

5 Conferme e apprendimenti in esito all'applicazione del metodo SROI Explore

Sommario 5.1 L'innovazione sociale: tra secondo welfare e quasi-mercati. – 5.2 Un passo indietro per fare un salto in avanti. – 5.3 La valutazione conta... ma la valutazione non è contare.

Di norma, per un ricercatore, la fine di un lavoro è l'inizio di quello successivo. Ogni apprendimento innesca infatti nuove domande. Tuttavia, perché ciò avvenga, è necessario riuscire ad avere chiarezza sulle scoperte effettuate nel ciclo di lavoro precedente. Questo quinto (e ultimo) capitolo del volume si pone l'obiettivo di ricostruire gli apprendimenti frutto del lavoro di ricerca presentato in questo saggio. In particolare, la ricostruzione è articolata su tre livelli:

- il primo livello riguarda la policy dei Piani di intervento in materia di politiche giovanili nel suo complesso e ricostruisce le sue peculiarità in rapporto all'attuale contesto di policy europeo e regionale;
- il secondo livello riguarda gli effetti generati dal modello di intervento voluto dalla Regione e le tendenze dei singoli progetti analizzati nel corso della sperimentazione, in termini di logiche di azione e forme di attorialità mobilitate;
- il terzo riguarda gli effetti del processo di valutazione sugli attori, oggetto della sperimentazione.

5.1 L'innovazione sociale: tra secondo welfare e quasi-mercati

Di fronte alle crescenti pressioni all'innovazione in un contesto di risorse economiche decrescenti (Busacca, Masiero 2019), la risposta più frequente adottata nell'ambito delle politiche pubbliche è quella di sviluppare procedure competitive e comparative per definire l'allocation delle risorse, realizzata mediante bandi, call o altri strumenti disponibili, anche fortemente innovativi, come ad esempio il crowd-funding civico. La logica sottostante è che la competizione incentivi i partecipanti a raggiungere livelli di performance crescenti e che sia la modalità più efficiente ed efficace di allocazione delle risorse (scarse). Qui, le logiche di mercato influenzano il policy design e ne mutuano i principali presupposti.

Questo è stato il frame che ha guidato le politiche giovanili nell'ultimo decennio, caratterizzato da una modalità di intervento pubblico che privilegiava (soprattutto su iniziative dove i giovani erano beneficiari diretti) il finanziamento di pochi progetti valutati meritevoli. Questa impostazione, però, ha favorito un meccanismo di concentrazione delle risorse su pochi attori molto capaci nella progettazione e non ha promosso pratiche di diffusione delle innovazioni né effetti di costruzione di comunità di pratiche.

L'idea originale e di rottura rispetto al passato del Direttore dell'Unità Operativa Famiglia, Minori, Giovani e Servizio Civile della Regione Veneto, che in un'intervista riconduce alla sua esperienza nell'ambito dei Piani di Zona e del Fondo nazionale Lotta alla droga, è che invece questo principio distributivo tenda ad aumentare le differenze di performance tra i migliori, che beneficerebbero di maggiori risorse, e i peggiori, che vedrebbero progressivamente diminuire le risorse disponibili e aumentare il divario dai migliori:

Premiare i più bravi avrebbe significato metterli nelle condizioni di diventare ancora più bravi, mentre il nostro compito come ente regionale è di fare in modo che i meno bravi raggiungano i più bravi, quindi, paradossalmente, dovremmo dare più risorse a loro, ma siccome non lo possiamo fare allora glielie diamo almeno uguali. (Intervistato nr. 1)

Alla luce di questa riflessione, il sistema di allocazione delle risorse regionali disponibili nell'ambito dei Piani 2017 è così composto: una quota fissa pari a 25.000 € a cui si somma un importo calcolato su base anagrafica, cioè proporzionale al numero di giovani che risiedono nell'unità territoriale di riferimento, che è rappresentata dall'ex distretto socio-sanitario, ed è istituzionalmente rappresentata dalla Conferenza dei Sindaci, a cui è affidato il compito di indivi-

duare il Comune capofila (percettore) e gli altri Comuni coinvolti nel progetto (partner), nonché attestare la collegialità della candidatura.

Gli uffici competenti della Regione scelgono una linea programmatica del bando a maglie larghe, lasciando al territorio di dettagliare, in base alle peculiarità, le attività dei Piani e dei progetti. Secondo quanto previsto dalla DGR, sono tre gli ambiti all'interno dei quali ricadono i progetti: scambio generazionale; prevenzione disagio giovanile; laboratori di creatività. Tra i pochi vincoli: ogni piano di intervento deve contenere almeno un progetto per area, e a ogni area è dedicato non meno del 20% del budget del Piano stesso.

L'obiettivo del primo ambito si sintonizza sul più ampio tema del lavoro, mirando a portare a sistema interventi che avvicinino i giovani a settori funzionali a combattere la disoccupazione giovanile e sviluppare mestieri in grado di rendere maggiormente gratificante e appetibile l'attività lavorativa.

Nell'area del disagio giovanile, l'obiettivo è quello di produrre nuovi quadri di senso, significato e prospettive attraverso proposte educative forti e condivise; attraverso la mobilitazione di diversi stakeholder (istituti scolastici, Comuni, realtà educative locali) si mira alla promozione del benessere dei ragazzi e allo sviluppo di comunità.

Infine, nella terza area l'obiettivo è quello di fornire ai giovani, attraverso esperienze laboratoriali, la possibilità di confrontarsi tra loro e di interagire con esperti, di sperimentare e mettersi alla prova nei vari ambiti di interesse, in un processo di 'aggregazione educativa' che valorizzi lo 'stare assieme', e la loro capacità di autogestione.

5.2 Un passo indietro per fare un salto in avanti

A partire da questo scenario programmatico, e dopo numerosi anni di esperienze allocative di segno opposto, basate principalmente su bandi competitivi, i territori e gli operatori comunali attivi negli uffici giovani in un primo momento hanno accolto tiepidamente il nuovo modello, ritenuto poco propenso a valorizzare la qualità progettuale e a far emergere elementi distintivi di innovazione. Tuttavia, in pochi mesi questa valutazione si è rovesciata a favore del nuovo meccanismo, ritenuto effettivamente efficace per rilanciare le politiche giovanili a livello regionale in modo uniforme ed evitare l'effetto macchie di leopardo. Invece che appannaggio di pochi Comuni capoluogo e di territori con una lunga tradizione di politiche giovanili, il nuovo modello di policy ha privilegiato un orientamento diffuso alle politiche giovanili, che sono così entrate anche nell'agenda di enti locali che in passato non si erano dimostrati particolarmente sensibili al tema.

Con alcune accezioni (a tal proposito si veda il grafico 1, in appendice), l'orientamento diffuso delle politiche giovanili assume nel caso del Veneto una doppia accezione. Le aree con capofila i Comuni capo-

luogo si orientano verso Piani con progettualità dal carattere 'micro e diffuso', piccoli progetti puntuali su tutto il territorio, anche con effetti potenziali di frammentazione. Il resto delle aree tendenzialmente sceglie un differente orientamento: Piani con progettualità 'macro e diffuse', dove la penetrazione della attività è garantita dal loro carattere itinerante. A sostegno di tale riflessione, resta in ogni caso l'ampia diffusione e partecipazione alle attività progettuali; secondo i dati forniti dagli stessi enti capofila, i Piani avrebbero coinvolto circa 37.000 giovani tra beneficiari diretti e indiretti delle attività.

Cosa ha influito in questo processo di adesione alla proposta regionale? L'elemento più influente è stata la costruzione e la successiva animazione di una comunità di pratiche composta dai referenti dei progetti componenti i Piani, realizzata attraverso frequenti incontri avvenuti a livello regionale e promossi congiuntamente dalla Regione del Veneto e da Fondazione Università Ca' Foscari. La realizzazione della ricerca-azione è stata possibile attraverso un'azione itinerante spesso lontana dai luoghi istituzionali e di rappresentanza della Regione, animata dalla volontà di incontrare i soggetti che si occupano di giovani e i giovani direttamente nei loro luoghi di lavoro o di svolgimento delle progettualità. Si è così dato vita a un articolato lavoro di cucitura tra persone, professionisti del settore, politici e giovani, incrociando e ibridando storie di percorsi professionali di più lunga esperienza e di recente sviluppo.

Gli operatori, infatti, sia pubblici sia privati (in prevalenza attivi nella cooperazione sociale) coinvolti nei Piani giovani hanno molto spesso un'esperienza professionale medio-lunga, iniziata tra la fine degli anni '90 e i primi 2000, in quella che descrivono come «l'epoca d'oro delle politiche giovanili in Veneto», per l'attenzione politica ricevuta e le risorse economiche disponibili, non paragonabili a quelle messe a disposizione dai nuovi Piani. La costruzione di una community è stata quindi considerata prioritaria rispetto ai sistemi di allocazione delle risorse, perché in questo modo è stato possibile introdurre nuovamente le politiche giovanili nell'agenda di policy delle istituzioni locali - imprese, enti locali, aziende socio-sanitarie - in Veneto, garantendo una copertura territoriale molto ampia.

In effetti, l'elemento 'territorio' ha assunto all'interno di questa politica una doppia valenza: da una parte, termine di paragone, come sottolineato sopra, per accrescere la capacità di penetrazione e di diffusione delle risorse e delle progettualità; dall'altra, come elemento in grado di attivare non un vero e proprio approccio d'area ma quantomeno uno 'sguardo d'area', incidendo sul design delle progettualità e delle politiche locali giovanili. In questo senso, con alcune eccezioni, il processo di design del Piano ha tenuto conto degli effetti che progettualità di più ampio respiro, ritenute veri e propri progetti-chiave o progetti-sistema, potevano in termini positivi realizzare su un territorio vasto.

Molti attori si sono così orientati nella realizzazione di Piani che hanno fornito risposte ad un bacino di utenza giovanile più ampio rispetto a quanto previsto da un classico bando ampliando così il potenziale di accessibilità di un determinato servizio (in termini di fascia di età, classi, Comuni partecipanti, enti ospitanti). I Piani, inoltre, si sono sintonizzati sulle dinamiche di mobilità locale dei giovani, con progettualità diffuse e itineranti attivando anche una nuova consapevolezza negli amministratori comunali che hanno cominciato ad abbandonare la necessità, spesso solo politiche e di campanile, di ancorare un singolo progetto all'interno del proprio confine amministrativo.

Sempre sul tema del design degli interventi di politiche a livello locale, l'assenza di gabbie tematiche e procedurali da una parte ha contribuito a evitare effetti di proceduralizzazione del planning e, nel rispetto del quadro delle regole finanziarie, di consentire dei micro aggiustamenti in corso d'opera delle attività e dell'allocazione delle relative risorse; dall'altra, ha consentito agli attori del territorio di progettare le azioni a partire da esigenze più vicine ai bisogni dei giovani, fornendo di riflesso una sorta di agenda delle politiche giovanili del territorio veneto.

Da una mappatura puntuale dei 143 progetti, emergono 4 cluster all'interno del quale raggruppare le varie progettualità.

- Un primo insieme di progetti rimanda ad attività connesse al 'volontariato civico e cura dei beni comuni': si tratta di azioni molto concrete che i giovani svolgono nell'ambito dell'attivismo sociale e culturale (ad esempio, azioni di assistenza presso case di riposo, ripristino di itinerari turistici sul tema della pace e della resistenza), di operazioni organizzate di ripristino del decoro e degli arredi urbano, conservazione e promozione di spazi comuni e beni paesaggistici.
- Un secondo insieme riguarda le progettualità che mirano a un corretto 'stile di vita e comportamento' da parte soprattutto della fascia di età legata all'adolescenza: ci si riferisce ad azioni di informazione e prevenzione di fenomeni quali il bullismo, l'abuso di alcool, la dipendenza da smartphone, il corretto uso di internet; coerentemente anche con il momento contingente, all'interno di tale cluster si inseriscono diversi progetti che connettono in maniera critica il tema del cambiamento climatico e comportamenti d'acquisto, alimentari e pratiche di economia circolare.
- Una terza area denominata 'doposcuola e sostegno compiti' raggruppa una serie di azioni volte a sostenere i processi di apprendimento dei giovani, soprattutto in età scolare e primi anni di università. Si tratta di azioni rivolte sia a una fascia di studenti con vari disturbi certificati dell'apprendimento, sia a studenti con difficoltà generiche. Spesso tali azioni si inseriscono all'interno di un quadro di azioni integrate che prevedono l'apertura

di questi servizi al sostegno anche delle famiglie con azioni di coaching parentale e sviluppo di una comunità di genitori con effetti di maggiore inclusione sociale all'interno della comunità.

- Infine, un ampio numero di progetti si riferisce a un ultimo cluster denominato 'attivazione personale e lavorativa'; si tratta di percorsi di formazione e laboratori orientati a sviluppare competenze funzionali a trovare un lavoro, all'autoimpiego o a operazioni più complesse di sviluppo imprenditoriale. Nei percorsi attivati si acquisiscono competenze specialistiche altamente richieste nei contesti professionali (informatica, nuovi media, creatività, ibridazione del sapere artigiano e delle nuove tecnologie); si valorizzano inoltre quelle caratteristiche attitudinali, generalmente *soft skills* (comunicazione, organizzazione, flessibilità, problem solving) che contribuiscono a un maggiore successo professionale (ma non solo, riguarda anche il contesto scolastico e la dimensione civica e culturale).

Un ulteriore elemento interessante del quadro di policy delineato è l'assenza di una certa 'ansia da innovazione' come presupposto all'azione sia da parte della componente regionale - sono assenti nella DGR e nei formulari riferimenti espliciti sul tema - sia da parte degli attori che agiscono a livello locale. Si osservano così, contro intuitivamente, processi a livello territoriale che affondano le loro basi in prassi consolidate e in questo modo creano le condizioni per lo sviluppo di pratiche innovative:

- la possibilità di inserire alcune progettualità all'interno di percorsi già sperimentati accrescendone l'ampiezza di impatto territoriale, capitalizzando risultati e riserve di capitale sociale;
- poter finanziare quei progetti che allo stato embrionale possiedono elementi di potenziale interesse e innovazione, difficilmente prevedibili e dal carattere sperimentale e per questo potenzialmente fallibili;
- poter 'invadere' altri settori di politiche con interessanti effetti di integrazione delle stesse; diverse progettualità infatti sconfinano su tematiche legate all'uso e alla rigenerazione di spazi e beni comuni;
- poter 'imitare per sperimentare' una pratica innovativa, già realizzata in altri territori contribuendo a innescare effetti di circolazione e ibridazione di idee sul territorio regionale;
- poter sperimentare strumenti di analisi e partecipazione sconosciuti in alcuni territori o semplicemente più funzionali alle contingenze progettuali come ad esempio analisi SWOT, barcamp, hackton, world café.

Un ulteriore effetto del principio distributivo adottato dalla policy riguarda la mobilitazione dei network locali. La strategia adottata da una quota consistente dei Piani, misurabile dalla numerosità e dall'alta differenziazione dei partenariati attivati, è basata sull'attivazione di una pluralità di attori locali molto differenziati: associazioni, collettivi, cooperative, imprese e istituzioni, ma anche marchi/brand, risorse economiche derivanti da altre linee di finanziamento, singoli agenti locali dotati di ampio capitale reputazionale e relazionale.

Secondo quanto riferito dai Comuni capofila all'interno delle attività del Piano di monitoraggio, i Comuni del Veneto che sono stati coinvolti nelle 143 iniziative progettuali sono stati 448; le cooperative coinvolte nella gestione e implementazione delle attività 149, mentre 439 sono state le strutture scolastiche che hanno ospitato progetti di politiche giovanili.

La logica è riconducibile al 'secondo welfare' (Maino 2012), in termini di allargamento della rete di attori coinvolti nell'arena delle politiche giovanili, e alla mobilitazione dell'intelligenza sociale, in termini di modalità interattive e partecipate di trattazione di problemi pubblici localizzati, pertanto percepiti come *issue* in comune tra più attori che condividono un ambito spaziale di azione. La questione delle risorse scarse diviene per gli attori locali innesco di un approccio di rete alle politiche giovanili, incentivando il coinvolgimento di una pluralità di attori differenti.

Una seconda strategia riconducibile a un numero significativo dei Piani è basata sull'attivazione di progettualità che operano 'tra Stato e mercato', cioè tra la disponibilità di risorse pubbliche e la capacità di attivarsi sul mercato per raccogliere ulteriori risorse economiche. Questa situazione determina la costruzione di quasi mercati, intesi come strutture caratterizzate dalla compresenza di più produttori di natura pubblica o privata, profit o no-profit, all'interno di un sistema di regolazione pubblico che offre ai cittadini strumenti per superare le asimmetrie informative e le barriere di accesso ai servizi. In questo contesto le organizzazioni pubbliche e quelle private competono allo stesso livello per offrire servizi, incentivando in tal modo l'attenzione per l'efficienza organizzativa oltre che per l'efficacia di prodotto.

I Piani si sono così venuti a configurare come veri e propri processi pluralisti, esito di azioni di progettazione partecipata e interattiva realizzata da network di attori tra di loro molto differenti per natura, scopi e interessi. Questa dinamica ha avuto un doppio effetto nei confronti della questione politiche giovanili: da un lato ha mobilitato nuovi attori rispetto al passato, e dall'altro lato l'ha resa un tema dell'agenda di più attori locali, riducendo così la storica subalternità delle politiche giovanili, alle volte ancella delle politiche culturali e altre delle politiche sociali, ma quasi mai degne di un'autonomia politica e operativa. Nella loro capacità di mobilitare risorse e atto-

ri, i Piani hanno saputo accrescere l'interesse politico e delle politiche per il settore, come testimoniato dall'osservazione di un funzionario locale:

il merito di questa operazione è che anche piccoli Comuni che non se ne erano mai occupati hanno aperto un capitolo di bilancio dedicato alle politiche giovanili e quando le istituzioni fanno questo poi arrivano le risorse per realizzare progetti. (Partecipante al focus group nr. 1)

I Piani, da questo punto di vista, hanno avuto un impatto generativo sui territori e sono stati un'occasione di nuova co-progettazione. In un suo saggio del 2010, Jenson evidenzia che le idee di politiche sociali emergono quando c'è un'urgenza condivisa di cambiare le idee precedenti (necessità), c'è la possibilità di attribuire significati in parte diversi a uno stesso oggetto (polisemicità) e c'è una pluralità di attori che scambiano idee e conoscenze sul tema (interistituzionalità). I Piani, nel 2017, hanno in parte colto un'urgenza del tempo, dato che è diffusa l'idea che le politiche giovanili siano una priorità europea e ancora di più italiana, e una caratteristica intrinseca, cioè relativa alla natura polisemica delle politiche giovanili, che possono essere intese come politiche di inclusione, di attivazione, culturali, ecc., ma hanno anche saputo metterci del loro e creare un ambiente nel quale esperti, professionisti, politici, funzionari, giovani e altri potessero condividere esperienze, idee e risultati, cioè dar vita al primo nucleo di una comunità di pratiche.

5.3 La valutazione conta... ma la valutazione non è contare

L'ultimo paragrafo di questo capitolo esplora, privilegiando il punto di vista degli attori coinvolti nell'indagine, l'utilità e i potenziali usi di una valutazione partecipata così come implementata nel corso di questa esperienza di assistenza tecnica.

Tale riflessione si inserisce all'interno di una cornice argomentativa dove operano almeno due presupposti che sono, al contempo, orientamenti alla ricerca e punti di arrivo importanti della letteratura sulla valutazione e sulle analisi delle politiche pubbliche.

Un primo presupposto è che nel dibattito sulla valutazione ha perso progressivamente forza l'interesse nell'indagare il primato di alcune metodiche, tecnicità, linguaggi e ci si è spostati progressivamente verso una visione maggiormente integrata degli approcci sfruttando il potenziale conoscitivo tanto degli aspetti qualitativi quanto quantitativi.

Il secondo punto, riprendendo quanto già affermato da diversi autori (Dente, Radaelli 1995; Crosta 1998; Vettoretto 2002), rimanda alla rilevanza della valutazione come pratica significativa poiché uti-

le a fornire conoscenza all'interno dei processi di *policy-making*, ma ancor di più funzionale a mantenere centrali gli elementi d'interazione tra gli attori, i processi e l'azione.

L'ipotesi, a partire da questi due orientamenti, è che lo SROI possa essere identificato come uno strumento di politiche (Lascombes, Le Gales 2009), un dispositivo all'interno del quale rileva, tra le altre cose, la produzione e l'uso della conoscenza prodotta, sia quella di carattere professionale, sia quella prodotta in corso d'azione con i beneficiari diretti o indiretti. Lo SROI può essere inteso come uno strumento che produce e mixa, in fasi diverse e da diverse prospettive una varietà di informazioni, dati e narrazioni che vengono usati o possono essere potenzialmente usati all'interno del processo di *policy-making*.

Ci siamo interrogati, pertanto, nell'individuare quale sia l'utilità anche potenziale di questo strumento valutativo con riferimento agli utilizzatori, e i risvolti per i processi di *project and policy-making*.

In termini generali, fin dall'inizio i territori hanno accolto l'azione valutativa con molto entusiasmo, da un lato perché i professionisti del settore hanno ampia consapevolezza sul potenziale di questa azione, ma dall'altro, non dispongono quasi mai delle risorse per realizzarla.

Un primo elemento di riflessione rispetto all'utilità dello strumento rimanda a un potenziale di **rottura di un approccio razionale alla pianificazione sociale** su almeno due fronti. Da una parte, lo SROI Explore spinge gli attori del territorio impegnati in un progetto ad allargare lo sguardo rispetto alla platea degli stakeholder, ad assumere punti di vista differenti e cambiare prospettiva rispetto ai beneficiari dell'impatto; a cascata, lo SROI non riporta gli attori del territorio, e le stesse autorità regionali, a tenere un unico focus sul binomio 'obiettivi predefiniti → esiti attesi' come il solo elemento di valutazione dell'efficacia di un progetto. Nuovi beneficiari non previsti in fase di progettazione impongono di vedere nuovi esiti non previsti, di rivedere gli obiettivi e interrogarsi sugli effetti intreccio e di integrazione degli stessi interventi sociali.

I testimoni, con esempi concreti, riportano:

I ragazzi reagiscono ai progetti. Io i migliori risultati li ho avuti con i ragazzi problematici. Tra i settanta ragazzi dei Comuni, i quattro migliori sono quelli che seguono durante l'anno perché fumano, non studiano, bevono. Quello che va a messa la mattina non sa cosa fare e se usa il pennello fa fatica. (Partecipante focus group nr. 7)

Partecipare ad un servizio come *LaBel* che ti aiuta sulla parte scolastica, di socializzazione può prevenire delle situazioni di disagio e quindi questo quantificare è stato interessante. È una cosa a cui non avevo mai pensato, e non credo che altri tipi metodologici abbiano lo stesso tipo di focalizzazione così chiara. Perché nel

famoso Excel emerge con tutte quelle proxy; poi ti rendi conto che una famiglia a fronte di una spesa annuale di tot magari previene dei disagi successivi del ragazzo molto più gravi. Questo è in realtà confermato in parte credo dal focus fatto con i genitori e credo che anche loro siano rimasti impressionati dalla mamma che dice «io facendo partecipare il figlio al servizio ho evitato di divorziare dal marito». (Partecipante focus group nr. 10)

Lo SROI assume anche una **valenza di legittimazione** per tutti coloro i quali, implicati nel processo di *policy-making*, lavorano al miglioramento o alla diffusione delle proprie progettualità. Ad esempio, per ragioni differenti, i politici locali si sono dimostrati molto interessati, perché ne intuiscono la funzione legittimante e lo interpretano come uno strumento a supporto delle proprie scelte allocative, con forti ripercussioni sul fronte del consenso in un momento storico in cui la spesa pubblica è considerata più un costo improduttivo che un investimento sociale, tanto più in una regione produttivista e lavorista come il Veneto. Nei casi caratterizzati da una marcata propensione imprenditoriale, anche gli attori del terzo settore hanno colto nella valutazione di impatto dei propri progetti una potenziale risorsa per attrarre nuovi finanziatori/finanziamenti.

Ha confermato l'intuizione che abbiamo avuto sei o sette anni fa di ricreare a livello territoriale una rete di assessorati comuni per le politiche giovanili. Aveva senso e l'idea era lungimirante e in tempi tutto sommato brevi si iniziano a vedere anche i primi risultati tangibili e visibili. (Partecipante focus group nr. 4)

Per quanto riguarda *LaBel* [progetto dell'area di Belluno] secondo me ha confermato un'idea iniziale sull'impatto e a livello di opportunità, anche se concrete al momento non ce ne sono, ha fatto emergere l'idea di creare lo stesso progetto in altre parti del territorio e lo SROI ha dato forza a questa possibilità... Secondo me lo SROI dà forza anche agli assessori che hanno dati concreti per dire che il progetto ha utilità, validità, impatto in queste aree, può essere utile e dà loro la forza per finanziarlo. (Partecipante focus group nr. 10)

Noi lavoriamo su progetti e questa cosa di fare il focus group all'interno del progetto credo sia un momento importante e utile... non farlo significa che un progetto anche interessante si perde nell'etere, invece questo processo valutativo può dare un contributo per valorizzarlo e riproporlo. Credo che questa metodologia, apparentemente semplice ma che non lo è affatto, sia stata importante ed efficace e vorremo estenderla anche ad altri ambiti e progetti. (Partecipante focus group nr. 7)

Lo strumento SROI ha delle potenzialità di **orientamento dell'azione** e durante l'azione e contribuisce, attraverso l'attività riflessiva, a confermare o produrre nuovi quadri di senso. L'attività valutativa non è stata solo in grado di ricostruire l'efficacia di una progettualità, ma ha anche promosso una maggiore consapevolezza.

Come afferma un operatore del terzo settore:

[questa azione è stata] una cosa interessantissima rispetto a sentirci parte di una riflessione globale e collettiva, in cui le storie dei territori sono differenti. Ne parlavamo anche con Michelangelo, la produzione di una cultura del lavoro sociale nei territori è il frutto di tante cose differenti che partono anche da decenni di lavoro. In particolare, nella mia ignoranza, mi ha colpito il fatto che il valore economico dia 7,75 mentre per noi addetti ai lavori tutto è costo, mentre questo, soprattutto per i politici, è traducibile come impatto forte del tuo lavoro. In questo progetto avevo la sensazione che anche la politica capisse che il progetto aveva un forte impatto, anche visivo, e una sua potenza ed efficacia e lo SROI ha spiegato che questo lavoro qui non è solo... mi viene da dire che, tornando al discorso di prima, quello che ha raccontato numericamente lo SROI è stato anche che questo progetto coinvolge molto l'amministrazione. Noi siamo facilitatori e abbiamo un ruolo che ha il suo peso ma raramente il nostro lavoro coinvolge così tanto l'amministrazione, dall'ufficio tecnico al magazzino, all'assessore stesso e lo conferma la loro presenza qua oggi. (Partecipante focus group nr. 4)

Queste testimonianze mettono in evidenza anche un altro aspetto importante e che riguarda prioritariamente l'approccio alla valutazione adottato, cioè il potenziale qualitativo di uno strumento apparentemente quantitativo come lo SROI. Inizialmente, gli attori coinvolti erano interessati alla valutazione perché oggettiva e capace di restituire i numeri dell'azione sociale, esponendosi però così al rischio di sovrastimare la capacità esplicativa di dati quantitativi e dimenticando che anche le sensazioni soggettive concorrono a formare una più ampia conoscenza valutativa. L'esplorazione iniziale condotta attraverso le interviste e quella successiva realizzata attraverso i workshop e i questionari hanno promosso nei partecipanti la consapevolezza che i dati raccolti non rappresentano valori neutri e oggettivi ma l'esito di un processo di identificazione e spiegazione nei rapporti di causa-effetto tra azioni, risultati e nuove azioni.

Il 'numero magico', come abbiamo spesso ironicamente chiamato il risultato dello SROI nel corso della sperimentazione, non è importante in sé, ma come sintesi di un processo di analisi e comprensione di dinamiche complesse che hanno un effetto sugli attori coinvolti nel processo.

Il mio progetto ha avuto un impatto bassissimo, è una sorpresa piacevole come lo strumento lo abbia colto e dato un numero-soluzione alla frammentarietà e all'insuccesso, al fallimento e apre un'occasione di apprendimento nella bassa padovana perché a partire da questo ci si rende conto nel territorio. (Partecipante al focus group nr. 2)

Secondo me, e parlo da amministratore, [l'aspetto più importante di questo approccio partecipativo] è che ti obbliga a fare una riflessione, perché invece tante volte segui i progetti fino al momento in cui li porti in Giunta e li fai partire dopodiché ti arriva la rendicontazione e tutto quanto e il tecnico ti dice «sì è tutto a posto» e per noi va bene e poi trovi il cittadino che ti dice che va tutto bene e tu pensi «ah ok, perfetto, ho due preferenze in più». Però poi fai fatica a capire e questo anche in previsione di altri progetti o utilizzare l'esperienza del progetto per farne partire altri e gestirli in modo diverso. A noi è capitato di fare delle cose in un periodo e di riproporle recentemente ma sono cambiati completamente risultati. Il fatto [come è avvenuto con voi] di essere obbligati a fare il punto della situazione, di analizzare la cosa, confrontandosi con i colleghi, con la cooperativa, con i sindaci... ti permette di avere uno sguardo più ampio e così puoi capire che da una iniziativa guadagni e non perdi. Questo è un aspetto importante sia per la parte politica sia per quella amministrativa. (Partecipante al focus group nr. 7)

Ancora più esplicito il funzionario di una ULSS a cui numerosi enti locali del veronese hanno delegato le funzioni in materia di politiche giovanili:

Io la prendo un po' alla larga. Parlando di politiche sociali complessive siamo poco abituati a fare valutazioni. Noi da un po' di anni come tutti i servizi di politiche giovanili stiamo costruendo una cultura sulla valutazione di esito quindi lo SROI è nelle nostre corde; in qualche modo quando si fanno le verifiche e le rendicontazioni cerchiamo di 'non farcela e dircela' e cerchiamo di fare in modo che qualche numero, pur arido, ti orienti e ti faccia capire un po' un dato di realtà perché noi a livello di servizi sociali tendiamo sempre un po' ad autoincensarci e trovare codici che fuori di noi si fa fatica a capire. Allora per noi operatori questa cosa ci serve perché è necessario avere dei momenti in cui anche un dato numerico dice dove sei e fermarsi a riflettere per poi ripartire e ricominciare. La cultura di valutazione di esito è un altro pezzettino che ci aiuta in un contesto in cui tutti i servizi devono fare strada e ce n'è ancora tanta da fare. (Partecipante al focus group nr. 1)

Dal nostro punto di vista, questa propensione riflessiva è stata favorita da un approccio dialogico e interattivo basato sulla partecipazione degli attori protagonisti del progetto valutato. Uno dei partecipanti al focus group finale ha fornito una valutazione comparativa del processo valutativo applicato ai Piani rispetto a quello applicato in altri settori regionali ed evidenziato che la capacità riflessiva e cognitiva del primo dipende dalla sua capacità di essere comprensibile per gli attori locali, che invece vivono i secondi come un'imposizione burocratico-amministrativa:

[Nei] Piani di Zona ci sono anche i giovani e ti chiedono i numeri. Io dico «ho fatto un lavoro e ti do i dati con il foglio Excel senza dover andare a ricompilare nuovi moduli» e poi ricevi 4 o 5 telefonate che ti chiedono i dati con i format imposti dalla Regione del Veneto. Io in quel caso rispondo: «Senti abbiamo lavorato così, questi sono i dati, questo è l'esito del progetto come faccio a scorporarlo, per numeretti dentro quelle tabelle che tu usi?» [...] il fallimento più grosso della Regione Veneto è questo contatore che hanno messo in piedi per i Piani di Zona dove contare le risorse è una follia. Bisogna che i territori prendano le distanze da questo modo di valutare e bisogna trovare altre modalità di connessione con il territorio per fare in modo che quello che viene fuori da lì diventino orientamenti per azioni future. (Partecipante al focus group nr. 1)

Torna a più riprese il tema della valutazione come strumento di orientamento; all'interno di una scarsa offerta di strumenti di valutazione nell'ambito delle politiche giovanili, queste testimonianze richiamano almeno due metafore molto note nell'ambito delle *policy analysis*. Queste tipologie di strumenti assomigliano alla famosa mappa dei Pirenei (Weick 1997) in grado di riattivare processi di interazione e di *sense-making* delle attività di una comunità di attori (incluse quelli della valutazione) spesso caotiche e scollegate e ritrovare, invece, attorno a un sistema di valutazione come lo SROI un modo di «trattare la materia giovani come politiche giovanili e non come attività giovanili» (partecipante focus group nr. 4).

Nella descrizione da parte degli attori, questi progetti vengono definiti strade da percorrere, viaggi; Pressman e Wildavsky (1973) suggerivano di pensare l'implementazione di una politica come al volo di un pipistrello e la valutazione come al suo sistema di eco-localizzazione che consente durante la ricerca delle prede di aggiustare il volo sulla base dei feedback ricevuti dall'ambiente circostante.

Per concludere, si tratta di un processo di continuo adattamento degli attori ai contesti e tra attori. Chi scrive è consapevole delle dinamiche di questi processi di produzione interattiva di conoscenza: le informazioni giocate strategicamente dagli attori penetrano lenta-

mente all'interno dei processi dialogici e l'esito del cambiamento dei quadri di senso non è per nulla scontato. Si tratta di processi i cui effetti potranno vedersi solo nel lungo periodo a condizione che si instaurino routine e dinamiche di continuità. Weiss sosteneva che «la valutazione è un atto politico, che avviene entro contesti strategici dentro i quali il valutatore è spesso un attore come gli altri» (Weiss 2000, 299; trad. degli Autori); coerentemente con quanto affermato in apertura, con riferimento agli obiettivi di questa ricerca e del saggio (contribuire a favorire processi di democratizzazione della valutazione), le attività di SROI Explore continueranno con una seconda edizione; dentro una cornice di sperimentazione e di buon senso, caratteristica riconosciuta all'approccio e allo strumento da parte degli attori coinvolti, l'attività principale sarà quella di diffondere la conoscenza dello strumento attraverso programmi formativi, laboratori partecipativi di valutazione estesi a tutti i Piani della Regione del Veneto e mantenere così nelle agende delle politiche giovanili un orientamento alla cultura e all'etica della valutazione.