

## Le sfide della società italiana tra crisi strutturali e social innovation

a cura di Alessandra Sannella e Franco Toniolo

### Progettazione e valutazione, tra 'buone prassi' e web

Leonardo Altieri (Università di Bologna, Italia)

**Abstract** Several changes drive us to think over the ways of social planning: new needs, missing resources, new web opportunities, more citizens' participation, but more individualism too. Every social plan must now be assessed with a rigorous methodology. New opportunities offered by web can be exploited; in particular, the Internet offers possibilities for follow up evaluation and group techniques. On the other hand, the ambivalence of the web must be taken into account: it gives great opportunities but carries some risks, too. Actual, not just apparent, citizens' participation is necessary for social planning. We have to distinguish between citizens' activism and managers' activism. Accountability is necessary toward all stakeholders. This is the right way to practice fund raising (and to evaluate it) to replace resources that have been cut down. We show how the method of benchmarking is useful to develop the good practices of successful plannings.

**Sommario** 1. Verso innovazione e 'buone prassi' nella progettazione sociale. – 2. Progettare in sistemi di solidarietà o in sistemi di interesse? – 3. La valutazione dei progetti sociali. – 4. 'Buone prassi' e benchmarking. – 5. Ricerca valutativa e web. – 6. Reperimento delle risorse, fundraising e valutazione. – 7. Per 'buone prassi': partecipazione e restituzione.

**Keywords** Accountability in social planning. Citizens' participation. Web opportunities for evaluation.

#### 1 Verso innovazione e 'buone prassi' nella progettazione sociale

Sono molteplici i fattori che ci obbligano a ripensare radicalmente il modo di concepire la progettazione di interventi sociali in tutti i suoi passaggi. Ne ricordiamo alcuni (senza la pretesa di essere esaustivi, ma solo di mettere in evidenza quei punti che ci appaiono ora particolarmente rilevanti):

- la nascita di nuovi bisogni e/o l'evoluzione di bisogni 'storici'; basti pensare ai mutamenti degli stili di vita, alle conseguenze di una crisi economica che si trascina ormai da anni, con le sue ricadute non solo in termini di nuove povertà o vulnerabilità sociali, ma anche di rottura e frammentazione dei legami sociali; oppure alla condanna al precariato per anni e anni non solo di larghi settori di giovani generazioni, ma anche degli espulsi dal mercato del lavoro ultracinquantenni, non di rado con enormi difficoltà nel rientro, perché considerati obsoleti sia per doti fisiche e psichiche, sia per capacità professionali al passo coi tempi;
- la riduzione enorme delle risorse disponibili per il welfare, che ri-

chiede l'assunzione di compiti sociali da parte di una molteplicità di soggetti e la centralità del reperimento di risorse, per cui, ad es., il *fundraising* diventa sempre più rilevante e non confinabile in ristretti ambiti;

- l'evolversi degli atteggiamenti e delle aspettative dei soggetti a cui gli interventi sociali si rivolgono: evoluzione ambivalente perché da un lato consiste in una maturazione di consapevolezza da parte dei cittadini-utenti, che rivendicano un ruolo non più passivo, dall'altro nella tendenza alla frammentazione e all'individualizzazione delle domande di servizi e di controllo sociale sui servizi, conseguenze sia della crisi economica sia di ideologie, come quelle derivanti dalla 'bio-medicalizzazione' della salute collettiva che spingono verso l'eccessiva responsabilizzazione del singolo (vedasi in proposito l'illuminante saggio di Arriscado Nunes 2011);
- il ruolo delle nuove opportunità offerte dal web in relazione a varie problematiche: mutamenti delle metodologie di lettura dei bisogni e di valutazione dell'efficacia della progettazione sociale, possibilità di informazione e comunicazione con i fruitori degli interventi, utilizzo del web per la fruizione stessa di servizi (che vanno innovati anche pensando al canale del web per la gestione stessa del servizio; basti pensare al fascicolo sanitario elettronico, oppure alle consulenze online o addirittura a prestazioni effettuate direttamente tramite web come la tele-cardiologia).

In questa sede, anche in relazione agli interventi che seguiranno, ci limiteremo a considerazioni limitate ad alcune tematiche:

- la necessità di mantenere un atteggiamento *critico* - pur nella consapevolezza della necessità di ottiche innovative nella progettazione sociale - non solo verso impostazioni consolidate nel passato (ad es. basate su logiche assistenzialistiche), ma anche verso 'mode' ideologiche imperanti e apparentemente inoppugnabili, ma non sempre solidamente fondate;
- il ruolo della valutazione (e del *benchmarking*) nell'affermazione e nel consolidamento di 'buone prassi' innovative nella progettazione sociale;
- il nuovo ruolo del web nella ricerca valutativa, le opportunità potenziali a esso collegate nonché i rischi e i limiti connessi ai canali telematici;
- l'importanza del *fundraising* (e parallelamente del *people raising*) in un contesto di limitatezza di risorse.

## 2 Progettare in sistemi di solidarietà o in sistemi di interesse?

In un saggio di grande spessore (che non a caso abbiamo tradotto, pubblicato e discusso qualche tempo fa: Altieri, Nicoli, Sturlese 2011), il collega portoghese João Arriscado Nunes poneva come fondamentale la relazione fra *concezione della salute e diritto alla salute*: mentre la società costruisce e trasforma nel tempo la propria concezione di salute, contemporaneamente costruisce e trasforma la propria definizione di diritto alla salute. Così, mentre da un lato gruppi di cittadini necessitano di veder riconosciuto il proprio stato di malattia (nel caso di nuove patologie o di nuove cause di patologie), e quindi il proprio diritto di accesso ai servizi, e in tal senso si mobilitano in istanze partecipative, dall'altro lato si impongono con pretesa di egemonia concezioni che isolano il singolo soggetto, subordinando i suoi diritti a presunte responsabilità individuali.

Pur non citandolo (e presumibilmente senza conoscerlo) qui Arriscado Nunes indirettamente riprende, aggiorna e approfondisce la distinzione di Pizzorno (1966 e 1993) fra *sistemi di solidarietà* e *sistemi di interesse*. Nei primi, come la classe sociale o lo Stato, si può chiedere un'azione individuale che identifichi i suoi fini con quelli degli altri individui. A questi si contrappongono i sistemi di interesse (un esempio preciso è il sistema economico nella sua configurazione dominante attuale), dove la partecipazione si pone in vista dell'interesse dell'attore (nel senso di un suo distinguersi da altri, migliorando la propria posizione relativa) e non in vista della solidarietà fra gli attori.

E il sistema preposto alla salute sociale è di solidarietà o di interesse? Secondo i criteri di alto livello normativo (dichiarazione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità; Costituzione italiana) dovrebbe appartenere al primo campo. Ma le contraddizioni sociali, storicamente determinate, lo pongono nel concreto, almeno in parte, come sistema di interesse. E la partecipazione in esso non può che fare i conti con questa ambivalenza costitutiva. Qui, proprio per questa contraddizione, possiamo concepire la partecipazione come azione in solidarietà con altri in vista di modificare la struttura (e quindi i valori) del sistema di interesse dominante. E quando un sistema di solidarietà opera sulla struttura e sui valori di un sistema di interesse ne consegue un processo che porta in direzione dell'affermazione del principio di *cittadinanza* che, anche e in modo specifico in sanità, pone la questione del grado minimo di uguaglianza.

Un'altra delle direttrici fondamentali del saggio di Arriscado Nunes è la distinzione fra *salute come diritto* e *salute come imperativo*. Sembra evidente che il concetto di *salute come diritto* appartiene ai *sistemi di solidarietà* e si colloca, appunto, in un processo teso alla *formazione di aree di uguaglianza fra i cittadini*. Invece la definizione della *salute come imperativo* (cioè legata a una responsabilizzazione individualizzata e dipendente dal nuovo complesso medico-industriale) si colloca dentro i

*sistemi di interesse*. Qui la salute viene trasformata in un valore di mercato, per cui la speranza di una vita più lunga e più di qualità spinge a vincolarsi alle merci prodotte e non alla trasformazione delle condizioni sociali e delle politiche pubbliche. 'Partecipare' qui significa partecipare come clienti ai livelli più alti del mercato. Saremmo cioè in presenza di una tendenza verso una *nuova economia politica della salute*, legata alle grandi imprese farmaceutiche e alle assicurazioni, che spingono gli operatori della sanità verso la *clientelizzazione* dei pazienti. Il problema del singolo utente quindi non sarebbe il riconoscimento dei propri diritti, ma il suo livello di 'responsabilizzazione', ma non in senso eticamente positivo, bensì nel senso della sua capacità individuale di raggiungere uno stile di vita 'salutare', cioè di acquisire merci e servizi nelle quote più alte del mercato (della farmaceutica, delle terapie somministrate da specialisti privati di prestigio, del fitness, ecc.).

Ma ci sono anche processi che vanno in altra direzione, quando i cittadini si aggregano, come ci ricorda sempre Arriscado Nunes, attraverso forme di «resistenza e di attivismo di forum, piattaforme, movimenti e iniziative per l'affermazione della salute come diritto fondamentale». Allora la partecipazione si realizza appunto tramite il coinvolgimento attivo in queste modalità di azione. Alla partecipazione *come cliente* si affianca e, talvolta, si contrappone la partecipazione *come cittadino attivo*.

In indiretta sintonia con queste è la riflessione proposta da Mazzoli (2011). Egli infatti sostiene che la rivendicazione di nuovi e più articolati diritti di cittadinanza deve misurarsi col fatto che un diritto non vige solo perché scritto sulla carta ma, soprattutto nel caso dei *diritti promozionali*, come quelli di cittadinanza, diventa concreto ed esigibile se esiste un *ethos sociale* diffuso (un *sistema di solidarietà*, appunto) che veicoli i valori di cui la norma giuridica vuole farsi garante. Infatti, se giustizia ed equità sociale evaporano, si disperde la possibilità di tutela e promozione dei diritti di cittadinanza.

Ecco allora che 'buone prassi' innovative dovrebbero mettere al centro il riconoscimento pieno dei diritti dei cittadini, da un lato, e valorizzare processi effettivi di partecipazione attiva, dall'altro, distinguendoli da forme pseudo-partecipative, ma al massimo limitatamente consultive, magari utili solo all'immagine di manager o politici.

### **3 La valutazione dei progetti sociali**

Ogni giudizio su progetti innovativi, per poterli definire 'buone prassi', comporta un rigoroso lavoro di valutazione. La valutazione, cioè, non può consistere in un'attribuzione di valori positivi o negativi basandosi su opinioni soggettive, su assiomi (non dimostrati) che vanno per la maggiore in quel dato momento, su risultanze parziali o scarsamente fondate.

Alla base della valutazione ci deve essere uno studio rigoroso, basato sia su criteri sia su tecniche non unilaterali, ma condivise dalla comunità scientifica.

Innanzitutto, occorre distinguere ‘valutazione’ da ‘monitoraggio’ e da ‘verifica’. Tutte e tre sono attività imprescindibili. Il monitoraggio consiste in una raccolta sistematica di dati sullo svolgersi del progetto: sugli utenti, le loro tipologie, i loro accessi ai servizi; sulle prestazioni per tipi, per durata, per costi; sugli addetti, sui bilanci, ecc. Per verifica intendiamo un’attività sistematica, interna al progetto, da parte di responsabili e operatori, per fare il punto sullo svolgersi del proprio lavoro, da registrare in verbali di riunione, in resoconti, in diari relativi agli utenti, ecc.

La valutazione è ‘altro’, ma ha bisogno sia dei dati di monitoraggio sia dei documenti relativi alle verifiche. La carenza di tali dati e documenti rende molto più arduo il lavoro di valutazione, che dovrebbe in partenza supplire a tali mancanze.

La valutazione innanzitutto si deve dare *criteri*, mettendo al centro sia la ‘soddisfazione’ degli utenti, sia un giudizio sull’efficacia, cioè sulla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, sia un’analisi delle criticità che hanno eventualmente ostacolato tale risultato, per poter poi produrre proposte operative di rettifica.

In secondo luogo, come abbiamo ampiamente esposto in altre sedi (Altieri 2009), occorre impiantare una ricerca valutativa metodologicamente corretta, con *tecniche* adeguate. In generale possiamo dire che è opportuna un’impostazione di *integrazione metodologica*: non limitarsi cioè a una sola tecnica (ad es. sondaggi di soddisfazione, oggi tecnica imperante), ma usare una pluralità di tecniche tali da compensare i limiti inevitabili connessi all’uso di un solo strumento e da cogliere i principali aspetti di un problema (ad es. integrando il sondaggio con tecniche di gruppo per esperti).

La valutazione di progetti sociali dovrebbe articolarsi in:

- valutazione *ex ante*: prima dell’implementazione, interrogandosi, con l’ausilio di esperti, su *sensibilità* (cioè capacità di leggere i bisogni nel loro evolversi e nelle loro sfaccettature), *coerenza* fra i vari passaggi del progetto (dalle scelte di valore cui si ispira, alla definizione degli obiettivi, alle decisioni relative a risorse da impiegare, metodi di lavoro e organizzazione), *sostenibilità* (cioè proporzione fra risorse da impiegare e obiettivi sociali perseguiti, anche in comparazione con altri possibili usi di tali risorse);
- valutazione *in itinere*, cioè in corso d’opera: se il progetto non ha breve durata, per poter operare tempestivamente rettifiche sia nella lettura dei bisogni e quindi degli obiettivi, sia nelle risorse e nei metodi di lavoro;
- valutazione *ex post*: sui risultati immediati, alla fine del progetto; oggi la più praticata;

- valutazione di *follow up*: poco utilizzata per i costi e le difficoltà pratiche, ma spesso la più importante, perché mette a fuoco l'*impatto* effettivo di un progetto (ad es. la coerenza fra formazione professionale e sbocchi coerenti, anni dopo, sul mercato del lavoro; oppure il mantenimento in astinenza per anni, dopo la fine apparentemente positiva di un percorso terapeutico da parte di ex tossicodipendenti).

Un lavoro rigoroso di valutazione necessita che nel progetto da analizzare siano presenti alcune *condizioni*:

- dimensione delimitata e ben precisata del progetto stesso;
- definizione chiara degli obiettivi;
- carattere integrato degli interventi;
- disponibilità di personale professionalmente qualificato;
- cooperazione delle parti sociali;
- presenza di adeguati strumenti di diagnosi dei problemi e di verifica dei risultati;
- predisposizione della rilevazione delle informazioni necessarie tramite monitoraggio sistematico e continuativo;
- distinzione fra responsabili dell'attuazione e valutatori dei progetti;
- accessibilità delle informazioni necessarie.

Quanto ai *compiti* della valutazione, possiamo indicare i seguenti:

- connessione e coerenza tra gli interventi messi in campo all'interno di un progetto;
- raccordo e collaborazione tra istituzioni pubbliche e attori sociali in una logica di co-produzione degli interventi, anche con vere e proprie forme di 'programmazione negoziata' a livello locale (un ruolo attivo oggi può essere riconosciuto ai nuovi soggetti del 'terzo settore');
- calibratura delle iniziative su specifici bisogni e problemi identificati a livello locale;
- tendenziale personalizzazione degli interventi;
- attivazione dei beneficiari, delle loro risorse, del loro investimento di tempo, impegno, responsabilità.

#### **4 'Buone prassi' e benchmarking**

Dato che parliamo progetti innovativi basati su 'buone prassi', è molto importante occuparsi della loro conoscibilità e diffusione. È allora opportuno optare per una valutazione della performance anche attraverso la scelta di un *modello orientato al benchmarking* (Altieri, Togni 2005).

Il benchmarking è una tecnica manageriale che

consiste nel confrontare il vissuto della propria azienda con quello delle aziende migliori al fine di razionalizzare obiettivi, strategie e processi e raggiungere l'eccellenza individuando i fattori critici, di successo ed elementi guida. Il confronto avviene alla pari su risultati e processi di produzione («Definizione e note» 1998).

Nel nostro caso specifico l'azione di benchmarking potrebbe essere eseguita confrontando la performance di progetti simili o almeno analoghi. Questo tipo di valutazione dovrebbe permettere di individuare gli eventuali punti di eccellenza esportabili in altri progetti e in altri contesti, nonché le modalità e le procedure che ne permettano la realizzazione, per renderle successivamente trasferibili.

Anzitutto la *logica del benchmarking*, che è affine o collegata al tema del *miglioramento continuo*, soddisfa la necessità di realizzare una valutazione delle attività svolte privilegiando la *prospettiva di learning*, apprendimento dalle esperienze realizzate in altri contesti dove hanno ottenuto buoni risultati, ma anche autoapprendimento. Infatti costruire un sistema di benchmarking comporta l'instaurazione di un processo di auto-analisi della propria performance e di apprendimento dalle migliori performance.

L'importanza della dimensione dell'apprendimento nella valutazione è stata ampiamente sottolineata e inserita a pieno titolo in quello che viene definito «il processo del fare valutativo»,<sup>1</sup> sostenendo che fare valutazione è di per sé un'occasione che presenta opportunità reali di apprendimento producendo maggior cambiamento all'interno delle organizzazioni di quanto non ne producano i risultati stessi della valutazione.

Ragionando sempre in questa prospettiva, il benchmarking permette inoltre di valorizzare un aspetto sempre più importante al giorno d'oggi, che è il lavoro in rete. All'interno della rete sarebbe possibile confrontarsi stabilendo le regole di imitazione, emulazione e concorrenza, raggiungendo in questo modo un equilibrio fra comportamenti cooperativi e concorrenziali, riducendo i conflitti di interesse e le asimmetrie o incanalandoli positivamente, in modo che possano risultare benefici per tutti i partecipanti della rete.

Inoltre, l'uso delle benchmarking in un'attività di valutazione introduce fortemente la dimensione della qualità che costituisce un aspetto fondamentale nell'ambito dei servizi che richiedono risorse umane sempre più qualificate e hanno la necessità di utilizzare in modo più produttivo le risorse.

La tecnica del benchmarking prevede un confronto tra i processi di lavoro utilizzati da organizzazioni diverse, allo scopo di individuare (Togni 2005): le differenze; le prestazioni *eccellenti*; i 'fattori di successo'. L'uso della tecnica del benchmarking implica (Togni 2005):

---

1 M. Foresti, V° Congresso Associazione Italiana di Valutazione, Bologna, 9-11 Maggio 2002.

1. definire le attività da confrontare, la *performance* a cui si intende applicare il benchmarking;
2. individuare il *best performer* assoluto o relativo, cioè il soggetto che nell'attività in questione raggiunge il risultato migliore; per poter stabilire qual è il processo 'eccellente', quello da prendere ad esempio, occorre definire dei parametri o indicatori di processo;
3. descrivere e confrontare i processi e i risultati, rendendo visibili competenze, strumenti, vincoli, ruoli che li caratterizzano, mettendo in evidenza gli eventuali percorsi irrazionali e consentendo di 'fornire' il migliore risultato a chi gestisce la fase successiva, aiutando chi organizza i processi e chi vi lavora operativamente a capire come funziona il lavoro e che tipo di correttivi introdurre per risparmiare tempo e risorse;
4. valutare analiticamente per individuare quali sono le pratiche di eccellenza, tenendo conto degli effetti dovuti a fattori esterni che possono influenzare le pratiche del best performer;
5. individuare i 'fattori di successo';
6. individuare le strategie di miglioramento, grazie anche ai suggerimenti e alla collaborazione degli attori del progetto in analisi;
7. monitorare le azioni necessarie all'attuazione della strategia.

## **5 Ricerca valutativa e web**

Un ricercatore e, in particolare, un valutatore (il cui ruolo consiste proprio nel fare sempre un bilancio critico, cioè di individuare aspetti positivi e aspetti critici dell'oggetto di studio) dovrebbe sempre evitare sia apologie sfrenate sia un pessimismo pregiudiziale quando riflette sulle opportunità offerte oggi dal web.

Abbiamo già sostenuto altrove (Altieri 2014) che il web è un luogo ambivalente, per navigare nel quale abbiamo bisogno di «chiavi e bussole».

Se, tradizionalmente, studiare, ricercare e anche valutare, voleva dire fare un viaggio in profondità, nel web la priorità attribuita alla profondità non è più unanime. Si affianca un diverso modello: essenziale diviene muoversi velocemente tra intuizioni ed esperienze, anche cogliendo nessi originali e inediti. Ora, al posto della profondità, si privilegiano: istantaneità, contemporaneità, velocità, rischio, superficialità, livellamento. Con internet abbiamo (o crediamo di avere) tutto e subito. Ma in questo 'tutto' non c'è la *chiave* per distinguere il vero dal falso, per scegliere ciò che è importante da ciò che è inutile. La 'chiave' non ci può venire dal web, ma è qualcosa che dobbiamo costruirci noi.

I nuovi media si presentano con la promessa di democratizzare la produzione e l'accesso a informazioni, conoscenze e contenuti di tutti i tipi. Possiedono infatti caratteristiche - multimediali, convergenti, ipertestuali,



distributive, interattive, sociali e mobili - che li differenziano dai media tradizionali (Arvidsson, Delfanti 2013).

Possono praticare la dis-intermediazione di figure parassitarie fondate su una rendita di posizione: gerarchie di potere, multinazionali burocratiche dell'industria culturale, pratiche giornalistiche (informative) obsolete, ecc. (Arvidsson, Delfanti 2013). Ed è evidente come ciò possa essere utile per una valutazione metodologicamente corretta e libera. Ma non manca chi mette in evidenza come l'attuale struttura di internet, dominata dai network e da Google, finisca per disperdere le sue potenzialità a vantaggio dei grandi gruppi di potere (Lovink 2008). Così come a Toffler (1987), che teorizzava la nuova figura del *prosumer*, complementarità di consumatore e produttore nel web, si contrappone Siegel (2011), per il quale l'*homo interneticus* sul web è in realtà strumentalizzato e chiuso in reti di narcisismo (ad es., grazie al legame costruito cliccando sul 'mi piace').

Il problema allora è come navigare nel cyberspazio senza andare alla deriva. Così come occorre una 'chiave', occorre anche una *bussola* per orientarci e scegliere (Cipolla 2014).

Si pongono quindi problemi di vario tipo, problemi che potremmo definire 'macro-metodologici' e problemi 'metodologico-tecnici'.

Fra i primi collochiamo innanzitutto questo: se è vero che il web, di per sé, non opera censure, dobbiamo però anche chiederci se anche nel web si esercitano influenze culturali egemoniche. La nostra risposta è affermativa. Anzi, possono predominare quelle che Sorokin (1965) chiamava «mode, manie e debolezze» (*fads and foibles*).

Un secondo problema sorge in relazione alla quantità enorme (e crescente) di informazioni disponibili sul web. Il problema è: sul Web c'è tutto? C'è una quantità straordinaria di informazioni e di tipi di informazioni. Ma:

- non tutte le informazioni sono accessibili in pari grado; esiste una 'graduatoria' di accessibilità, definita, ad es., dalla quantità di accessi pregressi: cioè, ciò che è meno cercato è più difficile da trovare;
- mentre nella ricerca tradizionale, il ricercatore (o il valutatore) conosce i suoi 'filtri', cioè gli attori sociali che gli forniscono informazioni e, in particolare, ne conosce l'*affidabilità*, per molte informazioni disponibili nella rete non conosciamo gli emittenti, i testimoni, le fonti;
- se il ricercatore-valutatore usa solo la rete, vede solo ciò che è in rete, o meglio solo ciò che in rete è molto diffuso, o solo ciò che circola in determinati ambiti; *non vede più - quindi - anche con i propri occhi*, ma solo con gli occhi di chi immette informazioni in rete; la rete in tal caso non sarebbe più solo una '**protesi**' del ricercatore, ma diverrebbe un '**sostituto**' dei suoi occhi: una 'protesi' la posso controllare, ma di un 'sostituto' potrei non avere il controllo;
- riprendendo Guba e Lincoln (1989), quando sostengono che la predominanza quasi assoluta (in passato) dei metodi quantitativi nella

ricerca valutativa ha fatto sì che tutto ciò che non era riducibile a dato quantitativo era come non esistente, allo stesso modo **il rischio è che tutto ciò che nel web non si trova (o si trova con grandi difficoltà) è come se non esistesse.**

Ci sono poi, in generale, problemi metodologici non irrilevanti connessi all'attore emittente informazioni in rete:

- problema dell'**identificazione** del testimone, della fonte: chi è questo soggetto sia in termini di dati anagrafici, sia di caratteristiche sociologiche e psicologiche (che possono influenzare anche molto i contenuti della sua informazione);
- problema della **contestualizzazione**, cioè della definizione della situazione all'interno della quale quel dato attore ha immesso l'informazione (pensiamo, ad es., a un operatore che risponde online a un quesito valutativo in presenza del suo dirigente: i contenuti potrebbero essere fortemente influenzati);
- problema dell'**affidabilità** della fonte, cioè della correttezza, attenzione, scrupolosità, ecc. dell'attore emittente quella data informazione sul web;
- problema quindi dell'**attendibilità** dell'informazione, della sua corrispondenza alla realtà, della sua esaustività, ecc.

Una nostra ipotesi di fondo è che, grazie alla ricchezza di informazioni disponibili sul web, grazie al superamento di limiti spaziali e temporali, grazie alla possibilità di archiviare quantità enormi di dati e grazie alla riduzione di costi, oggi sia possibile andare oltre la valutazione *ex post*, al momento la più accessibile e diffusa.

Oggi, infatti, possiamo prevedere che, grazie al web, anche le valutazioni *ex ante* e di *follow up* potranno essere riconsiderate e più ampiamente usate.

In specifico, la valutazione *ex ante*, che permetterebbe di non varare progetti sociali inadeguati o di correggerli prima del varo, potrebbe finalmente trovare il giusto spazio grazie a:

- la possibilità di archiviare tutte le informazioni relative ai bisogni cui quel dato programma (o servizio) deve rispondere;
- la possibilità di mettere in rete tutta la documentazione possibile su un dato programma, servizio, intervento sociale;
- la possibilità di contattare facilmente esperti, anche molto distanti o molto impegnati, perché esprimano un giudizio competente prima dell'avvio;
- la riduzione dei costi e dei tempi per le precedenti operazioni.

Similmente, anche la valutazione di *follow up* dovrebbe trarre grandi vantaggi. Essa non è affatto sottovalutata nella letteratura, anzi! Ma fino a poco tempo fa vi erano grossi ostacoli pratici alla sua effettuazione, a partire dal problema della distanza temporale fra fine del programma e momento del follow up. Oggi invece col web:

- è possibile archiviare agevolmente nomi, identificativi, recapiti degli attori sociali, degli stakeholder, dei fruitori di programmi e servizi;
- è possibile aggiornarli, è possibile 'inseguire' o reperire nomi e recapiti anche a distanza di anni;
- è possibile far sì che siano gli attori (o stakeholder o fruitori) stessi a individuare e a contattare i valutatori;
- si superano agevolmente le distanze temporali e spaziali fra valutatori e utenti in passato dei servizi, fra valutatori ed esperti da consultare.

Per limiti di spazio, non parleremo qui di sondaggi online (tecnica ormai ampiamente usata), né delle interviste in rete, rimandando ad altri interventi (Altieri 2009, pp. 276-280; 2014), ma ci soffermeremo solo su alcune brevi riflessioni sulle tecniche di gruppo online, particolarmente utili per giudicare la progettazione sociale e le sue 'buone prassi'.

L'ipotesi è che il web produrrà (sta già producendo) una grande valorizzazione ed evoluzione delle tecniche di gruppo, in particolare di quelle rivolte agli esperti.

È infatti altamente probabile che le nuove tecnologie informatiche e digitali possano produrre alcuni importanti cambiamenti nelle tecniche di gruppo, cambiamenti che del resto balzano già agli occhi come potenzialità in atto:

- un uso sempre più diffuso di quelle tecniche che non prevedono la riunione fisica o istantanea dei partecipanti (in tal modo si perderà un elemento vitale dato dalla dinamica empatica del gruppo riunito fisicamente, ma ci si avvantaggerà sempre più della possibilità di riunire soggetti distanti, particolarmente significativi per quel dato studio);
- la possibilità di pensare sempre più spesso a lavori di gruppo a stadi, con i partecipanti che, a tappe, si riuniscono più volte *virtualmente* per affrontare vari aspetti dell'evaluando, o per seguire la sua evoluzione nel tempo, o per approfondire progressivamente un processo valutativo;
- l'utilizzazione della ricchezza semantica delle immagini, riproducibili e facilmente trasmissibili in forma digitale (oggi ampiamente trascurate, ma dalle potenzialità imprevedibili), nelle tecniche di gruppo, sia come rappresentazione dell'oggetto da valutare sia come rappresentazione dei giudizi.
- la proposta di Bertin (2011) di un lavoro di gruppo *a processo integrato* non solo è interessante, ma nella potenzialità offerte dall'informatica trova un suo fondamento, in particolare in riferimento alle tecniche Delphi e Nominal Group.

## 6 Reperimento delle risorse, fundraising e valutazione

In regime di scarsità di risorse può essere molto importante per la progettazione sociale, sotto la direzione politica degli enti rappresentativi della *democrazia dei cittadini*, da un lato coinvolgere i soggetti del terzo settore, dall'altro puntare sul fundraising, cioè sul reperimento di risorse (innanzitutto finanziarie, ma non solo).

La valutazione del percorso del fundraising deve diventare una componente necessaria, in linea con la più generale diffusione di una cultura della valutazione. La valutazione del fundraising non dovrà solo indicare astrattamente una metodologia teorica, ma declinarla sugli attori del terzo settore (associazionismo e cooperazione sociale in primis) e articolarla nel contesto socio-territoriale specifico.

Se in una società democratica complessa la valutazione non dovrebbe essere delegata in bianco a élite di 'esperti', ma seguire un *percorso partecipato* con il coinvolgimento degli attori sociali e degli stakeholder in gioco (Altieri 2009), ciò è particolarmente opportuno per il fundraising: non solo si tratta di stakeholder molteplici ed eterogenei (cooperazione sociale; volontariato; soggetti sociali vulnerabili, relative famiglie e loro associazioni; enti locali; fondazioni; potenziali donatori dotati di elevata sensibilità sociale, ecc.), ma anche di attori socialmente vivaci, attenti, motivati, orientati al protagonismo, non relegabili a ruoli passivi e subalterni. Il percorso valutativo proposto, anche a livello metodologico, non può non tener conto della sensibilità, dell'attenzione e del protagonismo dei soggetti interessati. Considerazione analoghe possiamo farle per il reperimento di 'risorse umane' (*people-raising*), cioè di operatori e volontari che possono pervenire da varie fonti, soprattutto nel terzo settore.

Nel campo qui considerato sembra opportuno pensare a una valutazione mirata su due direzioni:

- valutazione, innanzitutto e soprattutto, del fundraising in sé, del raggiungimento dei suoi obiettivi, del suo percorso, dei *target di donatori* raggiunto, ecc.;
- valutazione delle specifiche attività per cui sono stati raccolti fondi e donazioni, ai fini di una corretta ed opportuna 'restituzione' (vedi oltre).

Qui è opportuno articolare la valutazione su più aspetti:

- possesso di strumenti utili per campagne di fundraising;
- strategia e percorso del fundraising;
- risultati raggiunti;
- target di donatori e stakeholder effettivamente coinvolti.

Prima di tutto è opportuno interrogarsi se l'organizzazione che intende avventurarsi nel mare aperto del fundraising possiede l'equipaggiamento idoneo: un bagaglio costituito da carta dei servizi, bilancio sociale, codice

etico, piano di sviluppo strategico, documenti relativi alla corporate reputation, ecc. (Altieri, Martino 2014).

L'insieme di questi strumenti, sulla cui definizione in questa sede non possiamo soffermarci rimandando ad altre fonti (Altieri, Martino 2014), è molto importante per le molteplici funzioni che assolve. Qui ne indichiamo alcune rilevanti per la progettazione sociale e per il reperimento di risorse; esso:

1. esprime i valori e le meta-finalità a cui si ispira la progettazione;
2. serve per dare un'*immagine* precisa dell'organizzazione preposta alla progettazione, della sua credibilità e affidabilità, a partire da quanto ha fatto ai fini del benessere collettivo;
3. informa sulle risorse e le attività a disposizione, sulle modalità di accesso e di intervento da parte degli utenti, permettendo anche il controllo da parte dei cittadini, in termini di qualità, sull'erogazione dei servizi stessi;
4. spinge l'organizzazione al rispetto degli impegni assunti nei confronti dei fruitori di servizi e degli stakeholder;
5. indica i percorsi per la *restituzione*, cioè per informare donatori e stakeholder su come sono state usate le risorse da loro ricevute;
6. contemporaneamente è un mezzo per l'*accountability*, cioè *rendicontazione*, ma non nel senso burocratico di stendere un rendiconto formale, bensì nel senso forte di 'render conto' di quanto fatto a donatori e stakeholder;
7. fornisce dati relativi all'*assunzione di responsabilità* sociale da parte dell'organizzazione (compiti assolti e compiti che ci si impegna ad assolvere in futuro);
8. indica i contenuti sui quali si può produrre *partecipazione*, ovvero sui quali gli stakeholder possono dare contributi attivi circa le finalità sociali da perseguire e le modalità da attivare per perseguirle.

I documenti suddetti vanno prima costruiti con grande attenzione, poi sottoposti a valutazione, sulla base dei seguenti criteri:

- *coerenza* con valori, mission, finalità dichiarate da parte dell'organizzazione;
- *affidabilità* e *attendibilità* di quanto in essi contenuto: informazioni precise, corrispondenti alla realtà, documentate in modo sicuro, concretezza delle informazioni;
- *chiarezza* e *comprensibilità* delle informazioni contenute e in particolare degli impegni assunti da parte degli interlocutori cui ci si rivolge (linguaggio non tecnicistico, dati essenziali, ecc.), poiché la difficile comprensibilità, oltre a non raggiungere lo scopo informativo, dà anche un'*immagine* negativa dell'organizzazione, come soggetto lontano ed estraneo;
- *esaustività* delle informazioni ivi contenute;
- *praticabilità* dei percorsi indicati per verificare il mantenimento degli impegni;

- presenza dei *requisiti*, cioè delle precondizioni da mettere in campo per poter attuare programmi (ciò innanzitutto per quelle strutture - sanitarie ed assistenziali - per le quali i requisiti sono condizione di accreditamento istituzionale, ma poi anche per ogni intervento sociale);
- *diffusione* la più ampia possibile e soprattutto mirata a precisi target di interlocutori (da cui ci si attende, appunto, un contributo sostanzioso di risorse, sia economiche che umane).

Un ulteriore passaggio consiste nell'identificazione e poi nell'analisi dell'effettivo raggiungimento dei *fund doner*. Ciò significa interrogarsi se si è esaminato il quadro delle personalità, delle culture e delle motivazioni che compongono la platea di donatori e se si sono selezionati quei soggetti a cui conviene rivolgere le proprie azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento. Avendo maggiormente chiaro, infatti, i tipi di donatori più idonei (e sensibili) agli scopi che si intendono perseguire, possiamo valutare anche i seguenti aspetti: individuazione di modalità adeguate per attirare l'attenzione, stimolazione dell'interesse, formulazione di messaggi comunicativi ad hoc diretti a uno specifico target di potenziali donatori, comprensione dei rifiuti, avvio di pratiche volte alla conservazione dei donatori acquisiti (Altieri, Martino 2014).

## **7 Per 'buone prassi': partecipazione e restituzione**

Fra i presupposti di una progettazione orientata a produrre 'buone prassi' ce ne sono anche altri, che indichiamo rapidamente. Gli attori in gioco, a partire dai responsabili dei progetti sociali, dovrebbero lavorare anche su altre tre direzioni: l'indicazione di 'buone cause'; la partecipazione attiva degli stakeholder; la restituzione di quanto realizzato.

Relativamente al primo punto, si tratta di operare attentamente e poi comunicare adeguatamente per dimostrare il 'valore aggiunto' apportato alla comunità da quel determinato progetto o intervento.

In secondo luogo, rispetto a mode (o a *fads and foibles?*) recenti che straparlano di presunte esperienze di 'democrazia deliberativa', occorre un attento atteggiamento critico che sappia distinguere fra esperienze di **partecipazione effettiva** dal basso (*civic activism*), che riesce a incidere sui processi decisionali, e **partecipazione apparente** (e al massimo consultiva), dove quasi tutto è deciso dall'alto (i tempi, generalmente brevissimi, di pochissimi giorni e a volte addirittura di poche ore; i partecipanti, spesso non rappresentativi; i temi da trattare, limitatissimi: *manager activism*).

Sul terzo punto va ribadita la forte rilevanza della *restituzione*. Essa va intesa non come semplice informazione, non solo come trasparenza (dei propri bilanci e delle proprie attività), ma anche come *assunzione di*

responsabilità, come *rendere conto*, come *sottoporsi al giudizio esterno*, come *disponibilità a mettersi in discussione*. In qualche modo, significa dire agli stakeholder, ai donatori effettivi e potenziali, alla comunità locale dove si opera: «Ci siamo presi di fronte a voi impegni precisi, ci avete sostenuto con risorse umane, donazioni, messa a disposizione di mezzi; ecco che vi rendiamo conto di quanto fatto, per dimostrarvi il mantenimento degli impegni, disponibili a discutere con voi i risultati, le criticità, i percorsi futuri...». L'ipotesi è che con un'attitudine di questo tipo l'impatto su stakeholder, donatori, comunità sia molto più forte! E coinvolgente!

La valutazione è decisiva per costruire tutto questo!

## Bibliografia

- Altieri, L. (2009). *Valutazione e partecipazione: Metodologia per una ricerca interattiva e negoziale*. Milano: FrancoAngeli.
- Altieri, L. (2012). *Interventi per i giovani: Progettazione e valutazione di osservatori, centri di ascolto, consultori, informagiovani, laboratori*. Faenza: Homeless Book.
- Altieri, L. (2014). «Bussole e chiavi per navigare e valutare: Valutazione della progettazione e web». In: Cipolla, C. (a cura di), *La progettazione sociale nella web society*. Milano: FrancoAngeli.
- Altieri, L.; Martino, F. (a cura di) (2014). *Valutazione del fundraising nell'ambito della cooperazione sociale: Il caso della Provincia di Mantova*. Milano: FrancoAngeli.
- Altieri, L.; Nicoli, M.A.; Sturlese, V. (a cura di) (2011). *La sanità dei cittadini*. Milano: FrancoAngeli.
- Arriscado Nunes, J. (2011). «Salute, diritto alla salute e giustizia sanitaria». *Salute e Società*, 2, pp. 181-206;
- Arvidsson, A.; Delfanti, A. (2013). *Introduzione ai media digitali*. Bologna: il Mulino.
- Bertin, G. (2011). *Con-sensus method: Ricerca sociale e costruzione di senso*. Milano: FrancoAngeli.
- Cipolla, C. (a cura di) (2014). *La progettazione sociale nella web society*. Milano: FrancoAngeli.
- «Definizione e note» (1998). «Definizione e note per un Glossario della Qualità». *De Sanitate*, 3, settembre-ottobre, supplemento.
- Di Fraia, G. (2004). *E-research: Internet per la ricerca sociale e di mercato*. Roma; Bari: Laterza.
- Frudà, L. (a cura di) (2002). *Mutamenti globali e governo locale: Globalizzazione e pubblica amministrazione nell'Italia centrale*. Milano: FrancoAngeli.
- Guba, E.G.; Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London: SAGE.