondamentale tutelarli.

MARIA LO RUSSO

E' importante ogni tanto riprecisare la cornice organizzativa nella quale avviene il processo di valutazione. La valutazione pone un cambiamento culturale forte all'organizzazione, e va accompagnato, va evitato che il tutto venga riassorbito dalla cultura interna. E' importante riprendere dei temi, ritematizzare dei nodi critici, riconfermare delle linee di azione, rifare i patti.

AUGUSTO OLIVETTI

C'è l'esigenza da parte dei valutatori di avere dei ritorni, delle conferme rispetto al fatto di muoversi nella direzione giusta e nella direzione condivisa. E' importante tutelare dei sistemi organizzativi che aiutino a cogliere che non sei solo; che aiutino a sentire che hai capito, ma che anche gli altri hanno capito. A volte è proprio importante ritornare ricorsivamente sulle cose,

riaffermarle, ri-rappresentarle. Si chiede all'organizzazione una maggiore tutela dei processi di cambiamento.

VALUTAZIONE DISCORSIVA E VALUTAZIONE CON VALORI NUMERICI

MARIA LO RUSSO

Ho però difficoltà ad usare il parametro numerico come sintesi della mia valutazione differenziata sul comportamento lavorativo dei collaboratori. Riesco di più a gestire la differenziazione attraverso relazioni discorsive, utilizzando dunque lo stimolo verbale. Riesco meglio a rappresentare i limiti della persona. Quando traduco questo con una sintesi numerica, tendo a dare una valutazione superiore rispetto a quello che do o darei nell'interazione verbale. Nel confronto che si sviluppa nel colloquio, quando si confrontano la mia valutazione e la loro autovalutazione, non sempre è facile gestire il dialogo sulle differenze numeriche che abbiamo dato reciprocamente. Ci sono anche delle interpretazioni semantiche diverse rispetto ai collaboratori.

AUGUSTO OLIVETTI

Lo scarto che si ha tra valutazione discorsiva e valutazione di sintesi attraverso il numero, che il genere è più alto, può anche essere un'operazione prudenziale, di tutela. E' importante essere consapevoli che con le parole, all'interno del colloquio verbale, si lasciano segni e tracce profonde. Sono però "segni" più gestibili. Quando si utilizzano i numeri come segno la situazione è più irrigidita. Si ha paura di distruggere se si eccede nel loro utilizzo. Va capito anche quanto, la conoscenza che si ha di una persona, può permettere operazioni anche forti di traduzione in un numero della valutazione.

WALTER TARCHINI

Non vi è dunque una contrapposizione irrisolvibile tra approcci più qualitativi e discorsivi e approcci che sintetizzano anche attraverso numeri. La sintesi numerica serve per delle più complesse operazioni organizzative di gestione del sistema, ma nel-

la relazione di valutazione il responsabile ha dunque più margini e più flessibilità di azione per rappresentarne l'esito a diversi livelli e con diversi codici. Se assumo di più le esigenze, anche irriducibili, legate a quantità e qualità, riesco di più a metterle in relazione dinamica, ad assumerne costruttivamente le contraddizioni dentro la relazione.

MARIA LO RUSSO

Questa dinamica è più complessa da gestire se senti dietro di te delle ambivalenze da parte dell'organizzazione, se senti che i responsabili che stanno sopra di te ti dicono di tenere alti i punteggi. Ti crea insicurezza, rende più difficile gestire la cosa. Forse però se i garanti ci dicono di tenere alti i punteggi è anche perché pure loro si sentono incerti sulla tenuta del sistema. E' proprio dunque un problema di cornice organizzativa da riuscire a visibilizzare e rappresentare ogni tanto, per dar modo al singolo di sentirsi tutelato dentro una linea d'azione condivisa.

AUGUSTO OLIVETTI

Il rapporto con le persone, quello che si gestisce nei colloqui di valutazione, può comunque essere sincero, anche dentro delle contraddizioni organizzative. Qui conta comunque il come si gioca il valutatore. C'è una dimensione di sincerità lavorativa e relazionale che è indipendente dalla cornice organizzativa e che è di responsabilità del valutatore e del valutato. Anche in questa relazione possono essere costruite o fatte saltare in aria tante cose.

ELISABETTA SECCHI

All'interno del colloquio ho cercato di tenere il dialogo e il ragionamento parallelo tra valutazione discorsivo-qualitativa e attribuzione numerica di sintesi. Dispiace però l'incoerenza che si può manifestare dentro il sistema con il gioco al rialzo favorito da alcuni attori. Oltre una certa soglia questo può creare sfasature. La cosa che rimane è la cosa scritta. Sono importanti per questo i sistemi che si possono mettere in campo per tutelarsi reciprocamente. L'azione formativa del primo anno, con

i gruppi di confronto tra responsabili sull'interpretazione e applicazione del sistema è stata importante.

WALTER TARCHINI

Il percorso andava nella direzione di costruire luoghi sociali per elaborare significati socialmente condivisi, ma anche per arrivare a definire dei patti sociali, delle sorte di "patti tra galantuomini" che più che a controlli formali rimandavano a controlli e autocontrolli sociali. Anche se comunque il tema della incoerenza organizzativa non può essere risolto del tutto. Rimane sempre lo spazio specifico e imprenditivo che può essere assunto dal responsabile nel tutelare dimensioni di coerenza nel rapporto con il gruppo di lavoro. E' anche in questo che si legittima.

CONFLITTI, RITIRI, CLIMA DEL GRUPPO

ELIANA BREDA

Posizioni conflittuali che abbiano portato a situazioni di "ritiro", di ripiegamento non ce ne sono state. In due situazioni vi è stato un conflitto legato a percezioni diverse del comportamento lavorativo e della professionalità, che non è rientrato del tutto, ma la situazione è gestibile per entrambi, non ha prodotto blocchi. Oggi devo dire che la situazione del servizio, del gruppo di lavoro, è complessivamente più collaborativa. Questo non so quanto dipenda solo dalla valutazione, o dalla spinta alla conoscenza e all'interazione che ne è stata una conseguenza.

MARIA LO RUSSO

Più che ritiri ci sono state attivazioni, in particolare con l'unità-servizio con cui sostanzialmente non avevo rapporti. Anche loro come operatori mi cercano di più, sia su progetti di lavoro, sia su problematiche personali; mi riconoscono di più come responsabile. Ho fatto anche delle "restituzioni di gruppo" delle questioni viste nella valutazione, e questo è servito molto.

ELISABETTA SECCHI

I problemi che si sono manifestati erano legati a situazioni personali già complicate di per sé, o per questioni legate ai rap-

porti di lavoro, o per questioni che attengono la loro vita privata. In questi casi ho dovuto trovare una mediazione nel fare le valutazioni. Da una parte non puoi penalizzarli troppo, perché peggiorerebbe la situazione; dall'altra non puoi nemmeno andargli dietro e lasciar correre tutto. In un caso il conflitto si è manifestato attraverso l'esposizione pubblica della propria scheda, per denunciare il fatto di essere risultato il peggior operatore del servizio. La cosa è però stata poi riassorbita. Altri operatori sono invece "usciti dal guscio", si sono sentiti chiamati a mettersi di più in campo. Comunque la relazione valutativa mobilità molto sul piano emotivo. Sono però anche occasioni di scoperta reciproca.

WALTER TARCHINI

C'è il tema "dell'autorizzarsi" a prendere contatto. Spesso si ha paura di essere intrusivi, di essere respinti. Il processo di valutazione può essere un aiuto/stimolo a questo autorizzarsi.

ELIANA BREDA

Anche da me le situazioni sono state un paio: una persona mi ha telefonato da casa in lacrime; un'altra ha reagito in modo molto aggressivo nei miei confronti. Dopo un paio di mesi però le cose sono rientrate. La valutazione è comunque una dimensione che "smuove" molto, che tocca molto le persone.

ELISABETTA SECCHI

Con alcuni è importante operare anche dei colloqui intermedi, è importante non aspettare solo il momento finale. Hai così l'occasione di rappresentare al collaboratore una serie di problemi, di gestirli, ma anche di responsabilizzarlo di più.

TUTELARE IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

ELIANA BREDA

Nel primo anno si sono sperimentati incontri per area di servizi. In futuro sarebbe importante costruire degli incontri a livello di distretto. E' un livello importante di raccordo che va promosso di più. Aiuterebbe a contenere questi movimenti distor-

centi che poi rischiano di mettere in difficoltà. Anche condividere incertezze e problemi è importante. In ogni caso è importante che siano incontri tutelati anche da una funzione formativo-consulenziale esterna. Questo aiuta a trattare i problemi ad un livello più evoluto. Se restiamo solo tra noi si rischia di ricondurre questi incontri ancora all'interno delle logiche organizzative che in fondo li sostengono.

MARIA LO RUSSO

E' utile fare delle riunioni sulla gestione del sistema di valutazione. E' importante però che in questi incontri sia a tema anche "il senso", è importante che non si riducano solo a incontri tecnico gestionali. Questo non risolverebbe i nodi critici che abbiamo riscontrato. Questa tutela di senso e culturale è importante, altrimenti si possono verificare regressioni su logiche difensive e preservanti da parte dei diversi responsabili. Si può assistere ad una sorta di annullamento del senso del sistema di valutazione. E' importante che il sistema di valutazione sia sempre percepito come una questione organizzativa, e non individuale, del singolo responsabile. E' importante che il supporto passi attraverso un processo di accompagnamento formativo, perchè questo aiuta a tirarsi fuori e ad attivare processi elaborativi rispetto alle dinamiche e ai giochi organizzativi.

AUGUSTO OLIVETTI

In ogni caso non si torna mai indietro del tutto. Anche se si ritorna si ritorna sempre ad un punto diverso, non c'è mai il ritorno alle origini. Sono state sperimentate e vissute delle cose e questo ha lasciato un segno, ha fatto praticare dei nuovi stili di relazione, ha fatto assumere di più alcune componenti di ruolo sia nei responsabili che nei collaboratori.

LA COSTRUZIONE DI STRUMENTI PER LA PROGETTAZIONE E LA VALUTAZIONE IN UN CONSORZIO INTERCOMUNALE DI SERVIZI

a cura di Norma Gigliotti e Anna Occhetti

Il contributo che segue è volto a fornire spunti di riflessione sui temi della progettazione e della valutazione e scaturisce da un'esperienza formativa, condotta dallo Studio APS di Milano e realizzata nel territorio afferente al CIdiS - Consorzio Intercomunale di Servizi, Comuni di Beinasco, Bruino, Orbassano, Piossasco, Rivalta di Torino e Volvera, relativamente all'area delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza.

Il percorso formativo nasce come articolazione del progetto "COSTRUIRE INTEGR-AZIONI" redatto e finanziato ai sensi L. 285/97 - 1° triennio di applicazione. Il progetto, costituito da complessive diciassette azioni, prevedeva che una di queste fosse rappresentata da un meta-progetto denominato "Un tavolo da apparecchiare" che, interessando trasversalmente l'intera progettualità, aveva lo scopo di mantenere viva la rete ed omogeneizzare le modalità di lavoro, definire orientamenti progettuali comuni per elevarne gli standard, sviluppando attraverso approfondimenti metodologici un sistema di progettazione, monitoraggio e valutazione condivisibile e condiviso. Uno degli aspetti cruciali era stato individuato nella valutazione sulla base di due considerazioni fondamentali:

- il monitoraggio e la valutazione delle azioni progettuali, costituivano uno dei nodi critici comune alle esperienze anche autonome di tutti i partner. Si rilevava la necessità di elevare il livello qualitativo della valutazione, definendo strumenti condi-

visi (tra i partner del progetto, ossia funzionari e tecnici dei comuni, del consorzio, della scuola e dell'azienda sanitaria), derivanti dalla strutturazione di un impianto valutativo applicabile alla progettazione sociale nel suo complesso;

- il lavoro di rete che la L. 285/97 aveva introdotto, legittimando e rinforzando le precedenti esperienze avviate nel territorio, mai prima d'allora consacrate dal dettato normativo, doveva, per immaginare la sua sopravvivenza, individuare strumenti di analisi delle azioni capaci di restituire alla politica i risultati in un'ottica di riprogettazione.

L'opzione metodologica, condivisa dal committente e dall'agenzia formativa, ha caratterizzato il percorso come **laboratorio** di analisi, elaborazione e sperimentazione di strumenti per la progettazione e la valutazione, la cui definizione costituisce, nel contempo, l'esito dell'attività formativa.

Il processo formativo è stato impegnativo e caratterizzato da sentimenti altalenanti: la partecipazione appassionata, determinata dall'interesse per la riflessione in atto e dalla consapevolezza che da essa sarebbero scaturiti strumenti concreti, era talvolta insidiata dalle resistenze, anche di matrice culturale, dalla sensazione di sviluppare analisi sovrabbondanti e dalla preoccupazione di produrre un impianto di difficile applicazione. Le defezioni, rispetto alle fasi di avvio del percorso, sono, presumibilmente, da imputare proprio a tali aspetti.

Il laboratorio nello specifico ha definito un impianto di valutazione che consta dei seguenti strumenti:

SCHEDA 1. "PROGETTAZIONE"

Si tratta di una griglia utile per la progettazione sociale che, dalla definizione del contesto all'analisi dei costi di gestione, contempla e analizza tutte le variabili significative. L'elemento di maggiore innovazione è costituito dall'assumere come focus di osservazione **l'oggetto di lavoro** (problema considerato e ritenuto trattabile) anziché gli obiettivi come solitamente avveniva.

La griglia, applicata per la prima volta per l'elaborazione dei progetti L. 285/97 - 2° triennio, è diventata strumento corrente nella progettazione dei diversi enti ed è stata altresì utilizzata da alcuni comuni nelle gare d'appalto, sia per la definizione

delle linee progettuali allegare ai capitolati, sia come traccia per la redazione dei progetti che costituiscono offerta.

SCHEDA 2. "VALUTAZIONE PROGETTI DI FATTIBILITÀ"

Lo strumento riprende le variabili della scheda di progettazione al fine di consentire il passaggio da progetto insaturo a progetto esecutivo. Gli elementi di maggior rilievo sono costituiti dalla possibilità di ricontestualizzare temporalmente il progetto e soprattutto di dividerlo con il soggetto realizzatore. In particolare è garantita la comune assunzione dell'oggetto di lavoro e dei conseguenti obiettivi.

La valutazione dei progetti di fattibilità consente inoltre di verificare la congruità delle risorse allocate al progetto.

SCHEDA 3. "VALUTAZIONE DI PROCESSO"

La costruzione di questo strumento di lavoro ha richiesto un notevole sforzo di elaborazione ed impegnato un considerevole numero di ore: si tratta dello strumento più rilevante e di maggior complessità.

La scheda, riprendendo gli strumenti precedenti, considera le variabili rilevanti in un'ottica di monitoraggio e consente la ridefinizione costante del progetto.

Si tratta di uno strumento che deve essere contestualizzato secondo la situazione progettuale cui è applicato e, pertanto, di uno strumento flessibile.

SCHEDA 4. "RAPPORTO CONCLUSIVO"

L'ultimo strumento è una traccia che orienta la valutazione conclusiva, difatti, focalizzando l'attenzione sui diversi livelli di qualità sociale, tecnica, organizzativa ed economica, consente di produrre concrete inferenze valutative sui risultati sociali conseguiti dal progetto.

Gli strumenti definiti hanno trovato una differente applicazione nei diversi enti; l'impianto di progettazione è stato utilizzato per la redazione di tutte le azioni costituenti il progetto di rete L. 285/97 - 2° triennio, ed è applicato a singole progettazioni nell'area socio-culturale. Per quanto riguarda, invece, gli stru-

menti di valutazione, sono in corso di applicazione con differenti modalità. A titolo esemplificativo sono applicati a progetti sovra-comunali di lavoro di strada e counselling sociale ed ad interventi di ambito comunale quali i servizi per la prima infanzia ed i centri di aggregazione giovanile.

La riflessione che proponiamo si snoda attraverso tre questioni: **gli attori e la condivisibilità** del processo, **i livelli** del processo, **l'applicabilità** dell'impianto di progettazione e di valutazione costruito.

GLI ATTORI E LA CONDIVISIBILITÀ DEL PROCESSO

A livello locale gli attori delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza sono molteplici: comuni, enti gestori delle funzioni socio-assistenziali, aziende sanitarie, scuola, terzo settore, sono i soggetti che agiscono ed interagiscono, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze. L'efficacia delle azioni e delle interazioni è accresciuta dalla capacità di sviluppare un sistema dialogico di progettazione e valutazione degli interventi e dei servizi.

Questo assunto, che rimanda ad obiettivi ambiziosi, ha determinato la definizione di un impianto articolato e complesso, certamente funzionale allo scopo previsto, seppure caratterizzato da notevoli "fatiche" applicative.

L'impianto valutativo costruito consente di condividere l'intero processo, dalla progettazione alla valutazione dei risultati sociali, a diversi livelli: politico, infra e interistituzionale, progettista, realizzatore. Esso costituisce anche uno strumento atto a garantire la visibilità del progetto e la comunicazione del processo e dei risultati conseguiti.

In termini di applicazione degli strumenti, le esperienze ad oggi condotte hanno però dimostrato che l'impianto valutativo definito è complesso e non immediatamente percepibile; risulta pertanto necessaria una fase preliminare di condivisione dell'impianto stesso, sia con gli operatori che concretamente dovranno applicare gli strumenti, sia con gli altri attori (interni ed esterni all'organizzazione) che non sono stati direttamente

coinvolti nel percorso formativo, ma con i quali è opportuno condividere le risultanze valutative dei progetti.

Ciò nonostante, l'impianto ha confermato il valore aggiunto portato alla valutazione. Ad esempio l'applicazione degli strumenti ad un progetto complesso per contenuti, modalità realizzative ed ambito territoriale d'intervento come il lavoro di strada, ha consentito di includere nel sistema progetto tutti gli attori coinvolti, garantendo la visibilità del processo e la possibilità di esprimere inferenze osservative. Nel contempo è stata confermata l'ipotesi che detti strumenti consentissero la condivisione del progetto con il soggetto realizzatore e l'assunzione concreta da parte di quest'ultimo dell'oggetto di lavoro e dei conseguenti obiettivi.

Poiché però, la cultura della valutazione non è ancora sufficientemente consolidata nella prassi lavorativa dei singoli e delle organizzazioni, le risorse umane e temporali dedicate a tale attività, risultano ancora inadeguate.

Inoltre, considerato che il punto di vista dei destinatari, rilevabile attraverso gli strumenti definiti, è mediato dall'osservazione degli operatori, è necessario affiancare a questo sistema ulteriori specifici strumenti di rilevazione diretta che diano voce ai destinatari stessi.

Relativamente alla necessità di restituire agli attori della politica i risultati sociali conseguiti attraverso i progetti in un'ottica di riprogettazione, l'esperienza, attualmente circoscritta ad un solo progetto, è stata positiva poiché ha consentito agli amministratori di sviluppare osservazioni valutative in merito all'attività realizzata, orientando nel contempo alcune opzioni. Si ritiene, però, che tale pratica debba ulteriormente essere sviluppata mediante un'applicazione più puntuale.

Considerato che l'ambito nel quale si è sviluppato il sistema di valutazione è un progetto di rete che prevede azioni sovra-comunali e azioni locali, è opportuno correlare le singole valutazioni; a questo proposito è ancora da affrontare la definizione di questo soggetto valutatore che potrebbe, come ipotizzato nel percorso formativo, essere costituito da un nucleo di valutazione interistituzionale.

I LIVELLI DEL PROCESSO

L'impianto definito consente la valutazione a diversi livelli: ex ante, di processo, di risultato. L'esperienza condotta ha evidenziato che il primo livello è garantito dall'applicazione dello strumento di progettazione e di valutazione dei progetti di fattibilità.

La scheda di valutazione di processo assicura il monitoraggio e la successiva costante ridefinizione degli interventi; gli operatori che hanno sperimentato tale strumento, pur evidenziando la fatica e l'impegno richiesti, hanno sottolineato che il metodo consente di conservare l'aderenza agli obiettivi e mantenere alta la soglia di attenzione sul progetto. Il punto di vista dei progettisti e soggetti gestori ha evidenziato che gli strumenti garantiscono il controllo e la vicinanza al progetto.

L'esperienza, ad oggi, consente di affermare che la stessa scheda n. 3 orienta la valutazione ai risultati sociali.

Poiché i progetti sono in corso, lo strumento denominato "Rapporto conclusivo" è stato utilizzato solo in occasione di valutazioni intermedie e si è dimostrato una valida traccia in grado di orientare la loro elaborazione.

In termini di livelli di valutazione, l'impianto, non prevedendo strumenti di valutazione d'impatto, è in grado di evolversi ulteriormente.

L'APPLICABILITÀ DELL'IMPIANTO DI PROGETTAZIONE E VALUTAZIONE COSTRUITO

Le sperimentazioni realizzate hanno consentito di evidenziare il valore aggiunto prodotto dall'applicazione dell'impianto definito che, attivando un circuito virtuoso tra progettazione, valutazione e riprogettazione, accompagna e sostiene l'azione progettuale e l'intero processo di lavoro.

Non di poco conto è la possibilità che l'applicazione della scheda di valutazione del progetto di fattibilità offre in termini di condivisione del progetto con il soggetto realizzatore, che spesso è un attore esterno del terzo settore, infatti, un'adesione solo formale agli obiettivi definiti nel progetto, al contrario di una reale condivisione ed assunzione degli stessi, difficilmente

consentirà il raggiungimento dei risultati attesi. Proprio per tali garanzie di condivisibilità, la scheda n. 2 è stata valutata positivamente anche dagli operatori di cooperativa che sino ad ora hanno avuto modo di sperimentarla, il loro parere è che si tratti di uno strumento che permette di entrare realmente nel progetto, portandovi la propria esperienza ed il proprio punto di vista, senza aderire formalmente ad un prodotto preconstituito. Nel contempo, lo stesso strumento favorisce l'emersione delle lacune, degli errori e dei rischi progettuali, consentendo di meglio focalizzare gli oggetti del monitoraggio, a vantaggio anche del progettista e dell'ente gestore.

In generale, tutti gli operatori che hanno applicato tale metodologia, pur evidenziandone la complessità, ne sottolineano i vantaggi in termini di riflessione, di pensiero e di attenzione che si sviluppano intorno al progetto; in particolare, il focus sull'oggetto di lavoro, oltre a circoscrivere l'ambito d'intervento, favorisce la definizione di obiettivi perseguibili, la conseguente identificazione dei risultati attesi e degli indicatori di misurazione. D'altro canto, la vigilanza e il controllo imposti dal processo attivato, che potrebbero far presupporre una certa rigidità dell'impianto, favoriscono, invece, l'aderenza alla realtà e le opportune ridefinizioni in itinere, garantendo ulteriormente la dialogicità del progetto. Anche la dimensione dell'autovalutazione è propria degli strumenti adottati che consentono al progettista e agli operatori di mantenere vigile tale attenzione.

Inoltre, la rigorosa applicazione degli strumenti nell'ambito di interventi per loro natura apparentemente poco definiti e definibili e soggetti a repentini mutamenti - si pensi al lavoro di strada con gli adolescenti ed ai centri di aggregazione giovanile - impone il controllo e la verifica costante, anche in termini temporali, e garantisce la continuità nelle modalità di rilevazione: sono queste le precondizioni per la puntuale ridefinizione del progetto necessaria in questa tipologia d'interventi.

Infine, poiché è noto che la valutazione non può essere considerata un'azione assolutamente oggettiva ma è correlata ai punti di vista che si assumono, è significativo evidenziare che questo impianto, facendo propria tale affermazione, riconosce

e valorizza le percezioni soggettive ed il confronto fra queste e le osservazioni oggettive.

L'impianto definito presenta però anche una serie di "fatiche" non trascurabili...

Innanzitutto, gli operatori, in particolare quelli esterni agli enti ed impegnati in servizi "chiusi" (si vedano ad esempio gli educatori della prima infanzia) o in progetti con un ridotto monte ore settimanale, hanno rilevato un significativo grado di complessità e considerevoli difficoltà nell'uso degli strumenti proposti.

In secondo luogo, la novità di affrontare un progetto dal punto di vista dell'oggetto di lavoro - gli approcci più tradizionali muovono dalla centralità degli obiettivi - impone una sorta di formazione e di accompagnamento agli operatori che devono utilizzare gli strumenti: questa rappresenta un ulteriore "fatica" applicativa, sia per i gestori, che coincidono con gli attori del percorso formativo, sia per i realizzatori esterni. Ne consegue la necessità di tempi lunghi nell'acquisizione di una familiarità d'uso che consenta l'acquisizione della metodologia alla prassi operativa. Infatti, nonostante l'inevitabile complessità dell'impianto valutativo, è proprio la sua applicazione che ne chiarisce il significato e l'utilizzo.

Gli strumenti proposti danno esito a un corpus valutativo che sostituisce le precedenti pratiche di valutazione ritenute meno efficaci, quantunque, poiché il punto di vista dei destinatari è sempre filtrato dalle osservazioni degli operatori, per rilevare direttamente la "soddisfazione del cliente", è necessario prevedere un'ulteriore modalità d'indagine specifica.

Di fatto, però, il modello realizzato è ancora patrimonio di pochi operatori, in particolare di coloro che hanno partecipato alla sua costruzione e, per divenire pratica costante a livello locale, necessita di una maggiore diffusione e condivisione.

Altro elemento non sottovalutabile è rappresentato dal rapporto temporale tra front office e attività valutativa che, in particolare per i progetti che prevedono un monte ore ridotto, potrebbe risultare squilibrato, determinando una sofferenza nell'attivazione degli strumenti previsti dall'impianto sperimentato a vantaggio dell'esclusiva applicazione di sistemi di valutazione tradi-

zionali: riunioni, raccolta dati, relazioni intermedie e report finali. Le ragguardevoli risorse di tempo richieste, sia per l'applicazione, sia per la trasmissione delle competenze, possono così introdurre un problema di riconoscimento del tempo dedicato all'applicazione dell'impianto valutativo come tempo lavoro.

Di fatto, nonostante l'attualità di temi quali la valutazione e la qualità, esiste a tutt'oggi una distanza significativa tra la fattiva sensibilità degli enti e delle organizzazioni e l'importanza della valutazione in generale; esperienze come questa, condotte a livello interistituzionale locale, pur non essendo certamente uniche, non rappresentano ancora prassi operativa diffusa.

A ciò si collega, inoltre, la questione della resistenza che ancora si rileva in buona parte degli operatori nei confronti della valutazione. Infatti, da un canto persiste la convinzione che, in ogni caso, le attività sociali in genere siano positive di per sé e che le relazioni umane non possano essere sottoposte a valutazione, dall'altro, le sollecitazioni all'applicazione di sistemi valutativi approfonditi spesso sono ancora percepite come sinonimo di scarsa fiducia, desiderio di controllo burocratico o di affiliazione a formali sistemi di qualità. L'esperienza condotta, a tutt'oggi limitata, ha però dimostrato che, a fronte di una iniziale diffidenza, il valore aggiunto prodotto dall'applicazione del sistema è in grado di persuadere, attraverso il confronto tra costi e benefici sia certi sia presumibili, anche gli operatori più reticenti.

Che l'introduzione di questa metodologia comportasse alcuni problemi era ulteriormente prevedibile per il carattere innovativo che la contraddistingue nell'esperienza locale, infatti, nonostante l'abitudine alla pratica valutativa, si è reso necessario un salto culturale, che, peraltro, necessita di mettere radici più profonde. D'altro canto, nel corso della sua applicazione l'impianto valutativo ha mostrato che la sua apparentemente rigidità è in realtà espressione di rigore metodologico e che di fatto gli strumenti definiti, pur nel rispetto dei principi costitutivi, sono flessibili ed applicabili, pertanto, ad una considerevole varietà di situazioni progettuali.

LA VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE ESTIVE RIVOLTE AI GIOVANI NEL COMUNE DI TORINO

a cura di Rosanna Balbo e Daniela Rubin Saglia

Nel 1999, attingendo dai fondi a disposizione della Legge 285/97, il Settore Gioventù del Comune di Torino, su forte spinta anche del mondo cattolico cittadino, ha promosso il progetto Est-Addò. Si tratta di un cartellone di iniziative estive rivolte a giovani tra i 14 e i 19 anni, che ogni anno vengono realizzate in forma diffusa su tutta la città. Le aree interessate sono lo sport, la musica, il teatro, la danza, il cinema e la fotografia, i linguaggi multimediali, l'avventura, le lingue, l'incontro tra pari.

Questo progetto, fin dall'inizio, si è poggiato su una metodologia tesa ad invertire le modalità di coinvolgimento di tutte quelle agenzie educative e culturali che hanno competenza in questo ambito. Ogni anno viene rivolto un "invito" pubblico, a tutti i potenziali soggetti interessati e competenti, i quali, a loro volta, sono chiamati a formulare proposte rivolte agli adolescenti, con forte riferimento al proprio specifico campo di azione, che devono rispondere, nel contempo, ai requisiti culturali ed educativi che caratterizzano Est-Addò. Questo indirizzo ha fatto emergere le potenzialità presenti ed attive nel tessuto cittadino ma ha anche fatto emergere nuove risorse, espressione di gruppi formati da giovani professionisti, che hanno formulato proposte innovative.

A quattro anni di distanza, il cammino percorso è stato intenso ed interessante, rivelando nel contempo gli aspetti di difficoltà connessi soprattutto con la fascia di età a cui il progetto è rivolto, ovvero gli adolescenti, la cui caratteristica principale è quella di oscillare continuamente tra il desiderio e la rinuncia,

l'impegno e il disinteresse, l'entusiasmo e l'apatia. Caratteristiche che, seppure note a chi lavora con e per gli adolescenti, influiscono in modo consistente sull'andamento e sugli esiti dei progetti e quindi occorre tenerne conto laddove si "leggono" i risultati e si interpretano le risposte ottenute.

Il budget che la Città di Torino ha messo a disposizione è stato, fin dal primo anno, di entità considerevole; le agenzie cittadine coinvolte sono state numerose ed era pertanto necessario garantire un riscontro riguardante l'effettiva rispondenza alle iniziative proposte dei giovani destinatari, la serietà dei contenuti, la novità e diversità delle attività realizzate. Ci si è avvalsi così dell'aiuto di esperti nella rilevazione dei bisogni e nella valutazione.

Nel 1999 è stato coinvolto il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino, che ha svolto un lavoro preliminare di ricerca ed indagine circa le caratteristiche peculiari di un progetto che rispondesse ai desideri ed ai bisogni degli adolescenti.

Successivamente il progetto, a forte valenza culturale ed educativa, è stato affiancato da un percorso specifico di valutazione, finalizzato allo sviluppo di un sistema di monitoraggio del processo e di analisi e lettura dei risultati, affidato allo Studio APS. Il metodo di valutazione scelto, fondato su un'ampia partecipazione dei diversi soggetti coinvolti, si è rivelato particolarmente utile e duttile per essere applicato ad un progetto in continuo divenire, in cui l'entrata in campo di nuovi soggetti è divenuta risorsa e indice di evoluzione del progetto stesso. L'inserimento di queste nuove risorse è stato favorito dalla propensione a valorizzare le diverse prospettive di valutazione soggettiva, piuttosto che imporre indicatori oggettivi totalmente predeterminati; questo ha permesso a tutti di sentirsi protagonisti del processo di valutazione e non solo meri esecutori.

Gli strumenti di valutazione utilizzati contemporaneamente dalle agenzie realizzatrici dei progetti e dai referenti istituzionali committenti (le schede ex-ante, le schede durante il percorso, le schede di valutazione finale), hanno favorito sia il confronto tra le diverse prospettive di osservazione presenti che la ricerca di accordi valutativi. Il processo di valutazione delle iniziative di

Est-Adò, attraverso l'attivazione di comunicazioni e scambi anche in situazioni in cui i programmi potevano presentare problemi e lacune piuttosto evidenti, ha così favorito la progressiva costruzione di un linguaggio comune. Il processo e il dialogo creatosi, a partire dalla valutazione, tra l'Istituzione committente e i soggetti gestori, ha permesso di sgombrare il campo da paure, da pregiudizi, creando invece le condizioni favorevoli anche per affrontare situazioni particolarmente critiche quali l'annullamento di quegli interventi ritenuti inefficaci o inidonei. Si è così determinato un contesto di lavoro che partendo dall'esame degli eventi, ha permesso di condividere la ricerca delle criticità e l'individuazione dei possibili correttivi da apportare o di nuovi sbocchi da costruire. D'altra parte, che vi sia il rischio di generare rigidità, diffidenze, paure di controllo, nei soggetti che si sentono l'oggetto principale di un processo valutativo è scontato e, nel nostro caso, questa è stata anche l'occasione per evidenziare che questi sentimenti pervadono anche l'Istituzione, la quale a sua volta, entra anch'essa nel "mirino" della valutazione.

Nel secondo anno di realizzazione di Est-Adò, tenendo presenti queste premesse di fondo, ed analizzando più in specifico l'articolazione del metodo di valutazione applicato, si è proceduto ad una "taratura" degli strumenti, realizzata con i referenti istituzionali e con i referenti delle agenzie realizzatrici degli interventi, che ha contribuito alla crescita del progetto stesso. In questo processo, la logica conseguenza è stata che, sia le schede di rilevazione dei dati, sia i sopralluoghi, sia le riunioni di avvio e di restituzione degli esiti del processo di valutazione, sono divenute occasioni che hanno permesso di sviluppare pensieri e riflessioni, creando sinergie non soltanto finalizzate alla valutazione, bensì anche allo sviluppo e alla evoluzione del progetto Est-Adò. Le difficoltà non sono mancate; tuttavia, proprio il fatto di averle previste, ha permesso di affrontarle in un clima sereno ed in un'ottica di rilettura dell'esperienza e di riprogettazione della stessa.

L'investimento (anche economico) compiuto dall'Amministrazione Comunale per sperimentare questo metodo valutativo, a

forte valenza partecipativa, ha fatto sì che il percorso di valutazione sia divenuto via via uno strumento formativo che ha interessato tutti i soggetti implicati (referenti dell'Istituzione e Agenzie esterne). Ciò ha permesso all'Istituzione committente e dunque ai referenti organizzatori dell'ufficio adolescenti di conservare un rapporto sereno e di fiducia con i soggetti proponenti. E' stato necessario essere molto chiari con le agenzie, fin da subito, esplicitando i motivi per cui si era deciso di intraprendere un percorso valutativo e, anche ora, a distanza di tre anni, si può dire che nella maggior parte dei casi la valutazione è stata presa molto seriamente; se ne è capita l'importanza. A ciò ha sicuramente contribuito il fatto che le agenzie interessate erano, per la maggior parte, qualificate, conosciute, serie, disponibili a mettersi in gioco fin da subito; non è stato pertanto difficile rendersi conto di quanto diventasse importante anche per loro questo tipo di percorso valutativo: esso infatti offriva una opportunità di riflessione sul proprio lavoro, ma era anche l'occasione per esporre le difficoltà insite in questo tipo di lavoro soprattutto là dove si tratta di interessare e coinvolgere gli adolescenti. Va segnalato che per la maggior parte delle agenzie questo progetto rappresentava un nuovo terreno di lavoro: alcune erano infatti abituate a lavorare con i bambini o con i preadolescenti; qualcuno aveva anche esperienza con adolescenti, ma all'interno della scuola o dei servizi socio assistenziali. Est-Adò si è rivelata fin da subito una scommessa difficile, da tenere costantemente sotto controllo senza dar mai nulla per acquisito o scontato, ma anche una scommessa con delle potenzialità interessanti, da spendere.

LA DEFINIZIONE DEI RUOLI

In questo suo percorso evolutivo, nel 2002, il progetto ha fatto un ulteriore e significativo passo avanti: ha coinvolto direttamente le Circoscrizioni della Città nelle varie fasi, dalla programmazione, alla gestione, alla valutazione dei progetti. Ci si è trovati dunque di fronte ad un contesto che aveva subito un rilevante cambiamento e che, contemplando l'inserimento di nuovi soggetti, richiedeva nuove attenzioni. Per favorire la co-

struzione di un linguaggio comune e una condivisione della filosofia del progetto ormai consolidato occorreva introdurre adeguatamente i nuovi partners agevolando lo sviluppo di riflessioni non soltanto sul "fare" ma anche e soprattutto sul "pensare per fare".

E' stato importante ed indispensabile, fin da subito, definire i ruoli che, all'interno dell'Istituzione committente (il Settore Gioventù del Comune di Torino e le Circoscrizioni) venivano assegnati e svolti, anche per garantire agli interlocutori esterni (le agenzie) di individuare con chiarezza "chi fa e che cosa" per una buona conduzione del progetto.

Più dettagliatamente, l'ufficio centrale ha svolto il compito di coordinamento, impiegando il responsabile dell'Ufficio Adolescenti, un animatore culturale e il consulente del medesimo ufficio mantenendo altresì presso di sé la selezione e realizzazione delle iniziative a carattere cittadino (poli centrali) e dei laboratori tematici. Questo ruolo ha anche contemplato la gestione dei fondi (bilancio del settore e fondi 285).

Le circoscrizioni hanno messo a disposizione il responsabile delle attività culturali e/o un animatore culturale, utilizzando il budget stanziato (amministrato dall'ufficio centrale) per l'organizzazione di attività di aggregazione sul proprio territorio e di accompagnamento di gruppi ai poli centrali e ai laboratori tematici.

La definizione dei ruoli si è riversata anche sul percorso di valutazione: coinvolgendo direttamente le Circoscrizioni, si doveva tener conto che in esse agiscono, oltre agli operatori culturali, i dirigenti e i responsabili politici.

Per questi motivi si è attivato un "Nucleo di valutazione" cittadino all'interno del quale ognuno ha ricoperto un ruolo preciso che contemplava anche l'attenzione a presidiare i processi di comunicazione ed informazione ai vari livelli istituzionali.

Il nucleo istituzionale di valutazione è stato presieduto dal Dirigente del Settore Gioventù, coordinato dalla responsabile dell'ufficio Adolescenti, coadiuvata da un'animatrice culturale e dalla consulente di detta area, e da un referente per Circoscrizione.

L'Ufficio centrale Adolescenti ha svolto i sopralluoghi e compi-

lato le schede per i poli centrali e i laboratori tematici; i referenti delle Circoscrizioni hanno svolto i sopralluoghi, e compilato le schede, per le agenzie del proprio territorio impegnate in Est-Adò,

I referenti delle agenzie hanno a loro volta compilato, prima dell'inizio delle attività, a metà percorso e a fine percorso, le schede previste. Le schede di metà e fine percorso riportavano anche dati riferiti al numero dei ragazzi coinvolti; la scheda finale riportava un punteggio numerico sulla qualità dell'iniziativa, assegnato sia dal referente dell'agenzia che da quello istituzionale. Ciò ha permesso in seguito di comparare le valutazioni attribuite riscontrando che nella maggior parte dei casi non vi sono state grandi differenze; nei pochi casi di largo divario il confronto e la discussione tra agenzie ed istituzioni ha permesso di raggiungere soddisfacenti accordi.

Il nucleo di valutazione ha svolto una funzione di controllo e di riequilibrio delle valutazioni espresse dai referenti istituzionali correggendo, all'occorrenza, gli approcci troppo severi o troppo favorevoli. E' indubbio che la soggettività dell'osservatore ha un peso importante nella valutazione, ma utilizzando una metodologia centrata sulla condivisione dei dati rilevati, sulla discussione che ne consegue e sulla revisione in gruppo, si è raggiunto un buon livello di obiettività dei giudizi espressi. La valutazione di ogni singolo referente, avallata dal Nucleo di valutazione, è così divenuta credibile ed insindacabile, evitando incomprensioni e ingerenze che talvolta possono compromettere l'esito di un progetto.

Questo aspetto poteva rappresentare in effetti un punto critico del progetto: invece attraverso il confronto e l'espressione (perché no?) anche di divergenze e la ricerca di orientamenti condivisi, si sono raggiunti risultati che hanno soddisfatto i vari attori, anche laddove la valutazione ha messo in luce elementi fortemente critici che si sono trasformati, nella maggior parte dei casi, in elementi di crescita e di evoluzione.

La restituzione dei risultati della valutazione è stata realizzata in due tempi: in riunione plenaria sono stati comunicati i dati generali relativi al trend di Est-Adò, alle medie raggiunte, sia da

un punto di vista qualitativo che quantitativo; con ogni singola agenzia sono stati comunicati e discussi i dati risultanti dalla loro attività, anche per rispetto ad una necessaria riservatezza (questa scelta è stata molto apprezzata).

LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI CONFRONTO E DI CRESCITA.

E' già stato detto prima, che un progetto di valutazione può sollevare paure, resistenze, conflitti e di ciò occorre tenerne conto, agendo perché questi elementi diventino fattori di crescita. Il metodo prescelto, sicuramente idoneo per un tipo di progetto a forte valenza educativa, si è avvalso della conduzione di una persona esterna dello Studio APS, che ha svolto una importante funzione, non sostituibile da una persona interna al gruppo o interna all'istituzione.

Un altro elemento importante è stato rappresentato dal nucleo di valutazione, i cui componenti, pur trovandosi a lavorare insieme per la prima volta, hanno potuto sperimentare un percorso formativo che, attraverso la valutazione, ha valorizzato le competenze dei singoli, ha fatto emergere un buon livello di coesione e di confronto, ha permesso di confrontare divergenze.

Con queste caratteristiche la valutazione dunque diventa strumento di formazione, ma anche di acquisizione di consapevolezza delle proprie competenze, ad una condizione comune a tutti i percorsi seri di formazione: quella cioè di garantire la presenza, di essere leali, di essere disponibili a mettersi in discussione. Coloro che, referenti istituzionali o delle agenzie, hanno preso parte alla valutazione di Est-Adò, con questo approccio e con questo atteggiamento, ne hanno tratto di certo buoni frutti, tanto che alcuni soggetti hanno esplicitato di voler applicare questo metodo ad altri progetti.

PER VALUTARE I SERVIZI OCCORRE RENDERE VISIBILE L'OGGETTO DI LAVORO

Leggendo “Cose (mai) viste”
di F. Olivetti Manoukian,
G. Mazzoli, F. d'Angella ⁽¹⁾

a cura di Grazia Gacci

A proposito di valutazione segnaliamo un testo che è contemporaneamente fuori tema e in tema. E' fuori tema perché non tratta direttamente di valutazione ed è in tema perché, con un titolo allusivo e proveniente da un ambiente culturale lontano dal mondo dei Servizi, affronta una questione critica e preliminare alla valutazione di qualsiasi attività svolta, di qualsiasi produzione realizzata dai Servizi sociosanitari: quella della visibilizzazione di prodotti/servizi che sono essenzialmente immateriali e che vengono rappresentati da chi ne è fruitore e da chi li eroga, nei modi più diversi, contraddittori e contrastanti. Ciascun soggetto implicato e collocato in varie posizioni istituzionali (operatore professionista, amministratore, utente, familiare dell'utente, operatore di altro Servizio, volontario...) porta attese differenti e costruite secondo il proprio punto di vista, i propri criteri di ciò che è bene e di ciò che "serve", i propri assunti ideologici e ideali su salute e benessere, su educazione e normalità, formazione della personalità, atteggiamenti e comportamenti, sui rapporti tra gruppi sociali e tra generazioni, ma anche sugli assetti sociali a cui tendere, sul ruolo di servizi pubblici e privati, sulle funzioni dei Servizi nella nostra società, sulle relazioni tra Stato e cittadini. Tutti questi elementi incombono implicitamente sulla attività dei Servizi e evidentemente la orientano: ne marciano anche le valutazioni e le verifiche che tuttavia si condensano entro formule generiche e vaghe, che

(1) Pubblicato da Carocci, Roma, 2003.

sommariamente tendono al positivo o al negativo più per ragioni di principio che per considerazioni effettive e realistiche. Nel più ampio movimento di spinta ad una maggiore efficienza, ad una migliore ottimizzazione del rapporto costi/benefici che ha investito negli ultimi anni tutta l'area della pubblica amministrazione, anche per i Servizi sociosanitari emergono con forza esigenze di verifiche e controlli dell'operatività e dei relativi esiti che si traducono in richieste di misurazioni attraverso numeri o attraverso indicatori o indici che possano comunque in ultima analisi essere ricondotti a numeri. Questo porta a fissare degli standard di prestazioni, ovvero a stilare lunghi elenchi degli strumenti di lavoro più frequentemente usati dai vari operatori (ad esempio colloquio, consulenza psicologica, consulenza sociale, relazione al tribunale, visita domiciliare, valutazione sociale, ecc.) e si chiede di compilarli per avere delle rilevazioni esaustive e sistematiche del loro lavoro.

Si ipotizza in tal modo che l'attività di assistenti sociali e educatori, di psicologi, medici e infermieri che lavorano nei Consultori o nella Neuropsichiatria, nei Ser.T o nei Servizi di Salute Mentale consista nell'applicazione di strumenti (che probabilmente dovrebbero anche avere una configurazione ben precisa e uniforme, per cui un colloquio significa comunque e dovunque un incontro tra due persone della durata di 40 minuti, una valutazione sociale idem e così via): questi automaticamente porterebbero dei risultati.

E' da questo quadro che è emersa una richiesta di realizzazione di un progetto di ricerca finanziato alla fine del 1999 dall'allora Ministero della Sanità (oggi Ministero della Salute) e coordinato dalla Regione Emilia-Romagna per avere delle classificazioni di categorie professionali e di interventi da essere compiuti nell'area psicosociale dei Ser.T, in modo da arrivare a definire criteri e modalità di valutazione dell'operato dei professionisti in questi Servizi.

La Regione Emilia-Romagna ha chiesto una consulenza allo Studio APS (in particolare ad Angelo Riccio). La finalità generale del progetto ministeriale è sembrata importante, ma si è anche fin dall'inizio esplicitata e condivisa l'ipotesi che non fos-

se possibile sottovalutare la specificità di questi Servizi. L'attività psicosociale dei Ser.T infatti non può essere descritta con rilevazioni formali e funzionali entro schemi uniformi e esaustivi, non può essere tradotta entro prescrizioni standardizzate di interventi (modi, strumenti, tempi) da parte di professionisti, come educatori, psicologi e assistenti sociali. Il lavoro di questi operatori è tanto più efficace quanto più è costituito da azioni e comunicazioni tra loro interconnesse per individuare problemi e raggiungere obiettivi che vanno continuamente, periodicamente riletti, richiamati e riprecisati. Per arrivare a valutazioni sufficientemente articolare e realistiche, ovvero a valutazioni attendibili si è pensato che fosse necessario e preliminare individuare e rendere più visibile l'oggetto di lavoro, riconoscerne meglio i contorni e coglierne i significati. Per misurare infatti è indispensabile avere a che fare con qualche cosa di sufficientemente esplicitato, con rappresentazioni almeno convergenti, se non coincidenti di ciò che si offre e di ciò che si chiede, con dei contenuti di lavoro che sono stati confrontati e per questo esposti e acquisiti non solo nelle loro modalità formali, ma anche e soprattutto nel senso, nel valore che hanno rispetto alla finalità dei Servizi di affrontare e gestire i problemi complessi delle situazioni di tossicodipendenza. Per poter apprezzare ciò che viene realizzato è necessario sapere a che cosa ci si riferisce quando si dice che si fa "accoglienza", "supporto psicologico" o "inserimento lavorativo".

A seguito di una riformulazione della richiesta iniziale è stato sviluppato un percorso di ricerca-formazione che ha avuto come obiettivo centrale quello di rendere maggiormente esplicito e visibile il lavoro degli operatori dell'area psicosociale dei Ser.T., facendo emergere contenuti e orientamenti immersi e sommersi nelle culture operative.

Sono stati coinvolti i Ser.T della Regione Emilia-Romagna e altri delle Regioni Piemonte, Lombardia, Veneto e Sicilia. L'esperienza ha impegnato in una cooperazione intensa per circa due anni una quarantina di operatori ed uno staff composto da funzionari regionali e da consulenti dello Studio APS. I risultati sono andati molto al di là di quanto inizialmente ci si era pro-

posti di raggiungere e per questo è sembrato interessante e importante darne conto in una pubblicazione ad hoc, promossa dalla stessa Regione. Possono infatti offrire elementi e riferimenti significativi anche per "vedere" e rappresentare il lavoro e la produzione nei Ser.T ma anche in altri Servizi socio-sanitari come i Consultori o i Servizi di Salute Mentale.

Il testo, valorizzando contributi differenti forniti dallo staff e dagli operatori partecipanti, descrive in modo dettagliato gli esiti della ricerca-formazione, ma espone anche le ipotesi-guida, ricostruisce le diverse tappe del percorso, presenta alcuni "prodotti".

In particolare va sottolineato che dal punto di vista metodologico il percorso è stato impostato come una ricerca-azione. Ci si è misurati pertanto con ostacoli, inerzie, diffidenze e limiti ricorrenti quando si adotta questo approccio, e si è avuta l'opportunità di mettere a punto degli accorgimenti inediti e innovativi. Di questi tempi, in cui la ricerca-azione gode di rinnovata attenzione, anche questo può essere un motivo di particolare interesse del libro.

VERIFICHE, REVISIONI, RENDICONTI, CONTROLLI: IL RUOLO OSCURO MA ESSENZIALE DI ATTIVITÀ NOIOSE (E COSTOSE)

Leggendo “La società dei controlli”
di Michael Power (1)

a cura di Graziano Maino

LETTURA EMOZIONANTE

La società dei controlli potrebbe rivelarsi interessante: alcune certezze potrebbero uscire scosse, alcuni dubbi confermati. Se si amano intrighi ipertestuali, se si cercano domande pratiche poste da versanti teorici mutevoli, se si vuol provare l'ebbrezza del naufragio (senza stare sulla riva) e venire salvati qualche paragrafo più avanti, allora ci si può abbandonare 'tranquillamente' alla lettura.

A cosa servono i controlli e che risultati producono? Perché si vanno diffondendo? Come funzionano? “Sono proprio il senso, la natura e gli effetti di questa esplosione le tematiche che questo libro intende affrontare” (p. 6).

Il primo capitolo è un microcosmo che passa brevemente in rassegna i contenuti dei cinque successivi capitoli, ciascuno dei quali è composto da una introduzione che presenta l'oggetto del discorso; da una sintesi conclusiva che riannoda i temi affrontati; da un corpo centrale che approfondisce l'argomento 'forte' comprovandolo con esempi. La prefazione si chiude con una bella definizione di free rider, della postfazione si dirà alla fine. La presentazione di Fabrizio Panozzo - traduttore del libro - esplicita e giustifica alcune scelte, di traduzione in particolare 'controlli' per 'audit' (il titolo originale infatti è The Audit Society. Rituals of Verification).

(1) Pubblicato da Edizioni di Comunità, Torino, 2002.

ESPANSIONE NATURALE

Le culture si fondano costitutivamente su verifiche e resoconti. La diffusione dei controlli a cui si assiste sembra per un verso consolidare la percezione di disporre di tecniche certe (che 'fanno certe' le cose su cui si posano), e per un altro ridimensionare il ruolo della fiducia, quasi a negarne l'essenzialità per le società. "Quelle di audit, controllo, valutazione sono sia delle idee che delle pratiche tecniche concrete, e non vi può essere partecipazione collettiva alla pratica senza adesione all'idea, alle norme sociali ed alle speranze cui essa dà corpo" (p.8). Se si riesce a creare un paradigma conoscitivo forte ed una azione sociale riconosciuta... il gioco è fatto: si dispone di un sapere che si promuove da sé.

DISTANZE

Tuttavia secondo Power, divergono finalità programmatiche e procedure operative, ipotesi e uso, promesse e risultati delle diverse attività di controllo. Dalle revisioni ci si aspetta garanzia, qualità dalle certificazioni, chiarezza dalle valutazioni..., in generale ci si aspetta imparzialità e tutela. Ma le aspettative vengono deluse, gli impegni non mantenuti, gli strumenti non si rivelano all'altezza della logica che propugnano: non permettono di conoscere in profondità la realtà, di raggiungere ed afferrare ciò che sfugge, di portare in superficie ciò che si cela, di "tenta[re] di raggiungere le attività interne delle organizzazioni" (p. 47). L'esempio che Power porta nel secondo capitolo è l'incapacità della revisione – storicamente accertata – di garantire da frodi (non viene subito da pensare allo scandalo Enron?). Nel capitolo quarto viene messa in dubbio la capacità dei sistemi di qualità di fare il lavoro per il quale vengono impiantati e con (moderato) accanimento mantenuti in vita: garantire standard di qualità UNIFORMI. Vi è un divario crescente fra il modello ideale (indipendenza, razionalità, identificazione di risultati) e l'imprecisa operatività: ma proprio questa distanza contribuisce ad alimentare l'autorità dei tecnici e a giustificare l'investimento sullo sviluppo di nuovi e più accurati sistemi di controllo: il fallimento è una forza propulsiva che estende e radica la richiesta di controlli e ne alimenta il mercato.

ATTESE E RICHIESTE

La forza di imporsi dipende dunque dalle rappresentazioni che i controlli divulgano di sé e dal mistero che avvolge il corpus delle procedure, ma non solo. Anche le attese sono responsabili del dilagare dei controlli. Power rileva una comune attesa di 'razionalità regolativa' dei sistemi complessi, il pubblico e l'impresa. Non si tratterebbe più di svolgere interventi diretti, ma azioni di indirizzo che hanno "più a che fare con i tentativi di riordinare le identità individuali e collettive che costituiscono la vita organizzativa" (p. 59). Due caratteristiche distinguono i controlli: sospingere verso l'autocontrollo ed essere mutanti. Nel pubblico la richiesta di 'vedere' i risultati in ragione degli investimenti produce forme di (auto)controllo, alle ispezioni vengono preferite verifiche e rendiconti autoprodotti, si pensi alle forme di accreditamento che enti pubblici introducono per propri sottosistemi. E cosa si chiede ai rendiconti? Non solo di evidenziare la regolarità amministrativa, ma l'economicità, l'efficienza, l'efficacia (p. 71) della gestione, parole d'ordine delle recenti riforme amministrative pubbliche. Come nel pubblico anche nell'impresa, attraverso i dispositivi di controllo, la responsabilità viene spostata dentro le organizzazioni. Disponiamo di esempi nostrani: le certificazioni ISO, le carte dei servizi, i bilanci sociali possono essere considerate forme (nel primo e nel terzo caso volontarie, ma caldamente consigliate) di vigile monitoraggio internalizzato. Power sostiene che l'enfasi posta sulla qualità totale sia un indicatore della pervasività dei sistemi e della loro programmatica propensione ad adattarsi alle realtà in cui vengono introdotti. I sistemi di controllo irradiano da un nucleo di controllo economico mirante a evidenziare risultati in ragione delle risorse utilizzate, si radicano come parti apparentemente neutre che hanno il pregio di migliorare l'agire organizzativo, si adattano ai diversi settori produttivi, forme di impresa, domini di indagine (qualità, ambiente, gestione, rischio) autopromuovendosi mediante best practices. Nuove forme di governo in cui responsabilità e costi vengono decentrati.

OSCURE BASI SICURE

"I controlli nascondono la loro sostanziale oscurità conoscitiva die-

tro un'ampia serie di procedure e routine" (p. 127): per poter funzionare devono apparire attività lineari, razionali, trasparenti cioè evidenti e verificabili. È necessario che all'opera vi sia un paradigma conoscitivo consistente, che i tecnici che conducono i controlli siano ascoltati in qualità di esperti, e che gli oggetti siano facilmente rappresentabili. Ecco i tre ingredienti, le tre leve, che fanno funzionare (oscurandoli) i controlli.

Tre dimensioni in relazione sistemica permettono di asserire che una verifica è ben condotta: esperti acclarati verificano una parte per il tutto, che abbia rilevanza statistica, oppure che attenga a dimensioni critiche, meglio ancora se coincidente con un sistema di verifica o di qualità (controllo esterno di un sistema di controllo interno). Alla affidabilità statistica ed alle catene di discipline forti, si affiancano sistemi interni di monitoraggio che soccorrono e garantiscono autorevolezza alle pratiche di controllo.

Si tratta di dispositivi operativi interdipendenti: metodi, professionalità, sistemi interni: i metodi vengono applicati sia dai professionisti che dai sistemi; i professionisti validano i metodi ed i sistemi. I sistemi sono intelligibili ai professionisti mediante approcci statistici o selettivi.

COSTRUIRE LA REALTÀ

I controlli funzionano se l'ambiente viene reso verificabile (una sostanziale richiesta di ISOmorfismo): i controlli sono efficaci se contribuiscono a generare un ambiente controllabile, al punto da pensare che i controlli siano programmi per introdurre cambiamenti o interazioni che attuano pressioni accettabili per modificare i comportamenti organizzativi e determinare . In diversi modi. Ad un estremo si formano sottoinsiemi operativi autoreferenziali: il prodotto di tali gruppi sono rituali ispettivi superficiali. All'estremo opposto l'organizzazione prova a strutturarsi per rispondere prontamente alle verifiche, si incrementano attività le 'viste' dai controlli. Mentre perdono terreno (e risorse) aspetti che i controlli non considerano vitali, tutto ciò che è intercettabile dai controlli diviene rilevante. I controlli sembrano 'colonizzare' l'organizzazione. Gli esempi esaminati da Power – l'università, la sanità e la revisione contabile – presentano l'oscillazione fra questi due estremi, gli ef-

fetti in ogni caso appaiono disfunzionali.

DUBBI

La sensazione di una certa densità potrebbe nascere dal sommarci delle questioni che il testo affronta: mentre viene districato un tema, altri vanno intricandosi. I controlli per non essere strumenti acquiscenti al servizio della moda dovrebbero produrre dibattito, dialogo, confronto. Sembrano invece 'comunicati-stampa' rilasciati da una sorta di protezione civile che converge verso zone 'calamitate' per rinsaldare gli animi (fiducia) per mezzo di attestazioni, certificazioni, accreditamenti, licenze e standard. 'Etichette di idoneità' che consolidando argini economici o sociali vacillanti: "Tranquilli tutto è sotto controllo. Chi deve operare, opera; chi deve sovrintendere, sovrintende; chi deve guidare, guida; ciò che deve essere conservato è salvo. Siamo fuori pericolo...". Non si tratta esattamente dell'ideale partecipativo propugnato da teorici e da (alcuni) pratici dell'auditing, piuttosto di un programma di diffusione di sicurezza sociale.

CERTEZZE

A cosa può servire una recensione? Assumendo come compito quello di incrementare la curiosità per un libro, si possono usare registri differenti, quello emotivo, quello descrittivo, o... passare alla provocazione.

Di seguito vengono raccolte asserzioni sostenute dall'autore, alcune parafrasate o sintetizzate, altre estrapolate dal testo (tutte scelte allo scopo):

- È lecito (e saggio) porsi domande su attività apparentemente autoevidenti.
- Forme di controllo vanno diffondendosi progressivamente (pervasivamente) modellando le società e cercando, a loro volta, di sfuggire al controllo.
- Fiducia e controllo non si escludono, si sorreggono vicendevolmente: la fiducia chiede controllo, il controllo abbisogna di fiducia.
- L'esplosione dei controlli riflette "un complesso e non sempre coerente insieme di orientamenti sociali al rischio, alla fiducia e

- alla responsabilità” (p. 205).
- “Il potere esercitato dall’idea di controllo deriva dalla sua imprecisione” (p. 12).
 - Le rappresentazioni circolanti dei controlli e le prassi operative divergono.
 - I controlli sono soluzioni democratiche di gestione del rischio.
 - “Fornire un resoconto è visto come un modo per evitare di fornire spiegazioni” (p.178).
 - “... e gli utenti dei controlli sono spesso solo un mitico punto di riferimento nei discorsi degli esperti” (p. 178).
 - “Ma di sicuro ci sono due cose che non si possono separare: osservare il mondo e poi teorizzare di esso” (p. XXX).
- Si intende che altre affermazioni potrebbero far parte dell’elenco, e che per molti potrebbero non suonare provocatorie, tuttavia sembrano dare di che pensare.

CONTRO CORRENTE

È ammesso leggere un libro dalla fine all’inizio? Percorrere a ritroso *La società dei controlli* permette di passare dalle questioni generali a quelle tecniche, inserendo i problemi in un contesto interpretativo. E poi la postfazione all’edizione italiana è la prefazione alla seconda edizione del libro: in origine quindi una introduzione che, nel rispondere alle critiche mosse al libro, affronta alcuni nodi. Uno fra tutti: di cosa si parla quando si usa il termine ‘controlli’ (audit)? Accertamenti, accreditamenti, certificazioni, monitoraggio, rendicontazioni, resoconti, revisioni, valutazioni, verifiche... un’insieme pervasivo di attività rituali di regolazione volte a rassicurare e a stabilizzare, che sembrano spostarsi dall’esterno all’interno delle organizzazioni: “siamo parte di un enorme ed inevitabile esperimento sociale ampiamente articolato a livello transnazionale” (p. 209)? L’autore non è sconsolato, esclude che i controlli siano segnali di una società che degenera verso la sorveglianza, piuttosto suggerisce di considerare la questione dei controlli come terreno per un progetto di ricerca.