

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

Note di Lavoro

Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento
di Scienze
Economiche

Giovanni Bertin

La valutazione della
qualità come processo
di creazione di senso



La valutazione della qualità come processo di creazione di senso

Giovanni Bertin

Università Ca' Foscari Venezia

First Draft: 01.04.2009

Abstract

La valutazione della qualità deve evitare di produrre informazioni costruite in modo autoreferenziale, che non consentono di comunicare e di confrontarsi con la comunità e con gli altri attori del sistema, o come mero adempimento burocratico formale. Per superare questi rischi è fondamentale attivare un processo riflessivo, che coinvolga gli stakeholder dell'organizzazione e sviluppi con loro un processo di creazione di senso basato su di un approccio di tipo multistakeholder e multidimensionale.

Keywords

nonprofit, evaluation, sense making, multicriteria

JEL Codes

L 310

Address for correspondence:

Giovanni Bertin

Department of Economics
Ca' Foscari University of Venice
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe
30121 Venezia - Italy
P Phone: (+39) 041 2349161
Fax: (+39) 041 2349176
e-mail: giovanni.bertin@unive.it

Le Note di Lavoro sono pubblicate a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Le Note di Lavoro vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso

Il dibattito sulla valutazione della qualità dell'impresa sociale è stato caratterizzato dalla necessità di combinare i processi organizzativi, e l'esigenza di migliorare la propria performance decisionale, con le caratteristiche e le preoccupazioni metodologiche da avere per migliorare l'attendibilità delle informazioni usate. Campbell e McClintock (M. Campbell, C. McClintock, 2002) sostengono che le pratiche valutative sviluppatesi nel settore no-profit si sono confrontate con la necessità di combinare due diverse esigenze, riconducibili:

- alle caratteristiche del dibattito metodologico interno agli addetti ai lavori che si occupano di valutazione. Il loro lavoro è proteso alla ricerca dell'affidabilità e del rispetto delle regole del metodo scientifico;
- alla necessità di rispettare la cultura interna delle organizzazioni, dei tempi e delle dinamiche dei processi decisionali. Questa esigenza spinge ad attivare processi di valutazione autoreferenziali e basati su di una strumentazione (definita dagli autori) di tipo "naive".

Gli stessi autori suggeriscono poi di considerare che la ricerca attivata dall'esterno, come rendicontazione formale, ha prodotto scarsi risultati concreti. Essi sostengono, infatti, che «quando la valutazione è usata solamente per "rating, classification, sorting", le organizzazioni sono motivate solo a dimostrare agli altri la loro idoneità alla qualità». La valutazione della qualità diventa così un adempimento burocratico, e la comunicazione assume una connotazione strategica, orientata a dimostrare la coerenza con le regole esterne più che a riflettere sulle proprie esperienze.

Un secondo elemento di criticità nei processi di valutazione della qualità delle imprese non profit è rilevabile dall'assenza di ritorni informativi utili. Nella costruzione dei processi di documentazione della qualità, l'organizzazione attiva flussi informativi con i diversi attori (interni ed esterni) coinvolti nei processi produttivi, ma l'assenza di un legame fra decisioni e valutazione della qualità disincentiva l'organizzazione ad attivare flussi informativi di ritorno agli attori. L'innescarsi di queste dinamiche delegittima la richiesta di informazioni e genera frustrazione in quanti sono chiamati a produrre informazioni, e non ne ricevono un ritorno. Nelle organizzazioni aperte, basate sulla

produzione di fiducia, l'informazione è una risorsa da scambiare e la sua qualità dipende dal vantaggio percepito dagli attori. Lo sviluppo di asimmetrie informative e la non reciprocità dei processi finisce per costruire condizioni non collaborative fra gli attori del sistema. Questi fattori richiedono una forte riflessione sulle caratteristiche che devono assumere le pratiche valutative per superare le tendenze all'autoreferenzialità o all'estraneità ai processi organizzativi. In altre parole è necessario ridefinire dei processi di valutazione capaci di coniugare ed integrare il rispetto delle regole metodologiche della ricerca sociale, con le dinamiche e la natura delle imprese sociali, i loro processi organizzativi e di presa delle decisioni.

D'altra parte, le esperienze di valutazione che sono state attivate dalla volontà di avere una maggiore capacità di riflettere e di ripensare alle proprie esperienze, per attivare processi di miglioramento, sono state considerate molto positivamente dagli attori del sistema. Le ricerche che hanno studiato gli effetti dell'introduzione di logiche di valutazione nei processi di governo delle imprese no profit (Hernandez G., Visher M. G., 2001; Campbell M., McClintock C., 2002) hanno evidenziato:

- lo sviluppo di un nuovo modo di comunicare fra e con le altre agenzie;
- lo spostamento da un sistema di misurazione della performance di un singolo segmento dell'organizzazione, all'uso delle stesse informazioni per valutare tutta l'organizzazione;
- un diverso modo di pensare e misurare la performance, rendendolo più dinamico e capace di adattarsi alle nuove esigenze informative, al cambiamento delle condizioni, delle idee e delle politiche;
- un uso dei risultati delle performance come trampolino per discutere il valore e la mission dell'impresa sociale, e le assunzioni sottese alle politiche perseguite.

Per far sì che la valutazione della qualità non costituisca un adempimento burocratico, è importante:

- considerare la valutazione come “processo di costruzione di senso” (condivisione);
- coinvolgere tutti gli attori della rete (multistakeholder);
- tenere in considerazione i diversi punti di vista degli attori (multidimensionalità);
- sostituire la logica della verifica con quella dell'apprendimento (confronto)

- assumere la logica della responsabilità sociale dell'impresa e dell'evidenza empirica (trasparenza)

In questo articolo si cercherà di rendere evidenti i problemi organizzativi e metodologici che devono essere affrontati per costruire un disegno multidimensionale e multistakeholder di valutazione della qualità. In questa prospettiva vengono qui affrontati tre ordini di problemi, relativi:

- alla natura della complessità di un approccio multidimensionale e multistakeholder alla valutazione della qualità;
- alle scelte metodologiche utili per attivare un processo di creazione di senso;
- alle scelte metodologiche da affrontare per supportare la valutazione con evidenze empiriche.

1. L'approccio multidimensionale e multistakeholder alla valutazione della qualità

Nella letteratura che si occupa di valutazione della qualità si rilevano diversi approcci, riconducibili:

- alla verifica di conformità. Questo approccio fonda la sua attenzione sulla formalizzazione di un "modello" di qualità predefinito, rispetto al quale verificare la conformità della realtà analizzata. I criteri di giudizio della qualità sono definiti su base tecnica dagli addetti ai lavori, e formalizzati attraverso l'approvazione di norme e standard. La valutazione (meglio verifica) di conformità è propria delle esperienze di certificazione della qualità (ISO), ma anche dei lavori di verifica e revisione della qualità presenti nel mondo delle professioni (in particolare sanitarie). La logica si basa sulla definizione di norme capaci di rappresentare le strutture, i processi organizzativi e le pratiche professionali considerate positive dalla comunità tecnico-scientifica;
- alla valutazione della soddisfazione del cliente. Questo approccio, al contrario, non predefinisce un modello di rappresentazione della qualità, e lascia alle aspettative dei singoli attori la scelta degli aspetti sui quali focalizzare la propria attenzione per giudicare la qualità. In altre parole ogni attore formulerà il proprio giudizio, in relazione alle aspettative personali, frutto della propria storia e delle proprie esperienze.

Il dibattito sulla valutazione della qualità ha evidenziato i limiti dei due approcci sovra riportati (Cipolla, Giarelli, Altieri, 2002; Bertin, 2007). Tali difficoltà sono riconducibili all'incapacità di rappresentare i diversi punti di vista dai quali può essere giudicata la qualità, e dalla difficoltà di comparare le prospettive utilizzate.

I limiti emersi dall'analisi di questi modelli ha avviato una riflessione e la proposta di nuovi sentieri di ricerca. Un primo elemento interessante riguarda la tendenza a non considerare tali approcci come antitetico, e ad utilizzarli in modo parallelo. Questa strada è sicuramente interessante, e aumenta la capacità di analisi della qualità, ma non si fa realmente carico della complessità del concetto. Di fatto i due approcci rimangono sostanzialmente divergenti da questo punto di vista. L'approccio basato sulla verifica di conformità risponde al problema della multidimensionalità tenendo separate le singole dimensioni del concetto. L'output della verifica è una lista di elementi, per ognuno dei quali l'organizzazione valutata viene considerata conforme o non conforme. Il giudizio di conformità complessivo è dato in modo qualitativo e spetta al valutatore. L'approccio basato sulla valutazione della soddisfazione del cliente si muove in modo opposto (anche se non omogeneo in tutti i modelli presenti in letteratura), non predefinisce i criteri di giudizio e lascia ai singoli la definizione delle proprie regole di valutazione e di governo della multidimensionalità.

Per farsi carico della complessità insita nella natura multi dimensionale del concetto è necessario utilizzare modelli di valutazione che assumono il problema della multidimensionalità nella loro struttura concettuale e nella strumentazione metodologica (Gustafson, Cats-Baril, Alemi, 1992).

Affrontare una misurazione della qualità con logica multidimensionale pone alcune difficoltà, che richiedono particolari attenzioni sul piano dei rapporti fra i diversi attori che agiscono nel sistema, e sul piano delle conseguenti attenzioni metodologiche da osservare. Questo perchè i diversi attori sono portatori di propri sistemi di preferenze, riconducibili ai modelli valoriali e alle credenze definite dalle dinamiche del sistema e dai legami con i segmenti degli ambienti pertinenti. In altre parole nel sistema si confrontano soggetti, alla luce dei rapporti di potere che li connettono, mettendo in relazione sistemi di giudizio non sempre omogenei e, talvolta, conflittuali. Per quanto

riguarda i problemi metodologici, va ricordato che per riuscire ad utilizzare contemporaneamente diversi criteri è necessario comparare indicatori che hanno una diversa natura, ed una diversa rilevanza per la formulazione di un giudizio di sintesi. Queste caratteristiche del processo di valutazione sono governabili, dal punto di vista metodologico, ricorrendo all'approccio multicriteri. In questo contesto, l'approccio multicriteri è utilizzato come struttura logica di gestione del processo, come strumento capace di supportare in modo flessibile e contestualizzato le dinamiche di confronto fra i sistemi di preferenze degli attori sociali e i processi che governano gli scambi informativi.

Tale prospettiva di valutazione pone alcune difficoltà sul piano metodologico, riconducibili:

- alla necessità di considerare che gli attori coinvolti nel processo decisionale sono dotati di propri sistemi di preferenze. La storia personale, le esperienze vissute e rielaborate, le dinamiche del contesto relazionale in cui sono inseriti, finiscono per determinare il sistema di preferenze dei singoli individui, e le preferenze guidano la costruzione del giudizio. La natura "individualistica" di questo processo rende complesso il confronto delle valutazioni fatte dai singoli attori. Tale complessità origina proprio dalle diverse prospettive (meglio preferenze) poste alla base della valutazione. In altre parole ciò che è positivo per un soggetto non ha automaticamente lo stesso significato per gli altri attori, ma rappresenta semplicemente una misura della soddisfazione personale del singolo. Questa strada non comporta alcun problema quando si tratta di decisioni individuali, ma mette in crisi il sistema quando si parla d'interventi che devono regolare l'azione collettiva. Il passaggio dalla dimensione individuale a quella comunicativa passa per la condivisione dei criteri in base ai quali valutare la qualità;

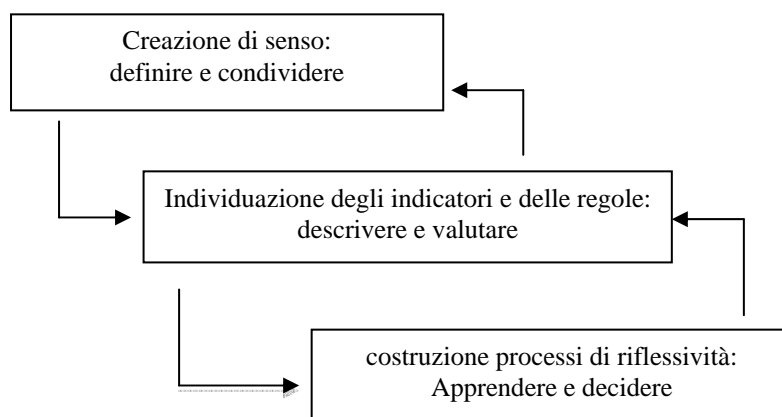
- alla necessità di considerare criteri di natura diversa consegue l'utilizzo di indicatori costruiti con informazioni diverse, distribuite lungo scale diverse e non direttamente confrontabili. Risulta, infatti, difficile confrontare indicatori basati sulla percezione della durata di un bene, con il suo carattere estetico o il suo costo. Lo sforzo da perseguire è sicuramente orientato alla necessità di confrontare criteri che assumono

rilevanza diversa per il decisore, e che originano indicatori distribuiti lungo scale di classificazione diverse.

Farsi carico di questi elementi di complessità significa riuscire a costruire un modello di valutazione della qualità che combina la necessità di: coinvolgere i diversi attori del processo di produzione del servizio da valutare; e utilizzare strategie informative diverse. Tale complessità non permette di costruire un unico modello valido per tutti i contesti. Consente, però, di definire un approccio complessivo che segue alcune fasi fondamentali e utilizza strategie di gestione delle relazioni con gli attori sociali e tecniche di trattamento delle informazioni, differenziate in funzione del contesto e dell'oggetto da valutare. La riflessione teorica, necessaria per governare questa complessità, deve partire dalla letteratura che ha approfondito i processi di creazione di senso (Luhmann 2005) ed il concetto di valutazione come processo sociale (Palumbo, 2001; Pawson, 2002). Sul fronte più metodologico il riferimento è ai lavori di Gustafson (1990, 1992), che ha approfondito le potenzialità delle tecniche multicriteri e degli strumenti di Consensus Method nella costruzione dei Q.A.I. (Quality Assessment Index).

Una rilettura critica di questi studi ci consente di individuare quattro fasi fondamentali nel processo di costruzione di misure di valutazione della qualità.

Fig. 1 - Le fasi della valutazione multidimensionale



Tali fasi sono:

- i) creazione di senso: definire e condividere la qualità;
- ii) individuazione degli indicatori e delle regole: descrivere e valutare;
- iii) costruzione processi di riflessività: apprendere e decidere.

In questo articolo cercherò di presentare le caratteristiche e i problemi metodologici legati all'approccio multidimensionale e multistakeholder alla valutazione della qualità. Per chiarire la complessità delle scelte presenterò degli esempi facendo riferimento alla costruzione di un modello di valutazione della qualità delle Imprese Sociali di Comunità. La costruzione di una riflessione sul concetto di "qualità" applicato all'impresa sociale di comunità (ISC) sconta il carattere di forte innovazione di questo particolare tipo d'impresa sociale. Solitamente ci si pone il problema di definire la qualità di una specifica forma organizzativa quando esistono esperienze consolidate, e una riflessione tecnico-scientifica che consentono l'individuazione di fattori e variabili stabili, sempre riconoscibili come elementi di qualità. Questa impostazione deriva dal considerare la "qualità" come un concetto legato alla standardizzazione dei processi organizzativi riconosciuti, dalla comunità degli addetti ai lavori, come degni di essere riprodotti (quantomeno negli aspetti metodologici che caratterizzano i processi fondamentali di governo di quella specifica organizzazione). In questo caso si è scelto di spostare a monte il concetto di qualità e la sua applicazione. In altre parole la qualità è qui considerata come la "formalizzazione" dei fattori che servono a identificare l'organizzazione. Si è, quindi, cercato di far emergere i fattori d'identità nei quali si riconoscono le realtà che stanno cercando di costruire imprese sociali di comunità, o che emergono dal dibattito aperto fra coloro che studiano queste nuove forme di gestione delle imprese sociali. Questi fattori d'identità devono consentire di differenziare le tradizionali forme organizzative assunte dalle imprese sociali che operano nel sistema dei servizi di welfare da quelle che cercano di attivare forti processi d'integrazione con le comunità locali.

2. Creazione di senso: definire e condividere la qualità

Ogni attore sociale che appartiene a un'organizzazione, o che ne viene in contatto, sviluppa un proprio giudizio sulla qualità di quell'organizzazione, e lo fa alla luce delle sue aspettative e degli elementi che osserva nell'usare le prestazioni dell'organizzazione o nel partecipare al processo produttivo. In altre parole, ogni persona si costruisce, attraverso l'esperienza e la rielaborazione delle proprie mappe cognitive, "un'idea di qualità dell'organizzazione". E' a partire da questa idea di qualità che l'attore è in grado di rappresentarla e di comunicarne agli altri le caratteristiche. Questa idea di qualità costituisce la base attraverso la quale (con un processo di creazione di senso) consolidare il proprio modo di rappresentare non solo una specifica organizzazione, ma quel tipo di organizzazione. Ma ogni persona segue un proprio personale percorso di selezione dei criteri (aspetti considerati rilevanti nel descrivere l'organizzazione) utilizzati per esprimere il proprio giudizio. Ora, tanto più gli attori hanno relazioni e scambi comunicativi frequenti, e tanto più è possibile che le diverse rappresentazioni della qualità finiscano per avere una base comune di confronto. Ma tanto più abbiamo a che fare con un sistema aperto che si confronta con esperienze e realtà diverse, e tanto più risulta fondamentale costruire un processo esplicito e condiviso di creazione di senso. Questo processo deve consentire agli attori sociali di confrontare le proprie identità e rappresentazioni della qualità per arrivare ad un insieme condiviso di criteri di valutazione. Il processo di condivisione deve partire dall'evidenziazione degli elementi (astratti o osservabili) utilizzati dagli attori sociali nella rappresentazione della qualità. Mettere assieme queste diverse prospettive per arrivare a condividere i concetti utilizzati diventa particolarmente importante nel campo dei servizi alla persona, spesso caratterizzato dalla presenza di culture locali, presidiate da comportamenti autoreferenziali, che poco si confrontano con quanto avviene in altri territori.

Il processo di costruzione di senso si deve, quindi, basare sulla ricostruzione delle rappresentazioni e dei criteri (impliciti ed espliciti) utilizzati dai singoli attori nel conoscere e comunicare le caratteristiche dell'organizzazione. In altre parole, si tratta di far emergere e rendere espliciti i criteri di valutazione che ogni attore utilizza per

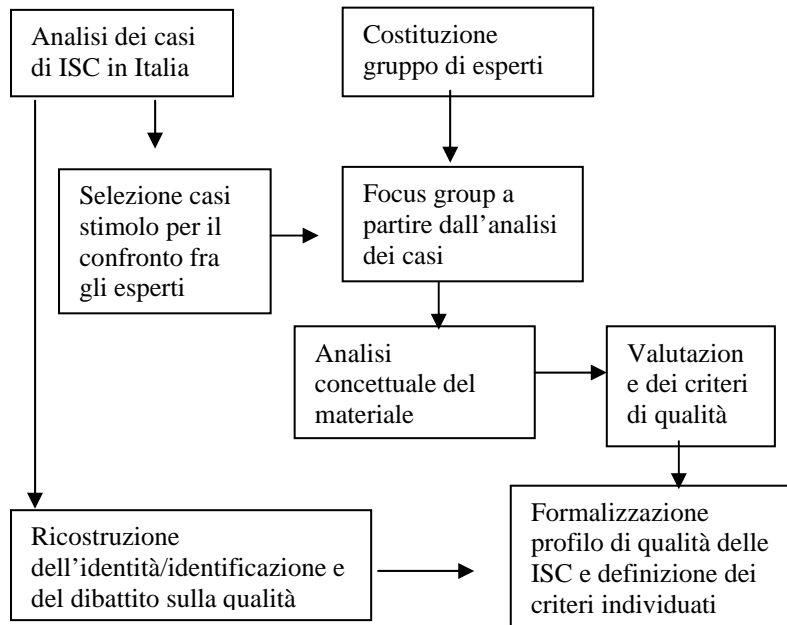
valutare la qualità di un determinato servizio, e confrontare i criteri che ognuno considera nel suo processo di costruzione del giudizio. Per fare questo è necessario:

- riuscire a definire in modo chiaro e inequivocabile l'oggetto che s'intende valutare (quale servizio, quale organizzazione, ecc..?)
- riuscire a stimolare la capacità di rendere espliciti i criteri abitualmente utilizzati per giudicare la qualità;
- riuscire a stabilire un confronto fra gli attori e fare in modo che lo scambio di conoscenze aiuti a essere creativi (pensare e prendere in considerazione criteri di giudizio precedentemente non utilizzati);
- confrontare le strutture linguistiche e semantiche utilizzate dagli attori per rappresentare i criteri di valutazione della qualità. Tale confronto deve e consentire di arrivare a una struttura concettuale condivisa fra i diversi attori considerati;
- consolidare gli elementi condivisi e cercare di selezionare un numero limitato di criteri di giudizio, quelli condivisi e ritenuti dagli attori più capaci di rappresentare la qualità dell'oggetto (organizzazione, servizio, ecc.) da valutare.

Il processo di costruzione di senso e di definizione dei criteri di valutazione della qualità si sviluppa lungo quattro fasi fondamentali, quali:

i) selezionare un gruppo di "esperti" che conoscono l'oggetto da valutare e sono disponibili a interagire con altri per mettere in discussione le proprie idee sulla qualità e arrivare a riformularne una rappresentazione condivisa. Questa fase del lavoro è fondamentale perché costituisce la base "esperienziale e valoriale" sulla quale lavorare per definire i criteri di valutazione. In altre parole l'insieme dei criteri di giudizio sui quali si costituirà il sistema di valutazione è definito dai criteri utilizzati o almeno presi in considerazione dagli attori coinvolti (sarà preso in considerazione ogni criterio che almeno un attore considera rilevante). Per riuscire a far emergere i criteri (spesso impliciti) è fondamentale scegliere degli attori che conoscono effettivamente la natura e le caratteristiche dell'oggetto da valutare.

Esempio del processo di costruzione e formalizzazione del concetto di qualità dell'ISC



E', poi, indispensabile che essi siano disponibili a partecipare a un confronto con altri attori, considerando tale momento come un'importante occasione per migliorare la propria capacità di giudizio:

ii) chiarire l'oggetto da valutare e individuare tutti i possibili criteri che i singoli attori prendono in considerazione nel loro personale processo di valutazione. Il confronto fra gli attori deve partire da una chiara definizione dell'oggetto dell'analisi. Per questo è importante dare una prima (pur provvisoria) definizione e accertarsi che risulti chiara per tutti i soggetti coinvolti. La condivisione dell'oggetto permette di stabilire un confronto basato sulla condivisione dello stesso campo di osservazione. Verificata la condivisione dei concetti, è possibile stabilire un confronto fra gli attori per riuscire a condividere i criteri e stimolare reciprocamente la capacità di far emergere tutti i possibili punti di vista che possono risultare importanti per valutare la qualità. Questa

fase del lavoro può essere supportata dall'utilizzo di tecniche di ricerca capaci di stimolare la creatività;

Esempio di definizione dell'oggetto da valutare: l'ISC

Con il termine ISC (Impresa Sociale di Comunità) s'intende rappresentare:

organizzazioni no profit, con forme giuridiche diverse, ma attive nel territorio, capaci di interpretare e di rispondere ai bisogni della collettività esprimendo una propria progettualità. Una seconda condizione che deve essere soddisfatta per definire un'organizzazione "ISC" riguarda l'essere espressione della comunità locale. Soltanto quelle organizzazioni che mettono in atto dei meccanismi d'inclusione dei soggetti del territorio possono definirsi imprese sociali di comunità. La capacità di rispondere ai bisogni della collettività integrando i propri servizi con quelli degli altri soggetti del territorio è in questo senso un elemento di qualità che serve a connotare un'organizzazione come ISC

iii) l'analisi concettuale e la verifica della corrispondenza linguistica e semantica dei concetti (criteri di valutazione) utilizzati nel valutare la qualità. Ogni attore costruisce i concetti utilizzati nei processi di comunicazione a partire dalla propria esperienza. Il processo di costruzione dei concetti è ben rappresentato da Weick (1997) e dalla teoria delle mappe cognitive (Weick, 1997; Muzzi, Ortolani, 2003).

Esempio di criteri di valutazione della qualità dell'ISC che hanno corrispondenza linguistica e semantica

Capacità di lettura del territorio

Capacità di esprimere progettualità per il proprio territorio

Capacità di essere un soggetto che anima la comunità

Rafforzamento dei legami con gli attori del territorio

Appartenenza a reti di relazioni sovra-territoriali

Capacità di gestire le relazioni informali

Scambiare risorse con modalità di reciprocità

Capacità di attivare risorse economiche diverse dal finanziamento pubblico

Sviluppare attività di cross-fertilization

Coinvolgere realtà che sono oltre il confine dell'organizzazione

Presenza di metodologie e strumenti di valutazione degli esiti

Capacità di gestire la dimensione d'impresa

Trasparenza degli obiettivi e delle attività

In questo processo ogni persona rielabora continuamente i concetti in base agli stimoli esterni, ma la capacità degli stimoli di attivare un processo di rielaborazione dipende anche dall'affidabilità attribuita alla fonte informativa da cui proviene lo stimolo. Questo aspetto risulta particolarmente importante quando si mettono in relazione fra loro attori che provengono da ambienti culturali e professionali diversi, nei quali, come spesso accade, sono utilizzati linguaggi e concetti apparentemente (dal punto di vista linguistico) simili, ma concretamente differenti (dal punto di vista semantico). Per chiarire meglio questo aspetto basti pensare al concetto di "indicatore" o a quello di "misura", utilizzato dalla Comunità Europea con un significato diverso da quello usato dalla letteratura che si occupa di metodologia della ricerca sociale (Marradi, 2007). Ma ogni attore darà più credibilità alla fonte più vicina (coerente) con la propria identità professionale. La presenza di linguaggi e di quadri cognitivi differenti rende fondamentale il lavoro di analisi concettuale (Bertin, 2007), che consente di verificare la corrispondenza linguistica e semantica dei concetti utilizzati. Questo lavoro richiede una capacità di confronto dei concetti e una continua interazione con il gruppo degli esperti per validare l'interpretazione assegnata ai singoli criteri. La ridefinizione dei criteri porta il gruppo ad avere una mappa concettuale condivisa. Per riuscire a comunicare con l'esterno del gruppo è importante formalizzare i concetti, attraverso una loro chiara ed esplicita definizione, e renderli, così, interpretabili anche da coloro che non hanno partecipato al lavoro di costruzione di senso;

Esempi di definizione dei criteri di qualità

Capacità di esprimere progettualità per il proprio territorio

Si enfatizza che un'ISC non si limita a eseguire dei progetti che altri hanno elaborato, ma partecipa attivamente alla progettazione degli interventi sociali destinati alla comunità locale. Esprimere progettualità per il proprio territorio significa rappresentare gli interessi della comunità locale interpretando i bisogni sociali, relazionandosi con gli interlocutori locali (istruzioni, utenti, associazioni), promuovendo iniziative e ragionando sulle possibili strade da percorrere per uno sviluppo territoriale sostenibile. La dimensione della "progettualità" contiene due aspetti fondamentali, vale a dire:

- la dimensione della "idealità". Si sottolinea, infatti, che la ISC è un soggetto portatore di un insieme di valori e che la loro realizzazione è occasione di sviluppo del territorio;
- la dimensione dell'operatività. Parlare di progettualità in questo contesto significa operationalizzare le idee, tradurle in progetti concreti capaci di migliorare la vita della comunità

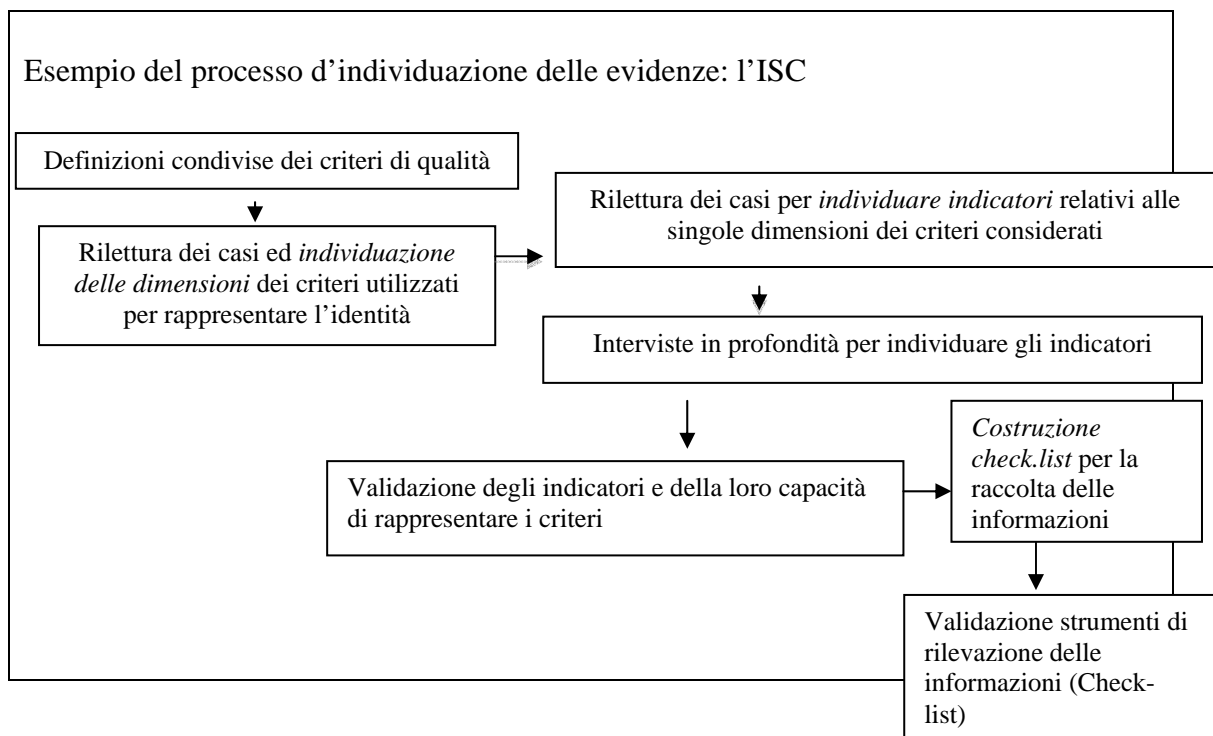
iv) la scelta dei criteri che il gruppo ritiene fondamentali per la valutazione della qualità. Le fasi precedenti si sono occupate di individuare la struttura concettuale utilizzata dagli attori per valutare la qualità. Le avvertenze metodologiche seguite erano tese alla ricerca dell'eshaustività e della chiarezza concettuale. La fase relativa alla scelta dei criteri ha lo scopo di passare dalle preferenze individuali (prospettive di giudizio personali) alla costruzione di un insieme semplificato e condiviso di criteri di valutazione. Il lavoro da fare non è semplicemente quello di analizzare quali criteri sono stati espressi da tutti (o dalla maggioranza dei soggetti coinvolti), ma quello di costruire un confronto fra gli attori sociali che permetta di superare l'impostazione individualistica (il proprio personale sistema di preferenze e di regole di giudizio), per portare gli attori ad assumere un "sistema di preferenze collettivo". La complessità di questo processo sta nella difficoltà di mettere in crisi i propri modelli di riferimento e di farlo rinunciando alle dinamiche di ruolo e di potere che connettono gli attori del sistema. Per affrontare questa complessità è fondamentale utilizzare tecniche di ricerca che valorizzano le competenze individuali e costruiscono un confronto fra gli individui, libero dalla complessità delle dinamiche relazionali del gruppo. In questa prospettiva le tecniche più utilizzate e che la letteratura riconosce potenzialmente più efficaci sono: il Delphi e la NGT. Questo tipo di tecniche consente di dividere il momento del giudizio sulla rilevanza (quanto il singolo criterio è capace di rappresentare la qualità) dei criteri di qualità (fase sempre individuale e anonima), dalla fase di confronto sui motivi che

portano i singoli attori ad assegnare rilevanza alta o bassa ai criteri considerati (fase di confronto strutturato).

Esempio: valutazione della condivisione dei criteri di qualità dell'ISC, realizzata con la tecnica NGT (l'intervallo interquartile indica la disomogeneità del gruppo, è stato considerato omogeneo per valori <1)	
Criteri di qualità dell'Impresa Sociale di Comunità (ISC)	Intervallo interquartile
Capacità di esprimere progettualità per il proprio territorio	0,0
Capacità di tenere un equilibrio tra dimensione imprenditoriale e relazionale	0,5
Presenza di un programma che specifichi gli oggetti e gli scopi e i destinatari della formazione (piano formativo)	0,5
Capacità di gestire le relazioni informali	1,0
Capacità di lettura del territorio	1,0

3. Su quali evidenze costruire la valutazione

La costruzione delle definizioni dei criteri di qualità ha consentito di terminare la fase concettuale del lavoro e di iniziare la fase più "operazionale", attraverso la quale definire gli strumenti di valutazione.



Il passaggio dalla sistemazione dei concetti alla valutazione è stato articolato lungo tre fasi di lavoro, relative: i) all'individuazione delle sottodimensioni e degli indicatori osservabili, e alla costruzione degli strumenti di rilevazione delle informazioni; ii) all'individuazione delle regole e dei processi atti a supportare l'analisi delle informazioni e gestire il processo di valutazione; iii) alla verifica della bontà del disegno di valutazione.

3.1. Individuazione degli elementi osservabili

Ogni valutazione è costruita su due aspetti fondamentali, riconducibili al sistema delle preferenze posto alla base del processo di costruzione del giudizio, e alla raccolta d'informazioni capaci di supportare il giudizio riducendo "la distorsione cognitiva", vale a dire il rischio di costruire un giudizio a partire da una rappresentazione distorta della realtà.

Esempio di scomposizione dei criteri in dimensioni e sottodimensioni		
Criterio	Dimensioni	Sottodimensioni
Coinvolgere realtà che sono oltre il confine dell'organizzazione	Coinvolgimento nei processi strategici	Coinvolgimento nei processi di governance istituzionale
		Coinvolgimento di organizzazioni esterne/istituzioni nei processi decisionali
	Coinvolgimento nei processi operativi	Coinvolgimento nei processi operativi
Capacità di gestire le relazioni informali	Esistenza di un sistema di relazioni	Percezione di un buon sistema di relazioni
		Presenza di rapporti con altri soggetti
	Utilizzo del capitale sociale	Attivazione /scambio risorse interne

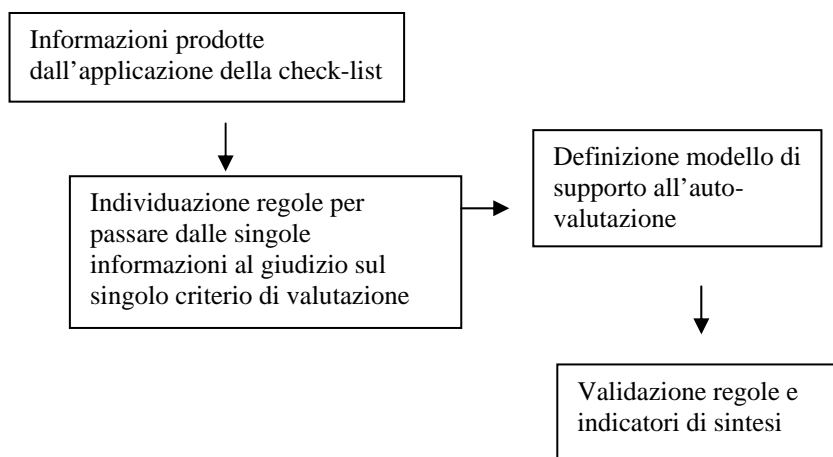
		Benefici dovuti alle relazioni dei membri del CDA
		Benefici dovuti ai contatti dei soci
		Benefici dovuti agli ambienti dei soci
	Mantenimento nel tempo dei legami con soggetti che facevano parte dell'organizzazione	Mantenimento nel tempo dei legami con soggetti che facevano parte dell'organizzazione

Tale rischio è dovuto alla percezione selettiva delle informazioni utilizzate dall'attore, percezione costruita prestando maggiore attenzione (e memorizzando) le informazioni che tendono a confermare la propria percezione della realtà e i quadri interpretativi già noti. Il superamento delle distorsioni cognitive è legato all'esplicitazione dei concetti e delle informazioni sulle quali costruire la valutazione. In particolare il lavoro è simile a quello che la ricerca sociale definisce: "specificazione dei concetti". Questo lavoro consente di chiarire e rendere evidente il significato attribuito ai concetti, attraverso la "specificazione" delle dimensioni sottese. Si tratta di avvicinare il concetto (astratto) alla realtà concreta, definendo quali aspetti, confrontabili con la realtà, consentono di chiarire il significato del concetto utilizzato. Nel caso della valutazione della qualità i criteri prendono il posto dei concetti e le dimensioni rappresentano i diversi aspetti del criterio considerato. La specificazione dei concetti e la definizione delle dimensioni che li rappresentano consentono di individuare gli elementi osservabili da utilizzare per costruire il giudizio. Questa parte del lavoro è tipica di qualsiasi processo di ricerca sociale, nel quale vanno progettati degli strumenti di rilevazione delle informazioni (Marradi 2007). L'elemento aggiuntivo di complessità è riconducibile all'obiettivo valutativo da perseguire che richiede: una coerenza con i sistemi di preferenze degli attori sociali coinvolti nel processo decisionale e con i loro modi di rappresentare i criteri di valutazione adottati (Bertin, 2007); la necessità di utilizzare, anche in modo ripetuto, indicatori che richiedono l'utilizzo di strumenti e approcci di ricerca diversi (Niero, 2008).

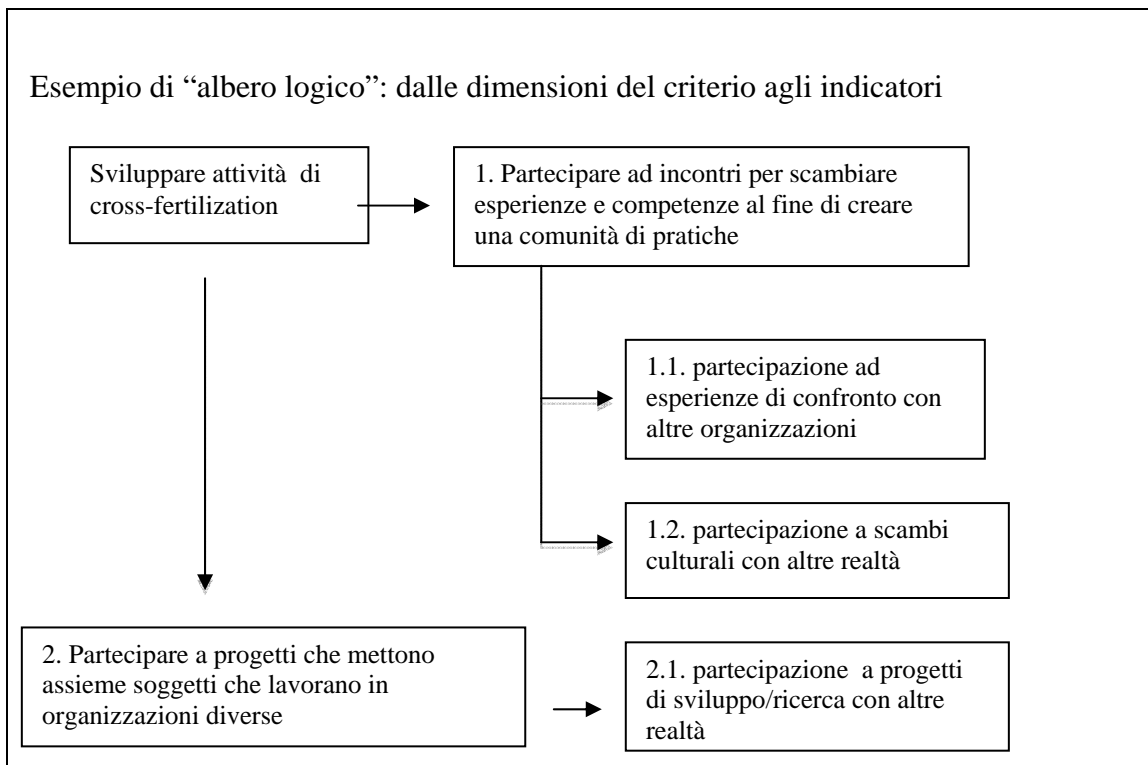
3.2. Definizione condivisa delle regole di costruzione della valutazione

L'ultima fase del processo di costruzione di un disegno multicriteri di valutazione della qualità deve consentire di costruire una connessione fra le due dimensioni (valori/preferenze collettive e informazioni) utilizzate per la costruzione del giudizio. In questo caso si tratta di definire le regole in base alle quali passare dal singolo indicatore ad una misura di sintesi capace di rappresentare la qualità delle organizzazioni.

Fig. 2. Dagli indicatori alla valutazione



La letteratura suggerisce diverse modalità di aggregazione dei singoli indicatori al fine di costruire un indicatore sintetico di valutazione della qualità (Bertin, 2007). Questo processo di aggregazione deve tener conto della necessità di avere indicatori facilmente interpretabili, vale a dire che consentono di individuare in modo semplice gli aspetti positivi o le criticità. La scelta di costruire sistemi di valutazione della qualità che devono essere fruiti innanzitutto da chi gestisce i servizi, suggerisce di non utilizzare sistemi di aggregazione delle informazioni che richiedono una complessa strumentazione statistica, e di preferire approcci che forniscono informazioni interpretabili sulla base della struttura logica adottata per passare dal singolo indicatore all'indice di valutazione.



Nel caso che ha della valutazione della qualità delle ISC, posto alla base di questo articolo, si è scelto di utilizzare un approccio “tipologico”. Questa impostazione aiuta, infatti, a ripercorrere a ritroso gli “alberi logici” utilizzati per rappresentare i concetti, in altre parole si può partire dai valori dei singoli indicatori e risalire alle dimensioni rappresentate dall’indicatore, e da queste ultime arrivare ad esprimere un giudizio sul criterio considerato. In questa logica l’individuazione di una criticità, evidenziata dai valori di un indicatore, aiuta a capire le eventuali criticità (o potenzialità) di un aspetto del criterio considerato. Tale scelta consente di utilizzare un processo comunicativo di tipo narrativo e non semplicemente di tipo quantitativo. In questo modo si riesce a rendere più facilmente interpretabile il rapporto fra indicatore e criterio di valutazione e si riduce il rischio della semplificazione eccessiva dei problemi. D’altra parte ciò che innesca processi di riflessività deve incontrare le mappe mentali degli attori, e tali mappe sono costituite da strutture narrative, dalla concatenazione di proposizioni verbali che non sempre l’attore riesce a tradurre facilmente in un linguaggio numerico.

In altre parole, si è scelto un linguaggio vicino a quello degli attori, cercando di avvicinare la struttura della comunicazione ai processi dell'organizzazione e non viceversa.

3.3.Verificare la validità del modello di valutazione

La letteratura che si è occupata della costruzione di indici di valutazione della qualità nel campo dei servizi socio-sanitari, suggerisce alcuni test di verifica della bontà delle misure così costruite. In particolare si suggerisce di attivare i seguenti percorsi di verifica:

- i) outcome prediction; È possibile considerare ben costruito un indicatore di valutazione della qualità quando contiene anche misure relative agli effetti concretamente prodotti dal servizio (nel caso delle ISC parleremo di effetti sulla qualità della vita degli utenti o sul sistema nel quale insiste il servizio);
- ii) construct validity, permette di verificare se gli indicatori costruiti siano realmente in grado di rappresentare il concetto qualità. L'elemento centrale del processo, rispetto al quale giudicare la bontà del QAI (Quality Assessment Index) è riconducibile agli attori sociali, e al loro modello di costruzione del giudizio. Gli indici costruiti vanno, quindi, confrontati e validati rispetto ai giudizi espressi dagli attori sociali che hanno contribuito a definire le regole;
- iii) face validity, intende verificare che le misure costruite rispecchino realmente i sistemi di preferenza degli attori coinvolti nel processo. Quest'azione si concretizza ripercorrendo con i partecipanti il percorso fatto. Si tratta di presentare loro gli strumenti di rilevazione e le regole di valutazione delle informazioni adottate, verificando la loro soddisfazione e condivisione del lavoro svolto;
- iv) interrater validity, Il problema del controllo dell'effetto intervistatore è classico nella ricerca sociale, ma assume rilevanza particolare quando parliamo di valutazione della qualità. L'analisi di interrater validity deve consentire di rilevare le criticità della valutazione e far emergere i problemi imputabili agli strumenti di rilevazione;

v) data availability. Il rischio che si corre nella progettazione di strumenti e processi di valutazione della qualità è di costruire strumenti troppo complessi, che risultano difficili da usare nella realtà della gestione dei sistemi organizzativi, o che richiedono l'impiego di tempi troppo lunghi o di risorse eccessive. È bene vincolare la progettazione degli strumenti di rilevazione individuando anticipatamente il tipo di competenze necessarie per realizzare l'analisi, e il tempo da dedicare al lavoro di ricerca.

Conclusioni

L'approccio alla valutazione della qualità qui presentato porta alla necessità di:

- attribuire alla valutazione della qualità la funzione di motore dei processi di apprendimento organizzativo;
- assumere che la qualità è un concetto relativo e che deve partire dalla struttura cognitiva degli attori sociali coinvolti nel processo di governo della rete;
- considerare la natura multidimensionale della qualità;
- ancorare tutte le scelte metodologiche (scelta criteri, specificazione dei concetti, definizione delle regole di aggregazione delle informazioni) ad un sistema di preferenze collettive condiviso dagli attori sociali;
- utilizzare uno stile di comunicazione di tipo "narrativo", ancorato ai linguaggi ed alle strutture cognitive degli attori del sistema;
- costruire indicatori che consentono di sviluppare un confronto trasversale e longitudinale;
- sviluppare una cultura della valutazione non centrata sul controllo esterno ma sulla riflessività.

Questi aspetti sono indispensabili per avviare un processo di valutazione della qualità che non costituisca per le imprese sociali l'ennesimo "adempimento burocratico", ma diventi un'occasione per attivare processi riflessivi e di apprendimento organizzativo.

Bibliografia

- Bertin G. (2005) «Azione, decisione, valutazione», in *Impresa sociale* n.3
- Bertin G., (2007), *Governance e valutazione della qualità nei servizi socio-sanitari*, FrancoAngeli, Milano
- Campbell M., McClintock C., (2002), «Shell We Dance, Programm Evaluation Meets Organisation Development», In *Noprofit Sector*, vol 34, n.3
- Cipolla C., Giarelli G., Altieri L. (a cura di) (2002); *Valutare la qualità in sanità*, F. Angeli, Milano
- Gustafson D.H., Sainfort F.C., Konigsvelt R.V., Zimmerman D.R. (1990), «The Quality Assessment Index (Qai) for Measuring Nursing Home Quality», in: *Health Sevices Research* n. 25
- Gustafson D.H., Cats-Baril W., Alemi F. (1992), *Systems to Support Health Policy Analysis*, Health Administration Press, Michigan,
- Hernandez G., M. G. Visher, (2001), *Creating a culture of Inquiry*, The James Irvine Foundation, Irland
- Yi Fang Lee, j. Altschuld, JL White, (2007), «Effects of Multiple Stakeholders in Identifiyng and interpreting Need», *Evaluation and Programm Planning*, n.30
- Luhmann N. (2005), *Organizzazione e decisione*, Bruno Mondadori, Milano
- Marradi A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna
- Muzzi C., Ortolani C. (2003), «Le mappe cognitive come strumento di analisi delle “distanze cognitive” nel processo decisionale», in *Studi organizzativi*, n.2
- Niero M. (2008), *La personalizzazione nella ricerca quantitativa*, Franco Angeli, Milano
- Palumbo M. (2001), *Il processo di valutazione*, F. Angeli, Milano
- Pawson R. (2002), «Una prospettiva realistica. Politiche basate sull'evidenza empirica», in: *Sociologia e ricerca sociale*, 68/69
- Reed J, Jones D., Irvine J., (2005), «Appreciating impact: evaluating small voluntary organisations», *Voluntas*, Vol. 16, n. 2
- Richmond BJ, (2003), «Social accounting for nonprofits: Two models», in *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, n.4

Sowa J.E., Coleman Selden S., Sandfort J.R., (2004), «No Longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of organisational effectiveness», in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, n.4

Weick K. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano