La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle organizzazioni di Terzo settore

Gianfranco Marocchi, | 04 novembre 2019

Premessa

Certamente l'enfasi sul tema della valutazione ha valenze ampiamente condivisibili, perché opportunamente contrasta una non infrequente deriva di chi opera nel sociale, portato a credere che la dimensione etica – il fatto di essere "i buoni", per rifarsi all'impietoso romanzo di Luca Rastello – sia di per sé assorbente di ogni considerazione relativa al proprio operato, che ciò che viene fatto per una buona causa, sia secondo questa visione, lodevole a prescindere da ogni ulteriore considerazione.

Ma vi sono, a parere di chi scrive, numerose buone ragioni (se ne elencheranno sette) per ritenere che una specifica strategia di valutazione, conosciuta come "valutazione di impatto sociale" (VIS) - la valutazione qualitativa e quantitativa (e possibilmente monetizzata), sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento – fortemente sostenuta da numerosi *opinion leader*, sia l'opzione spesso meno indicata per valutare l'operato delle organizzazioni di Terzo settore (mentre, come si vedrà, essa rappresenta spesso uno strumento utile per valutare le politiche).

Primo

Pur in presenza di approcci differenti, generalmente la VIS è affamata di risultati netti, di "si" o "no", appurabili tra l'altro entro un tempo abbastanza contenuto: dopo l'intervento formativo la persona "lavora" o "non lavora"? Dopo l'inserimento in comunità terapeutica "usa ancora sostanze" o "è astinente"? Il detenuto dopo il programma di reinserimento "è recidivo" o "non ha più commesso reati"? Al contrario esiti sfumati, fatti di punti di forza e criticità, di aspetti incerti che dovranno essere approfonditi nel futuro – la normalità, insomma, quando si valuta un intervento sociale – costituiscono affaticamenti mal tollerati dalla VIS e richiedono costi improponibili rispetto all'entità degli interventi svolti: le sfumature fanno fatica ad entrare in un impianto pensato per capire, a fronte di un investimento, quali risultati si sono ottenuti e quali no, associando, preferibilmente, a tali esiti un valore economico. Se è vero che determinati interventi si adattano più di altri ad una VIS (fatta con costi ragionevoli), il rischio è che da ciò si deduca che questi interventi sono più degni e meritevoli di altri. Ma il sillogismo è bacato. Il fatto che io possieda o meno un metro (non troppo costoso) che considero adeguato, nulla dice sulla auspicabilità degli interventi. Indica solo ma mia capacità di misurazione, che è tutt'altra cosa. Non è detto che un corso di informatica sia meglio di un corso sulla Costituzione, solo perché del primo misuro più facilmente l'impatto.

> Quindi, 1) La valutazione d'impatto tende ad apprezzare ciò che è più facilmente misurabile, non ciò che è auspicabile.

Secondo

La valutazione di impatto rischia di indurre dei corto circuiti non secondari tra ciò che viene misurato e le sue conseguenze etiche e politiche. Dire che l'inserimento lavorativo in cooperativa sociale è cosa buona perché origina conseguenze positive nel medio lungo periodo per la finanza pubblica, non ci esime dal porci una domanda: ma se non fosse economicamente conveniente, allora, non si dovrebbe fare?

> Quindi, 2) la vera valutazione non si identifica con il dato, ma richiederebbe un ragionamento a partire dal dato; ma la VIS è spesso congegnata per rendere sottile questa fondamentale distinzione.

Terzo

L'impianto concettuale della VIS è irrimediabilmente competitivo. *Noi* ne abbiamo istruiti / salvati /curati / formati tanti (più di *Loro*). La VIS è peraltro spesso evocata dai suoi sostenitori come fattore competitivo. L'investitore, dicono, vuole sapere se sta finanziando qualcosa che serve o meno; finanzia quello che funziona meglio. E allora eccoci ciascuno impegnato a compararsi – direttamente o idealmente – con i propri *competitor* (!). Il fatto che un ragazzo disagiato non sia diventato un delinquente è merito della scuola, dell'educatore della cooperativa, del doposcuola dell'associazione, del prete o della polisportiva? Chi ha più diritto di contabilizzare questo successo come merito nella propria valutazione di impatto? Non a caso i sostenitori di questo modello valutativo si industriano a ricercare metodologie per isolare l'effetto di uno specifico intervento dagli altri: l'organizzazione committente vuole poter affermare che il merito del risultato positivo è suo, proprio suo.

Paradossalmente, l'enfasi sull'impatto della propria organizzazione e l'implicita valenza competitiva che questo approccio porta con sé si sviluppano entro un paradigma culturale diffuso nel lavoro sociale ove al contrario si conviene (correttamente!) che il buon esito di un intervento sia essenzialmente frutto dell'interazioni tra nodi collaborativi e che i maggiori successi si ottengano dall'operare integrato e coordinato tra più soggetti; cosa che implica il fatto che sia difficile distinguere il "merito" di uno piuttosto che dell'altro e che a funzionare (o meno) sia un sistema integrato di interventi. Come è possibile conciliare un impianto di valutazione che preme sull'individualismo e sulla competizione, con un paradigma di intervento basato sulla collaborazione e sull'integrazione?

> Quindi 3) la VIS applicata a singole organizzazioni o alle loro azioni è inserita in un paradigma di pensiero competitivo. E questo non è un bene. Ne siamo assolutamente troppo poco consapevoli.

Quarto

Per le complessità prima richiamate e per le innumerevoli variabili di contesto, riuscire a capire perché le cose vadano a finire "bene" o "male" non è mai semplice. Dietro ad una apparenza scientifica, si rischia di perdere la consapevolezza della complessità dei processi sociali, con la conseguenza (anche per i motivi evidenziati nei punti successivi) che i meriti siano sempre propri – anche se magari frutto ci cambiamenti sociali più ampi - e i mancati risultati siano "colpa del sistema".

> Quindi, 4) il lavoro sociale è sottoposto ad una quantità elevata di variabili, molte delle quali esterne a chi opera; ma visto che è troppo complicato tenerne conto, spesso le si salta a piè pari o le si rende funzionali al risultato che si intende dimostrare.

Quinto

Le complessità richiamate nel punto precedente fanno sì che la valutazione di impatto richieda generalmente il lavoro decisivo di ricercatori professionisti e costi elevati. Se ci si fa caso, le valutazioni di impatto che si leggono comunemente sono 1) etero finanziate e 2) occasionali. Etero finanziate, cioè rese possibili non solo dall'investimento economico dall'organizzazione interessata (generalmente, comunque, di dimensioni rilevanti), ma dal fatto che essa è riuscita ad ottenere da un qualche soggetto erogatore (una fondazione, un ente pubblico, ecc.) risorse specifiche per la VIS. Occasionali, quindi svolte *una tantum*, a scopo dimostrativo del proprio valore, e non come pratica consolidata nel corso del tempo.

> Quindi, 5) la VIS costa. Ed è pertanto occasionale e, generalmente, etero finanziata. Quindi la fanno (seriamente) in

pochi e anche per loro questo strumento di valutazione non diventa prassi organizzativa, ma sforzo straordinario una tantum

Sesto

Dunque, una valutazione di impatto presuppone un rapporto impegnativo, anche da un punto di vista economico tra gruppo di ricerca e soggetto committente che richiede la valutazione delle proprie azioni. Si prescinda pure da un aspetto oggettivo di asimmetria informativa e di accesso alle fonti, si ipotizzi anche che il ricercatore possa accedere liberamente a tutti i dati che gli sono utili (e che possa quindi contattare, senza mediazione del committente, utenti e familiari, magari anni dopo un certo intervento); Anche nel caso si riuscisse veramente a fare ciò, e premesso che, un professionista serio non scrive mai il falso, va considerato che redigere e rendere pubblico un rapporto che attesti l'inutilità del lavoro di un committente che ha pagato qualche decina di migliaia di euro è un fatto non scontato. Sarà un caso, sarà che chi si fa volontariamente valutare sa di essere eccellente, ma le VIS che si trovano in rete, per un motivo o per l'altro, parlano tutte bene dell'organizzazione valutata e il sospetto che si tratti di iniziative semi promozionali spacciate per scientifiche e oggettive rimane, con buona pace della tutela degli investitori e dei committenti che questa metodologia vorrebbe assicurare.

Quindi, 6) per le caratteristiche del rapporto di committenza, nella VIS è difficile superare i sospetti di parzialità.

Settimo

Anche se, soprattutto in talune scuole di VIS, si preveda di interpellare gli stakeholder, l'impianto di tale valutazione rende ineliminabile un ruolo decisivo e preminente del soggetto professionale esterno non solo come facilitatore del percorso di valutazione, ma come esecutore in prima persona dell'indagine. È certo possibile che, soprattutto in fase iniziale, la valutazione sia oggetto di commenti e riflessioni da parte dell'organizzazione, ma la VIS rimane principalmente un prodotto di un professionista, prima che un processo di miglioramento che impegni l'organizzazione e i suoi stakeholder. Il prodotto finale è spesso un'affermazione circa vantaggi (anche economici) di un certo intervento, piuttosto che un lavoro comune per individuare strategie di miglioramento.

Quindi, 7) la VIS non è particolarmente adatta a suscitare miglioramento organizzativo.

Le politiche: quando la VIS serve

Quanto sino ad ora detto non deve d'altra parte portare ad affermare che 1) la valutazione di impatto non serva e tantomeno che, viste le sue lacune 2) tanto valga non valutare. Le sette affermazioni prima argomentate, che rendono a parere di chi scrive la VIS nella maggior parte dei casi uno strumento da non prediligere per valutare le azioni di singole organizzazioni, sono invece meno pregnanti – e spesso superate dai benefici - se la valutazione di impatto interessa una politica o un ambito di attività.

Poniamo di voler valutare un certo numero di esperienze fatte nel corso degli anni per capire se sia meglio investire nella costruzione di nuovi campi nomadi o nella promozione di soluzioni abitative dei loro abitanti in alloggi di edilizia popolare. Si tratta domande questioni complesse, che chiamano in causa livelli diversi -economici, etici, di efficacia, ecc. da verificare anche nel medio e nel lungo periodo - ed è ragionevole quindi che il decisore voglia avere dati concreti sui quali appoggiare le proprie strategie, verificando ad esempio l'esito di alcune azioni svolte a titolo sperimentale in taluni territori. Forse in questo caso l'impianto della VIS può essere ragionevole. Costa, un'iniziativa valutativa di questo genere? Sì, senz'altro, e non poco. Ma sono soldi ben spesi, rispetto ai vantaggi derivanti dall'impostare nel modo migliore una politica che probabilmente muove

cifre significative di risorse pubbliche. E, a ben vedere, la gran parte delle perplessità sopra accennate tendono ad essere meno pregnanti. Non si valuta un singolo, ma un sistema di intervento e quindi non si alimenta competizione; l'indagine è condotta da soggetti effettivamente terzi e senza circoli viziosi di committenza, vi è uno spazio credibile – grazie ad un budget adeguato - per valutare adeguatamente gli aspetti di complessità del problema e così via. Insomma, la VIS per le politiche può essere in molti casi un'opzione da considerare con attenzione.

Sembra ragionevole tutto ciò? Sì, ma talvolta nei fatti succede il contrario. Accade quindi di vedere casi in cui viene richiesta a singole organizzazioni che beneficiano di un finanziamento per un progetto di procedere alla propria "micro VIS" con risorse minime, lasciando paradossalmente senza valutazione le politiche pubbliche entro cui tale progettualità è inserita (che nulla ha a che vedere con l'aggregazione di una pluralità di micro valutazioni di singole azioni).

E le organizzazioni?

Quindi, a conclusione di questo discorso, le organizzazioni non devono fare nulla? La poca adattabilità della VIS alle esigenze di una valutazione delle azioni di singole organizzazioni scioglie queste ultime da ogni obbligo di interrogarsi sul proprio operato? No, nemmeno questo è corretto, tanto più alla luce delle considerazioni esplicitate nelle prime righe.

È allora il caso di ragionare su impianti valutativi diversi, che partano dall'assunzione, da parte dell'organizzazione, di uno "stile riflessivo"; ben oltre l'ottica rendicontativa, fatta di fogli presenze e di altri dettagli burocratici, ciò prevede la capacità di raccogliere e farsi interrogare da materiali diversi: dati numerici certo, ma anche narrazioni, punti di vista di operatori, utenti, volontari, partner pubblici, pari, esperti, ecc. su un certo servizio o intervento, confrontando punti di vista interni ed esterni così da identificare anche i nodi che l'organizzazione da sola non riuscirebbe ad individuare. Ma non è sufficiente concentrarsi sulla raccolta di stimoli: il rischio è che dopo un rito catartico – riunione, convegno – il capitale prezioso costituito da queste visioni finisca in un cassetto. È importante invece che gli esiti della valutazione non vadano perduti, non scivolino accanto al lavoro quotidiano come se nulla fosse, ma rappresentino patrimonio comune e condiviso e che quindi tutto ciò diventi motore di cambiamento organizzativo. Questo ultimo passaggio richiede tra l'altro un giusto equilibrio tra il rispetto delle linee gerarchiche dell'organizzazione e la capacità di raccogliere il contributo di tutti; gli strumenti comunque ci sono, dall'apertura degli organi direttivi in talune occasioni a gruppi di lavoro, a commissioni di approfondimento, ecc.: insomma, per individuare luoghi non incompatibili con l'attribuzione di poteri formali agli organi direttivi di un ente, in cui sia possibile raccogliere, rielaborare e rilanciare gli esiti della valutazione.

Un percorso di questo tipo è coerente con lo "stile valutativo" qui auspicato che assegna come compito principale alla valutazione non quello di generare risultati da esibire nell'agone competitivo, ma quello di migliorare il proprio operato; e questo implica la volontà delle organizzazioni di mettersi in discussione e rendersi permeabili al cambiamento. Insomma, un concetto di valutazione che è strettamente imparentato con l'innovazione sociale. Mentre il tipico risultato di una VIS ("grazie al nostro intervento ogni euro investito per l'integrazione dei detenuti porta ad un beneficio per le finanze pubbliche di 10 euro"), porta a glorificare (o, potenzialmente, a denigrare) l'azione del soggetto di terzo settore, una valutazione di questo genere – soprattutto nella misura in cui non rappresenta un "*di più*" rispetto al lavoro quotidiano, ma il *modo* di svolgere il proprio lavoro quotidiano - fa maturare competenze e consapevolezza e fa crescere l'organizzazione e la sua capacità di produrre benefici sociali.