

## La valutazione della comunicazione pubblica

seminario di Pordenone, 11 maggio 2001

Saggi di Claudio Bezzi per la “Rassegna Italiana di Valutazione” n. 22-23/2001

---

I<sup>a</sup> parte

## La valutazione della comunicazione come metafora

Claudio Bezzi<sup>1</sup>

### *Perché la valutazione della comunicazione è una metafora*

Che la valutazione della comunicazione sia un tema di nicchia è evidente dalla rarefatta – se non inesistente – bibliografia disponibile. Ignoro quella dei teorici della comunicazione (semiologi, linguisti, sociolinguisti ecc.), ma certamente in quella dei valutatori il tema della comunicazione è totalmente assente<sup>2</sup>. La valutazione, in Italia e in Europa, riguarda molto temi più ‘solidi’, come i Fondi strutturali, o progetti e servizi sociali, sanitari, formativi<sup>3</sup>. Non la comunicazione in generale (argomento per semiologi e affini), ma neppure quella comunicazione *pubblica*<sup>4</sup> che invece dovrebbe ben interessare sociologi, responsabili amministrativi, politologi e, in effetti, tutti coloro che si occupano di valutazione entro un contesto pubblico e istituzionale.

Non a caso il lavoro del 1995<sup>5</sup> nacque in un contesto di Fondi strutturali. In un panorama molto più ampio, che vide la pubblicazione di 14 linee guida valutative su temi molto ‘hard’, si rifletté sul fatto che la Regione, titolare dei Fondi, ne disponeva a favore dei beneficiari informandoli in varie forme (bandi pubblici, coinvolgimento di associazioni di categoria, pubblicazioni, incontri, messaggi radiofonici, ecc.), ma senza considerare questa attività comunicativa-informativa come elemento strategico dalla straordinaria importanza per determinare l’efficacia concreta delle varie Misure finanziate, e quindi poi di tutto il Programma comunitario. L’idea che anche la

---

<sup>1</sup> bezzi@valutazione.it

<sup>2</sup> Le uniche eccezioni che conosco mi riguardano in qualche modo: Claudio Bezzi e altri, *La valutazione della comunicazione pubblica*, Irres – Regione dell’Umbria, Perugia 1995; Gabriella Klein, *Osservare e valutare la comunicazione nelle & delle organizzazioni (I parte)*, “Rassegna Italiana di Valutazione” n. 6, 1997

<[www.valutazione.it](http://www.valutazione.it)>; infine il gruppo di articoli curati da Gabriella Klein per la successiva “Rassegna Italiana di Valutazione” n. 10, 1998 (scritti di Klein, Paoletti, Blasi, Dossou, Carnevali). All’epoca della pubblicazione del 1995, assieme alla collega Marta Scettri, facemmo un’approfondita ricognizione nella letteratura straniera, specie europea, senza trovare nulla (ma si tratta di quasi sette anni fa)

<sup>3</sup> Una ricognizione sugli sviluppi e sull’attuale presenza della valutazione in Italia in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano 2001, par. 1.2

<sup>4</sup> ‘Pubblica’ o ‘istituzionale’? Non entro nella questione, peraltro ampiamente dibattuta dagli addetti al settore. In questo testo parlerò di comunicazione *pubblica* intendendo ogni forma di comunicazione fra un ente pubblico, o suo servizio, e i cittadini.

<sup>5</sup> Claudio Bezzi e altri, *La valutazione della comunicazione pubblica*, cit. Più avanti, nella seconda parte di questo fascicolo, ne riproporrò i temi essenziali.

comunicazione pubblica in merito ai Fondi andasse quindi valutata fu un'intuizione felice che non ebbe ovviamente alcuna conseguenza pratica per l'Amministrazione regionale e – per quanto ne so – per alcuna altra amministrazione, ma che permise di riflettere su alcune questioni:

- i meccanismi comunicativi dell'apparato pubblico, come sono nella sostanza e come dovrebbero essere per divenire più efficaci (questo fu oggetto di una ricerca empirica e di una riflessione tecnica, riassunte nella linea guida citata)
- *come* concretamente valutare le proprie performance comunicative (la stessa linea guida prevede un'ampia sezione di suggerimenti empirici) e, in particolare,
- come farlo in un contesto di pubblica amministrazione, facendo leva sulle competenze amministrative dei funzionari e dirigenti, senza trasformarli indebitamente in specialisti della comunicazione (è in questo contesto che nacque il concetto di *valutazione competente*, che è entrato in un certo linguaggio valutativo).

Indipendentemente da quella ricerca, e da quell'esperienza, mi rendo conto del fatto che la valutazione della comunicazione pubblica risulta, agli occhi dei più:

- argomento di nicchia, secondario, troppo specialistico
- campo di intervento complesso, poco 'concreto' (confrontato con i Fondi, p.es.), difficilmente affrontabile da un punto di vista metodologico.

Proprio per questo mi pare che – per i valutatori – la valutazione della comunicazione pubblica possa essere una splendida metafora valutativa. Se siamo stanchi del Quadro logico nella valutazione dei Fondi, della costruzione di indicatori di qualità nella valutazione dei servizi sociali, della costi benefici nella valutazione di interventi infrastrutturali, allora affrontiamo questo tema; se riusciamo a portare un po' avanti la nostra riflessione, sia sul piano concettuale che su quello metodologico, avremo reso un servizio alla valutazione in generale, e non solo a quella spendibile in questo specifico campo.

Affrontare i nodi concettuali e metodologici della valutazione della comunicazione pubblica significa, a mio parere, attrezzarsi concettualmente e metodologicamente per la valutazione di questioni complesse, non facilmente classificabili. Affrontare il tema della 'misurazione' di un processo immateriale; entrare in un contesto dalla forte valenza ermeneutica (il testo, il discorso, l'immagine); accettare la complessità – e la quantità – degli attori sociali come elemento che non può restare sullo sfondo.

In questo testo non sarà possibile affrontare tutti i problemi. Rinviando per completezza a quello del '95 già citato, che nella sua semplicità resta tuttavia ancora valido, cercherò qui di fare un sommario dei nodi concettuali.

### ***La complessità della comunicazione pubblica***

Anche se intuitivo, devo partire dal tema della complessità della comunicazione pubblica; non tratterò della complessità intrinseca dei testi<sup>6</sup>, ma di quella sociale, dovuta alla molteplicità di attori sociali e alla natura delle relazioni che si instaurano<sup>7</sup>.

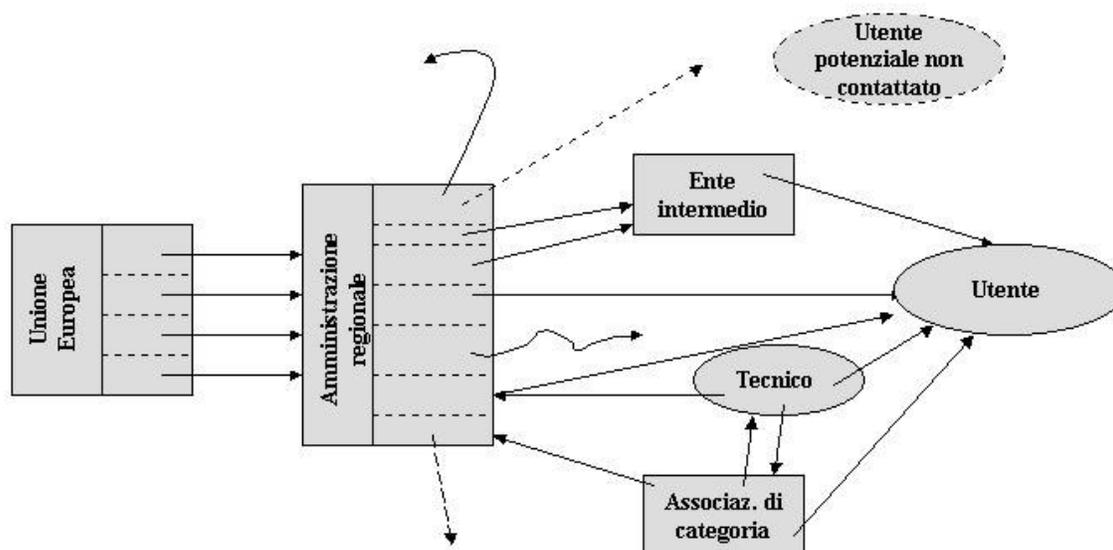
La prossima fig. 1 mostra uno schema, ripreso con modifiche dalla pubblicazione del 1995.

---

<sup>6</sup> Argomento da me già affrontato in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., par. 5.2

<sup>7</sup> Questo argomento, che ritengo fondamentale per un corretto quadro teorico della valutazione, è stato ottimamente trattato da Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano 2001

FIG. 1 – COMPLESSITÀ SOCIALE DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA



La figura è – naturalmente – una semplificazione ad uso espositivo; chiarisco alcuni elementi:

- L'Unione Europea (nell'esempio dei Fondi strutturali che sto portando avanti) 'comunica' ai Paesi membri e alle loro Regioni la natura dei Programmi e i loro regolamenti di base; poiché non strettamente necessarie, ho evitato di includere nella figura la ricca complessità a monte, fra Paesi membri e Regioni, per negoziare i vari programmi; ho anche evitato di includere in questa figura il *nostro* Paese, che avrebbe ulteriormente complicato la figura come filtro fra Unione Europea e Regione;
- l'Unione Europea non è un organismo omogeneo che emana una direttiva semplice; è piuttosto un insieme di uffici, persone, responsabilità (p.es. le varie Direzioni) che compongono un programma complesso rappresentato dal fascio parallelo (perché in qualche modo coerente) di frecce che arriva alla Regione;
- anche la Regione è un insieme complesso di uffici e persone diverse, con ruoli e responsabilità (e poteri) diversi (rappresentati dalla differente suddivisione della superficie); ciascuno di questi uffici deve comunicare, a pubblici diversi, le proprie disponibilità, i propri sottoprogrammi (Assi e Misure);
- non tutta la comunicazione è efficace; questo è rappresentato dalle frecce che finiscono nel nulla, senza esito, e che non intercettano alcuni utenti potenziali<sup>8</sup>;
- quelle che arrivano a destinazione solo in minima parte raggiungono direttamente l'utente (qui rappresentato come unico, in realtà una molteplicità); in buona parte passano attraverso potenti filtri: amministrazioni locali intermedie, associazioni di categoria e sindacati, e l'inevitabile figura dei 'tecnici', che si pongono come intermediari fra Ente erogatore e beneficiari; a volte alle dipendenze di Associazioni, a volte per proprio conto, è noto che esiste un fiorente e importante mercato delle consulenze sui Fondi e sui diversi finanziamenti pubblici;
- alla fine c'è l'utente per semplicità, rappresentato da una figura singola, bersagliata da più e diverse proposte; ma non dimentichiamo gli utenti *non* raggiunti da alcuna comunicazione;
- non ho incluso i moltissimi feedback che animano grandemente questa figura e la realtà comunicativa.

Quali problemi ci suggerisce questa figura? Vediamone alcuni:

<sup>8</sup> Non posso qui entrare nel merito di problematiche complesse e comunque molto rilevanti nei processi di sviluppo locale; cfr. quanto dice, p.es., Raffaele Brancati, nell'*Introduzione* al volume da lui curato, "Analisi e metodologie per la valutazione delle politiche industriali", Franco Angeli, Milano 2001, pp. 17-18

1. ogni passaggio comunicativo implica una ‘traduzione’, e inevitabilmente quindi un tradimento; traduzione non tanto linguistica, dal francese e dall’inglese di Bruxelles all’italiano, quanto di significati, con inevitabili slittamenti quando le volontà di Bruxelles vengono recepite dall’Ente erogatore, e da questo divulgate sul suo territorio;
2. la molteplicità di figure ed enti intermedi moltiplica le diverse ‘traduzioni’, interpretazioni, sottolineature, con un risultato finale che non può che essere – poco o molto – cacofonico;
3. l’utente potrebbe quindi essere: a) bersagliato da molteplici comunicazioni non coerenti; b) centrato da una sola comunicazione, comunque parziale; c) non essere ‘centrato’ da alcuna comunicazione, e quindi essere escluso dalla possibilità del beneficio;
4. l’aggiunta della riflessione sui feedback complica ancor più, poiché; a) non è detto che il feedback torni esattamente al responsabile di quella Misura; b) non è detto che il feedback arrivi, per disorientamento rispetto al labirinto amministrativo; c) non è detto che il feedback sia letto nel suo eventuale scostamento dal messaggio originario, lasciando quindi l’utente nell’eventuale errore; ecc.

E’ in questa situazione che il nodo qui assunto come centrale – l’Amministrazione che eroga l’informazione per i beneficiari – *deve* acquisire strumenti, non solo per una più corretta ed efficace competenza comunicativa, ma anche per una capacità valutativa in merito alla costruzione dell’informazione, della sua erogazione, dell’analisi del feedback e infine, in una frase sola, dell’efficacia complessiva del Programma (di ogni sua Misura), in quanto a capacità di raggiungere ogni potenziale beneficiario.

### ***Tre caratteristiche della comunicazione pubblica problematiche per il valutatore***

La valutazione della qualità, dell’efficacia, delle performance, della comunicazione pubblica è complicata da alcuni fattori<sup>9</sup>. A differenza di altri evaluandi, la comunicazione presenta un’alta componente di *intangibilità*, ovvero non è materiale, e quindi è difficilmente misurabile<sup>10</sup>, almeno secondo procedimenti che non assumano alcuni *a priori* teorici e metodologici sicuramente molto diversi rispetto ad evaluandi più ‘solidi’. Per capirsi: la comunicazione, l’erogazione di informazioni<sup>11</sup>, possono essere realizzate efficacemente, ma questo concetto (“efficacia”) non può essere determinato in modo certo con parametri rigidi, per due motivi fondamentali:

1. qualunque concetto generale (come “efficacia”) è descrivibile come orizzonte generale di cui stabilire definizioni operative concordate e contestualizzate, ma non è parametrabile una volta

---

<sup>9</sup> Qui descrivo tre proprietà della comunicazione rilevanti per il valutatore, trascurando completamente qualunque riflessione di carattere pragmatico e sociologico sulla comunicazione, anche se rilevanti; di queste ultime questioni si è peraltro già occupato Nigris nel suo intervento in questo numero della RIV, riprese dall’ottimo Daniele Nigris, *Informazione e intervento sociale. Prospettive metodologiche e operative*, Franco Angeli, Milano 2000.

<sup>10</sup> Le considerazioni svolte in questo paragrafo sono facilmente trasferibili ai servizi alla persona, che hanno analoghe proprietà; cfr. Claudio Bezzi, *La valutazione dei servizi alla persona*, Giada ed., Perugia 2000; cfr. anche Claudio Bezzi, *Valutazione partecipata nei servizi*, "Prospettive Sociali e Sanitarie", a. XXXI, n. 6, aprile 2001, pp. 3-8; alcuni autori riconoscono comunque una componente di ‘intangibilità’ anche in campi tradizionalmente considerati più *hard*; per esempio, nella valutazione degli interventi di sviluppo locale, vengono riconosciuti obiettivi quali l’aumento di fiducia fra gli operatori, l’apprendimento, il miglior rapporto fra operatori e istituzione, e così via (cf. Laura Tagle, *Sulla valutazione delle politiche di sviluppo locale in aree di economia sommersa*, “Rassegna Italiana di Valutazione”, n. 20, ottobre-dicembre 2000, p. 32).

<sup>11</sup> ‘Comunicazione’ e ‘informazione’, naturalmente, non sono sinonimi; dal punto di vista qui assunto, e fortemente semplificato, assumo che l’Ente erogatore di un beneficio cerchi di ‘comunicare’ con i potenziali beneficiari per ‘informarli’ adeguatamente e metterli in condizione di partecipare; la comunicazione continua con i feedback attuati dai potenziali beneficiari e da tutte le altre figure viste sopra nella fig. 1; in generale si tratta di un processo comunicativo volto a ottenere informazioni di carattere normativo, legislativo, regolamentativi, finanziario. Anche se si tratta di una semplificazione, per larghi aspetti la comunicazione si esaurisce nel processo informativo, almeno dal punto di vista che qui interessa.

per tutte; è evidente che ciò implica l'impossibilità di una qualsivoglia 'misurazione' secondo criteri definitivi, esterni al contesto valutato;

2. la differenziazione sociale comporta che ogni individuo interpreti comunque tali concetti, anche se esplicitamente definiti, sulla base della propria esperienza individuale, delle proprie capacità interpretative, delle proprie sensibilità ed esigenze, e tutto ciò in maniera mutevole nel tempo.

Il secondo concetto da porre al centro dell'attenzione è quello di *negoziabilità*; esso fa riferimento alla possibilità, per l'erogatore di un servizio e per il suo cliente, di realizzare la transazione con un margine di flessibilità. L'erogatore con flessibilità rispetto a quanto programmato, e il fruitore con flessibilità rispetto alle aspettative e ai bisogni che intende soddisfare.

Nel caso della comunicazione, chi la eroga ha un programma meno rigido e vincolante di altri casi, e questo rende ancora più difficoltosa la nostra valutazione (perché non abbiamo riferimenti, norme, modelli, ma solo le idee che sono passate in mente – più o meno consapevolmente – all'attore primario del processo comunicativo). E' l'interazione diretta e continua fra erogatore della comunicazione e beneficiari che genera, ogni volta, una situazione unica alla quale adeguarsi con un minimo di flessibilità<sup>12</sup>; il contesto anche organizzativo non è mai perfetto, e buona parte delle energie va impiegata per sopperire a tali nei (il collega malato da sostituire, la riunione che si protrae e mette in crisi i successivi appuntamenti, ...); i responsabili della comunicazione pubblica, infine, sono persone in carne e ossa con comportamenti e atteggiamenti che possono cambiare nei giorni. Tutto questo fa sì che sia inevitabile uno scostamento fra qualunque modello organizzativo di servizio che l'erogatore ha in mente, e il servizio realmente ed effettivamente prestato<sup>13</sup>.

Il beneficiario della comunicazione è soggetto a un processo analogo: ha un'idea astratta dell'oggetto di cui gli si sta parlando (il Programma comunitario, la possibilità di accedere a benefici) se non ne ha mai fruito, oppure ne ha un'idea basata su ricordi personali, su quanto ha sentito dire, a volte su vere e proprie fantasie; il Programma reale è probabilmente un'altra cosa, e in ogni caso il beneficiario non lo conosce *veramente*, nella sua completezza, ma ne *percepisce* aspetti, parti, elementi per lui salienti.

Ma c'è un ulteriore 'distanza' da tenere presente: qualunque sia l'informazione realmente erogata, e quella realmente arrivata a destinazione e compresa, raramente le due coincidono; fra comunicazione attivata e informazione compresa c'è una distanza più o meno grande che influisce sulla possibilità che il *potenziale* beneficiario divenga un beneficiario effettivo.

La valutazione della comunicazione ha, quindi, a che fare con queste tre 'distanze':

- la distanza fra informazione programmata e quella effettivamente erogata: ciò ha a che fare principalmente con l'efficienza e con l'efficacia interna
- la distanza fra informazione desiderata dal cittadino e quella realmente compresa: questo ha a che fare, per il valutatore, con un problema di controllo sulle informazioni acquisite dai potenziali beneficiari e, per il gestore del servizio, con un problema di comunicazione esterna
- la distanza fra informazione effettivamente erogata e informazione compresa: ciò ha a che fare con l'efficacia esterna, almeno per quella parte rappresentata dalla soddisfazione espressa dai beneficiari (altro è il discorso di una valutazione dell'efficacia esterna misurata a partire dai bisogni informativi di quel gruppo di popolazione, che il valutatore misuri e analizzi a prescindere da quanto tale gruppo esprime)

Il 'gioco' che si crea, fra chi eroga l'informazione e chi la riceve, entro queste distanze, è ciò che chiamo 'negoziabilità', perché esiste un margine di possibile negoziato entro cui mettere in discussione i differenti punti di vista: l'organizzazione può negoziare, al suo interno, una riduzione della distanza fra comunicazione programmata ed erogata (il responsabile può proporre attività

---

<sup>12</sup> Costantino Cipolla e il suo gruppo parlano, opportunamente, di *co-istituzione* dell'informazione, riferendosi al processo scientifico ma estendibile, mi pare coerentemente col loro pensiero, ad altri processi; cfr. recentemente Francesca Cremonini, *Il ciclo metodologico dell'informazione scientifica*, in Costantino Cipolla (a cura di), "Il ciclo metodologico della ricerca sociale", Franco Angeli, Milano 1998 (II<sup>a</sup> ed. 1999) e naturalmente, più in generale, Costantino Cipolla, *Epistemologia della tolleranza*, Franco Angeli, Milano 1997

<sup>13</sup> Cfr. M. Crozier e E. Friedberg, *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas 1978

formative per i suoi operatori, può affiancare loro altre risorse umane, può sanzionarli; gli operatori possono favorire o resistere a tutto questo); ma – più importante – l'organizzazione deve negoziare spesso con il beneficiario la prestazione comunicativa (il cittadino protesta, minaccia, o semplicemente chiede; gli operatori si adeguano, oppure spiegano perché non possono fare diversamente, ecc.). Il risultato di questa negoziazione è una sorta di assestamento reciproco, per cui gli operatori cercano di andare incontro alle richieste, e i cittadini rimodellano tali richieste in maniera più realistica.

C'è poi una terza componente, relativa a tutti i servizi con forte componente di immaterialità, ma certamente esaltata nella comunicazione pubblica e nella sua valutazione; è la questione dell'*indicalità*<sup>14</sup>, ovvero il fatto che possiamo basarci – in ogni questione operativa quale l'organizzazione e la valutazione della comunicazione – solo su ciò che può essere espresso (*account*), ma ciò che viene espresso non è trattabile meramente in senso letterale, perché è fortemente connotato dal contesto; abbiamo cioè il problema, di forte rilevanza metodologica, che i 'dati' disponibili sull'evaluando sono resi in qualche modo opachi dall'evaluando stesso, impedendoci – anche volendo – qualunque approccio realista, e obbligandoci sostanzialmente a immaginare percorsi valutativi etnografici ed ermeneutici<sup>15</sup>.

L'intangibilità della comunicazione (il fatto che non essendo 'materiale' è mutevole e soggetta a interpretazione da parte degli attori implicati), la sua negoziabilità (l'interazione per accordarsi sulla comprensione finale) e la sua conseguente indicabilità (conosciamo il contesto per come viene descritto, ma la descrizione è connotata dal contesto medesimo), hanno notevolissime conseguenze su diversi aspetti organizzativi, gestionali e, naturalmente, valutativi.

Da quest'ultimo punto di vista i principali problemi sono di ordine metodologico: come raccogliere informazioni *certe* per poter esprimere il giudizio valutativo, se il contesto è così fluido e incerto?

### ***Oggetti, contesti, luoghi comunicativi e valutazione***

Gli esperti della comunicazione ci insegnano che occorre distinguere – fra l'altro – fra i diversi attori della comunicazione, i mezzi comunicativi adottati, il contesto.

Su alcuni di questi aspetti ho detto qualche cosa sopra, meglio si leggerà negli interventi di Klein e Paoletti in questo numero della RIV.

Occorre capire come si traduce questa complessità in un'ottica valutativa.

Credo utile rifarsi a una tipologia valutativa nota, che distingue fra *compliance*, *accounting* e *learning* per distinguere diversi obiettivi dello sforzo valutativo, diversi suoi 'mandati'<sup>16</sup>.

Se riduciamo la complessità comunicativa a tre principali 'oggetti' – gli strumenti dell'informazione, i processi micro della comunicazione<sup>17</sup>, e i processi macro che attengono alle Istituzioni – possiamo immaginare una matrice (fig. 2) che sintetizzi le problematiche di cui sto parlando:

---

<sup>14</sup> Il concetto è stato proposto da Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967, ed è stato utilizzato da sociologi costruttivisti di varie scuole: etnometodologi, fenomenologi, ecc.; in italiano si può vedere il lavoro a cura di Pier Paolo Giglioli e Alessandro Dal Lago, *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna 1983.

<sup>15</sup> Rimando ancora al lavoro di Nigris, *Informazione e intervento sociale*, cit., che prescindendo da logiche etnometodologiche, e sostenuto da argomentazioni di carattere semiologico e sociologico arriva a conclusioni analoghe.

<sup>16</sup> Per una illustrazione vedi Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, cit., pp. 78-80; in estrema sintesi: *compliance* = controllo, rispetto delle regole; *accounting* = assumere responsabilità, rendere conto dei risultati; *learning* = capire come funzionano gli evaluandi, migliorare

<sup>17</sup> Vedi il contributo di Paoletti in questo numero della RIV

FIG. 2 – MATRICE MANDATO VALUTATIVO / DOMANDE VALUTATIVE

		Domande valutative rispetto a:		
		canali e strumenti (informazioni)	processi micro	processi macro (istituzionali)
Mandato valutativo	compliance	SÌ/NO	NO	SÌ
	accounting	NO	SÌ/NO	SÌ
	learning	SÌ	SÌ	SÌ

Alcune precisazioni:

- ‘No’ significa che vedo enormemente problematico lo strumento valutativo; non so dire se per difetto di chi scrive, o se per intrinseca impossibilità della valutazione. Tutto sommato, se è vera la massima palumbiana che “tutto ciò che è decidibile è valutabile”<sup>18</sup>, le celle ‘no’ sono proprio quelle che non conseguono a una decisione in senso stretto, quanto piuttosto alla messa in campo di competenze e sensibilità la cui valutazione attiene la sfera micro (analogamente alla valutazione delle risorse umane, ai bilanci di competenze, ecc.);
- ‘Sì’ significa che mi pare possibile esercitare processi valutativi, anche se enormemente differenziati;
- “Sì/No” esprime più che altro mie perplessità; per esempio (prima cella alta a sinistra) possiamo immaginare una valutazione volta al rispetto formale di norme (*compliance*) nel caso di strumenti informativi imposti per legge, o per deliberazione dell’Ente titolare, ma saremmo, veramente, solo al livello della ragionieristica certificazione dell’eventuale scostamento dalla regola; qualche cosa, insomma, di assolutamente poco interessante per noi;
- di grande interesse – accettando questa proposta – la prospettiva valutativa in due dimensioni specifiche:
  1. *sempre* entro un mandato *learning*, e quindi di apprendimento, di miglioramento;
  2. *sempre* rispetto a un contesto macro-istituzionale

Mettendo insieme queste due prospettive avremmo, come risultato, che *la valutazione della comunicazione pubblica è sempre possibile in una prospettiva di miglioramento e apprendimento organizzativo*;
- da notare che la cella in basso a destra è tipicamente quella della cosiddetta ‘valutazione competente’<sup>19</sup>.

### ***Come valutare la comunicazione pubblica se non in forma partecipata?***

A conclusione di queste sommarie riflessioni, dovendo affrontare il ‘come’, voglio concentrarmi in particolare su un nodo, che la metafora della comunicazione pubblica ci offre splendidamente.

Se (e solo se):

1. la comunicazione pubblica è un processo immateriale non misurabile con strumenti usuali in altri settori;
2. è negoziabile, e quindi frutto di un’interazione fra molteplici soggetti;
3. è fortemente connotata da indicialità;
4. può essere oggetto di una valutazione con mandato *learning*

allora occorre affrontarla con un approccio *partecipato* che significa:

- individuazione dei diversi attori sociali (riferirsi alla fig. 1 per una esemplificazione);
- riconoscimento delle diverse problematiche comunicative pertinenti ai diversi attori, e in particolare ai beneficiari (la problematica dell’*informability*<sup>20</sup>);

<sup>18</sup> Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, cit., p. 48

<sup>19</sup> Cfr. Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., p. 146

- sensibilizzazione degli erogatori dell'informazione rispetto a queste problematiche
- costruzione di strumenti valutativi semplici (compatibili col diverso ruolo professionale degli operatori dell'amministrazione), possibilmente negoziati con le parti coinvolte.

Come ho chiarito anche altrove è bene non equivocare il concetto di partecipazione; riprendo, per l'illustrazione di questo concetto, dal mio *Il disegno della ricerca valutativa*<sup>21</sup>, adattando quanto là scritto al contesto comunicativo:

1. la 'valutazione negoziale<sup>22</sup>, o partecipata' non è una nuova proposta metodologica; il concetto di negozialità/partecipazione descrive semplicemente un aspetto del processo decisionale che implica lo scambio simbolico e relazionale fra *stakeholder*<sup>23</sup>, nell'intento di raggiungere un obiettivo condiviso (tutto o in parte);
2. poiché però la valutazione ha a che fare con la realtà fattuale scaturita in tale processo decisionale e gestionale, il valutatore deve arrivare alla *comprensione* delle logiche, delle ragioni ultime, che gli attori della decisione e della successiva realizzazione hanno messo in atto;
3. questa comprensione ha a che fare con le informazioni fornite dagli *stakeholder*, ma più ancora con le modalità di produzione di quegli stessi dati, perché è in queste, e non nelle informazioni brute (sempre opinabili, camuffabili, oppure estranee agli stessi *stakeholder* che le hanno prodotte), che si cela la possibilità di ricostruire gli obiettivi reali dei programmi e interventi sottoposti a valutazione; ma poiché le informazioni e la loro produzione sono parte di un processo di *significazione*, la negoziazione fra *stakeholder* e la conseguente comprensione valutativa avviene sul terreno dei segni e dei significati, ovvero su un campo semantico (tutto il problema dell'indicalità accennato sopra);
4. nella valutazione della comunicazione il precedente punto 3 acquista una coloritura particolare, e in qualche modo esasperata, perché il valutatore cerca informazioni sul processo di comunicazione realizzato; deve quindi cercare di comprendere, di *significare* entro un approccio valutativo di cui è investito, un processo di significazione di altri attori sociali; credo si tratti di un esempio importante di circolo ermeneutico trasportato dalla dissertazione filosofica al terreno dei problemi concreti<sup>24</sup>;
5. riportare gli *stakeholder* nel processo di valutazione è quello che ho chiamato 'valutazione partecipata'; non per aderire a un demagogico programma di partecipazione e democratizzazione, ma per egoistica necessità di arrivare al cuore di quell'informazione *vera* senza la quale non si può realizzare una valutazione efficace;
6. se per realizzare questa partecipazione nella valutazione abbiamo bisogno di praticare attività non standardizzate e innovative sul piano metodologico, non canonicamente benedette dal crisma della sacralità dell'obiettività, del non intervento asettico, della rigida separazione dei ruoli fra un ricercatore che sta 'al di qua' del dato e un informatore che sta 'al di là', benissimo, ma questa adattabilità creativa deve sempre fare i conti con i problemi dell'affidabilità e della fedeltà, e quindi più a monte di una capacità di disegnare la ricerca valutativa che riflette competenze metodologiche e, a un livello più generale, almeno una sensibilità teorica ed epistemologica;
7. leggere la valutazione partecipata come attenzione al significato degli *account* prodotti, e connotarla quindi con le fondamentali proprietà dell'affidabilità e della fedeltà (e della validità,

---

<sup>20</sup> *Informability* è il principio che intende assicurare che l'informazione sia resa accessibile al più ampio pubblico possibile, incluse le persone con bassa scolarità, difficoltà di apprendimento e impedimenti sensoriali; cfr. Central Office of Information, *The Informability Guide*, London, s.d.; il concetto era stato ampiamente utilizzato nel lavoro del 1995

<sup>21</sup> Cit., par. 3.6

<sup>22</sup> Nel *disegno della ricerca valutativa* utilizzo il termine 'valutazione *negoziale*', precisando perché è preferibile a 'valutazione *partecipata*'; in questo testo è inutile approfondire e intendo *negoziale* e *partecipata* come sinonimi.

<sup>23</sup> Termine per indicare le varie tipologie di attori sociali implicati nel processo decisione-implementazione-valutazione.

<sup>24</sup> Il problema sussiste, all'incirca identico, affrontando il problema della valutazione dell'apprendimento, ma possiamo agevolmente allargarci a tutti i contesti in cui la comunicazione e l'interazione hanno un peso rilevante, e quindi a tutti i servizi alla persona.

coerenza interna, ecc.) vuole dire atteggiamento disincantato e non fideistico verso approcci e tecniche, piena consapevolezza dei limiti di ogni rigidità realista, ma attenzione a non scivolare nelle sabbie mobili dell'exasperazione costruttivistica;

8. infine, gli approcci metodologici partecipati entro un contesto comunicativo così complesso non possono che perseguire finalità *learning*, e quindi di riprogrammazione del servizio comunicativo, di riflessione, attraverso i feedback, della qualità dell'informazione erogata, del rispetto dei principi dell'*informability*, e così via.

Realizzare valutazioni della comunicazione pubblica diviene insomma un formidabile banco di prova per la teoria valutativa, per i suoi approcci, per la sperimentazione di tecniche ermeneutiche e – ne sono convinto – per la sperimentazione multi-metodo che affianchi tecniche ermeneutiche ad altre più tradizionali.

## II^ parte

### I° intervento: Riflessioni a partire da un caso di studio

Voglio proporre ora alcune riflessioni a partire dal caso di studio già ricordato nell'intervento della prima parte.

Si tratta di una ricerca svolta nel 1994 in Umbria, pubblicata nel 1995<sup>25</sup>, nell'ambito di un più ampio programma di redazione di linee guida per la valutazione di progetti<sup>26</sup> finanziati coi Fondi strutturali (non solo il Pim Umbria che finanziò il lavoro).

La ricerca mostrò chiaramente come l'apparato regionale fosse del tutto impreparato a gestire la comunicazione esterna rispetto alla disponibilità di finanziamenti, lasciando sostanzialmente al caso e al buon senso (non sempre buon consigliere) la gestione dei diversi processi comunicativi realizzati; in sostanza la ricerca fece emergere questi nodi:

- accentuazione della riflessione (e della comunicazione) interna a scapito di quella esterna; occorre ricordare, a giustificazione di questo, che il PIM era il primo grande programma gestito dalla Regione; come disse un intervistato "Il PIM era un'esperienza completamente nuova, da cogliere come occasione di investimento nell'aumento qualitativo della programmazione in sé; è stato un grosso sforzo culturale, quello della programmazione [...]. Il problema centrale era quindi di comunicazione interna; e questo ha fatto perdere di vista l'importanza dell'aspetto esterno della comunicazione"<sup>27</sup>;
- mancanza di una strategia di comunicazione: "L'attività di comunicazione svolta dalla regione dell'Umbria sui PIM appare incidentale, con un *battage* iniziale a livello di lancio e circolazione di molti materiali informativi, ma con un black out sia sugli stadi di avanzamento del progetto, che sui risultati"<sup>28</sup>; questa mancanza di strategia era facilmente riscontrabile dalla vastità ed

---

<sup>25</sup> La ricerca, coordinata dallo scrivente, è stata poi pubblicata come Claudio Bezzi e altri, *La valutazione della comunicazione pubblica*, cit.; il volume può essere richiesto all'IRRES, via M. Angeloni 78, 06124 Perugia; presero parte al lavoro anche Livia Bovina, Eva Jannotti e Marta Scettri.

<sup>26</sup> *Progetto-pilota sullo sviluppo delle tecniche e delle strutture di valutazione dei programmi comunitari nella Regione dell'Umbria*, finanziato nell'ambito del PIM-Umbria; il progetto completo prevedeva dieci diverse linee-guida, alla quale venne aggiunta questa undicesima sulla comunicazione pubblica.

<sup>27</sup> Claudio Bezzi e altri, *La valutazione della comunicazione pubblica*, cit., pag. 69 (il resoconto della ricerca, collocato nell'appendice al volume, è stato redatto da Livia Bovina)

<sup>28</sup> Ivi

eterogeneità delle strategie e degli strumenti comunicativi utilizzati, sostanzialmente scelti da ciascun diverso responsabile regionale di Misura;

- anche se si è riscontrata una certa soddisfazione degli utenti (i beneficiari dei Fondi), questi lamentano la mancanza di uno *standard* comunicativo, la cripticità del gergo e la difficoltà di accesso alla *prima* informazione<sup>29</sup>.

Anche se la ricerca faceva riferimento ai PIM, e se si parla ormai di non pochi anni fa, l'impressione è che questo quadro generale permanga, e che le conclusioni di questa ricerca siano in buona parte significative anche oggi, per tutta la comunicazione regionale in merito ai Fondi e, probabilmente, per buona parte della comunicazione pubblica in generale.

Naturalmente il significato del lavoro del 1994-'95 non era fotografare una situazione sostanzialmente prevedibile, ma tracciare delle linee guida propositive per migliorare questa situazione, a partire dal ruolo che può assumere la valutazione in questo processo di miglioramento, e poiché questo è tuttora il nostro scopo, vediamo di prendere spunto da questa ricerca per avviare alcune riflessioni.

La prima e più importante riguarda la voluta limitazione della riflessione valutativa a *ciò che si può fare effettivamente*, piuttosto che a ciò che auspichiamo come ottimale; può essere un messaggio non immediatamente condivisibile dai fautori di un 'tutto e subito' solitamente fallimentare, ma una grande lezione di saggezza che ci viene dalla valutazione è proprio quella di accontentarsi di risultati *abbastanza buoni*<sup>30</sup>. Ciò che si può effettivamente fare, in una pubblica amministrazione, è sostanzialmente ciò che si può fare col personale di quell'Amministrazione, col loro consenso, ottenuto perché convinti che lo sforzo è accettabile, che gli obiettivi sono condivisi, che i risultati valgono la pena. La comunicazione, nella nostra amministrazione pubblica, non è certamente la prima delle preoccupazioni, per ritardi culturali, per impreparazione, per difficoltà oggettive nell'organizzazione e – prima ancora – nella riflessione concettuale (come riflette anche il dibattito presente in questo fascicolo della RIV).

Ciò che si può quindi fare, nella P.A., col consenso dei suoi funzionari e dirigenti, non può avere a che fare con lo specialismo 'dotto' della comunicazione e della valutazione, ma deve avere a che fare con le competenze di base *già possedute* da costoro (competenze giuridico-amministrative, in diversi casi competenze tecniche su singole materie specifiche e settoriali), per fare leva su tali competenze, e introdurre miglioramenti qualitativi, tramite concetti valutativi, sulla comunicazione, ma più in generale sulla gestione di tutto il processo che riguarda l'erogazione di quel beneficio agli aventi titolo.

E' qui che nasce il concetto di 'valutazione competente', ovvero di quell'approccio valutativo che fa leva sulle *competenze* (non valutative) già presenti nei funzionari pubblici.

Poiché lo considero tuttora un concetto fondamentale, che mi condurrà poi di nuovo verso quel concetto di *partecipazione* già presentato nel contributo della prima parte, desidero soffermarmi fornendo una illustrazione completa del concetto<sup>31</sup>.

La valutazione si basa su due soli possibili elementi: la conoscenza nel merito di ciò che si valuta, e la competenza tecnica del come valutare. Il diverso grado di competenza in ciascuno di questi due elementi definisce il tipo di valutazione che si fa, la sua sensibilità.

La possibile combinazione di questi elementi può essere schematicamente illustrata da una semplice matrice con poche celle, come illustrata nella figura 1.

---

<sup>29</sup> Claudio Bezzi e altri, *La valutazione della comunicazione pubblica*, cit., pag. 71

<sup>30</sup> *Good enough*, come dicono Peter H. Rossi, Howard E. Freeman, Mark W. Lipsey, *Evaluation. A systematic approach* 6th edition, Sage Publication, Thousand Oaks, CA, 1999, pag. 240

<sup>31</sup> Riprendo ampiamente da quanto scritto in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., pp. 144-146, con alcune variazioni

FIG. 1 – LA VALUTAZIONE FRA COMPETENZA TECNICA E CONOSCENZA NEL MERITO

Conoscenza nel merito dell'evaluando	Competenza tecnico-scientifica sulla valutazione		
	Bassa	Media	Alta
Bassa	Pregiudizio		Metodologia dogmatica
Media	Valutazione spontanea	Valutazione competente	Valutazione esperta
Alta	Specialismo dogmatico		

- a) Pregiudizio: se non abbiamo una conoscenza nel merito dell'argomento, oggetto, processo da valutare, e non abbiamo alcun elemento tecnico per affrontare la valutazione, ciò che produciamo è una valutazione assertiva basata appunto sui nostri pre-giudizi;
- b) valutazione spontanea: è un esercizio che compiamo quotidianamente quando giudichiamo, stimiamo, confrontiamo sulla base di nostre conoscenze spontanee quali utenti, clienti, cultori di un argomento, cittadini; è in realtà simile al precedente pregiudizio, ma in quel caso la completa mancanza di informazioni lasciava in balia di stereotipi e luoghi comuni, mentre in questo caso vi è una conoscenza diretta, esperienziale, qualche volta anche discretamente approfondita ed argomentata, anche se quasi mai su un piano squisitamente tecnico;
- c) specialismo dogmatico: è un gravissimo difetto di chi conosce molto bene la materia oggetto di valutazione, ma non ha un'idea del metodo valutativo. Conoscere la materia dà un grande vantaggio ed una notevole sicurezza, ma spesso non consente la necessaria distanza fra chi valuta e ciò che si valuta (questo è infatti un problema che alligna fra funzionari e dirigenti gelosi del proprio ruolo che intendono controllare il processo di valutazione); in generale, lo specialismo dogmatico tende sistematicamente a confondere gli aspetti amministrativi con gli obiettivi e l'efficienza con l'efficacia, riuscendo perlopiù a fornire un quadro descrittivo, talvolta molto accurato, di ciò che si vuole valutare;
- d) valutazione competente: è il caso diverso del funzionario e dirigente — p.es. — che, pur non essendo uno specialista delle tecniche, e facendo leva prioritariamente sulla propria competenza di settore, affronta la valutazione ponendosi il problema del metodo, risolvendolo, semmai con qualche aiuto, in forma semplificata, modesta, ma non avventata. Chi compie questa valutazione deve avere un sostegno scientifico da un valutatore esperto (almeno all'inizio), e deve essere consapevole della limitatezza dei risultati che produce; ma questi limiti, se opportunamente considerati, non impediscono di realizzare un servizio utile per l'organizzazione in cui si opera. Ovviamente, la portata e la reale efficacia della valutazione competente dipende moltissimo dal contesto, da chi la pratica, e così via<sup>32</sup>;
- e) metodologia dogmatica: qui l'esperto valutatore c'è, e potrebbe essere anche bravo; ma per qualche motivo non si cura di conoscere e comprendere l'oggetto che deve valutare. Questo valutatore si fida moltissimo della sua capacità scientifica, che purtroppo in questi casi significa, più banalmente, che si fida della sua competenza tecnica; ha il suo sistema, ha sempre funzionato, non c'è motivo di ritenere che non funzioni bene anche questa volta.  
In effetti qualcosa esce fuori (quando più quando meno, anche qui dipende da molti fattori, primo dei quali la complessità del processo valutato e l'esperienza — sia pure solo tecnica — del valutatore), ma nella maggior parte dei casi il risultato è piuttosto sterile (non aggiunge molto a quanto si poteva capire senza di lui) e poco flessibile (il risultato è quello e basta);
- f) valutazione esperta: è la migliore combinazione possibile: il valutatore conosce il metodo, ha competenze tecniche ed esperienza, ma conosce anche l'oggetto, o il processo, che deve valutare.

<sup>32</sup> Cfr. anche Nicoletta Stame, *La valutazione delle politiche e dei servizi*, "Tutela", a. XI, n. 1-2, 1996, p. 7

In questo caso si esprime la sola e vera valutazione di cui ci occupiamo qui, sensibile, efficace, valida.

Il lavoro del 1995, a partire da questa riflessione, intendendo proporre uno strumento *utile e utilizzabile* ai funzionari pubblici, adottò in pieno il concetto di valutazione competente (precedente lettera d), e propose un repertorio abbastanza ricco di suggerimenti metodologici estremamente semplici e di facile uso quotidiano.

Ma la seconda riflessione che voglio fare, sulla scorta di quanto detto ora, ci farà tornare alla valutazione partecipata.

Il concetto di partecipazione – come ho già detto nel saggio della prima parte – non vuole essere in alcun modo confuso con proposte di *empowerment*, ma prefigura una strategia al servizio della valutazione, si badi, e quindi della sua utilità e utilizzabilità, che deve vedere coinvolti nel processo valutativo tutti e tre i principali attori coinvolti nella valutazione: i decisori, gli operatori e i beneficiari<sup>33</sup>; i primi due attori, spesso confusi fra loro nei programmi della pubblica amministrazione, possono essere coinvolti con successo se vedono una reale possibilità di miglioramento delle loro performance, se capiscono che il processo non li sovrasta ma, all'opposto, parte dai loro saperi, dai loro linguaggi, ed è pertanto integrabile nei processi quotidiani da loro usualmente governati che – per quanto ci interessa – *non sono* processi comunicativi (o non sono percepiti come tali, il che è lo stesso) ma di erogazione di servizi amministrativi<sup>34</sup>. Ecco allora che un approccio valutativo alla comunicazione pubblica recupera il concetto fondamentale di *partecipazione* (una partecipazione metodologica, di condivisione di obiettivi valutativi, di condivisione di 'sensi' e significati da introdurre nel processo valutativo) anche attraverso un ruolo forte e importante attribuito all'operatore (dirigente, funzionario pubblico) a partire dalle sue *competenze* e da un disegno generale di 'valutazione competente'.

## II° intervento: Strumenti e approcci valutativi nella comunicazione pubblica

Le molte cose dette finora dagli altri Autori e Autrici inducono ormai a riflettere su aspetti metodologici, ai quali dovremo pur dare una minima risposta.

In quest'ultimo intervento proporrò alcune riflessioni metodologiche, da considerare molto aperte, interlocutorie, spunti per una discussione che dovrebbe agilmente superare il mandato che ci siamo prefissi qui.

Credo che dovremo partire dalla natura della comunicazione *per il valutatore*, ovvero: il valutatore (che è fondamentalmente un ricercatore sociale) cosa va a cercare, nei processi comunicativi, per valutarli? A mio modo di vedere il valutatore, inizialmente, cercherebbe di definire due elementi<sup>35</sup>:

1. il *mandato* valutativo; vale a dire: perché è stato chiamato a valutare? Da chi? Quali scopi ha il mandante?
2. quali sono le *domande valutative* esprimibili? Vi si può dare risposta?

---

<sup>33</sup> Per una discussione su questa tipologia di attori cfr. Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., pagg. 160-162; per una proposta simile ma più articolata vedi Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, cit.

<sup>34</sup> Diverso, e più fortunato, il caso dei servizi alla persona, dove l'operatore riconosce facilmente la forte componente comunicativo-relazionale del processo-prodotto da lui erogato; qui, ovviamente, siamo in un contesto molto diverso.

<sup>35</sup> Che corrispondono alle prime due ineludibili fasi logiche di qualunque disegno della ricerca valutativa; cfr. Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., quarto capitolo.

Solo *dopo*, e alla luce delle risorse disponibili, il valutatore potrà affrontare i problemi delle conseguenze metodologiche in senso stretto (cosa andare a ‘misurare’, e come).

Credo di poter dare rapida risposta a questi due elementi ricordando il contesto *sociale* delle organizzazioni pubbliche (servizi alla persona compresi, ma non esclusivi), e la conseguente necessità di un approccio olistico. Il mandato, io credo, avrà sostanzialmente a che fare con l’efficacia comunicativa e con l’efficienza informativa, a livello complessivo, generale, e indipendentemente da ogni micro-evento che ha composto l’intero intervento comunicativo; le conseguenze metodologiche di questa riflessione saranno chiare fra breve, dopo che avrò affrontato il secondo elemento descritto sopra, quello delle domande valutative.

Le domande valutative non hanno regole precodificate, ma certamente sono soggette a un vincolo pregiudiziale, che traggio dall’insegnamento di Mauro Palumbo quando afferma: “Tutto ciò che è decidibile è valutabile”<sup>36</sup>; mi permetto di ribaltare questa frase – oltre le intenzioni del suo Autore – per affermare: “Tutto ciò che non è oggetto di una decisione non può essere valutato”.

- Con ‘decisione’ intendo l’espressione intenzionale di un Ente (soggetto singolo o collettivo) per un fine; non ha molta importanza se tale decisione sia ‘razionale’ (rispetto a chi e a cosa?), né se sia un atto d’imperio di un singolo individuo (il Decisore) o frutto di un negoziato ampio e articolato (come solitamente avviene) che finisce col perdere parte dei suoi significati espliciti e riconoscibili con facilità;
- corollario del punto precedente è che le organizzazioni decidono *sempre* intenzionalmente (ogni decisione necessita di atti formali, delibere, ecc., in caso contrario non esistono), mentre i singoli individuo a volte sì e a volte no; voglio dire: io non rifletto approfonditamente su *ogni* elemento, azione, processo che mi coinvolge nella mia quotidianità, adottando per di più una quantità di *routine* ben studiate da etnometodologi, sociologi fenomenologi, ecc., lasciando libere le mie risorse intellettuali ed emotive per un livello superiore di problemi rispetto ai quali ‘decidere’ con intenzionalità (non necessariamente – ancora – con razionalità)<sup>37</sup>;
- conseguenze per la comunicazione: se le organizzazioni comunicano *sempre* intenzionalmente (decidono di promulgare un bando per erogare benefici; realizzano quindi una strategia per avvertire gli aventi titolo; attribuiscono specifiche responsabilità in merito a propri membri, ecc.), i singoli individui che ne fanno parte no: sono intenzionali nel contributo che eventualmente danno alla formulazione della strategia comunicativa della loro organizzazione; sono intenzionali nell’azione di programmazione, implementazione e macro conduzione delle azioni comunicative; ma *non* sono necessariamente intenzionali (se non in parte, e solo se addestrati e sensibilizzati in maniera specifica) quando rispondono alla telefonata del potenziale beneficiario, quando replicano all’intervento nell’assemblea organizzata da un’associazione di categoria di potenziali beneficiari, o quando redigono la bozza di un dépliant a partire dall’inconsapevole uso dei propri linguaggi giuridico-amministrativi.

Credo che questa riflessione ci porti a distinguere fra due fondamentali tipi di valutazione della comunicazione:

1. la comunicazione ‘micro’ di cui ci parlano Klein e Paoletti non è valutabile se non in maniera deduttiva (questo in linea di massima, e con l’importante precisazione di cui dirò fra poche righe); e quindi la valutazione si appoggerà ad approcci e tecniche poco formalizzate (osservazione, p.es.) e avrà come esito una *argomentazione* (poiché ho visto questo, mi è stato riferito quest’altro, alla luce della tale teoria, ritengo che...);
2. la comunicazione ‘macro’ di cui parla specialmente Oddati e – ritengo – i sociologi in generale, è invece valutabile con procedimenti induttivi più complessi tipici della ricerca sociale, e avrà come esito giudizi basati su dati (nell’accezione puntualizzata da Nigris).

Questa dicotomia si coniuga bene con quanto da me scritto nella prima parte di questo fascicolo (fig. 2), e assume i seguenti significati operativi per la valutazione:

<sup>36</sup> Mauro Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano 2001, p. 48

<sup>37</sup> Per tutti – ma la bibliografia sarebbe veramente vasta – si veda Peter L. Berger e Thomas Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna 1969

- la comunicazione fra individui, i micro-eventi comunicativi, la relazione, la formazione, ecc., non sono valutabili *in quanto tali*, tranne se inseriti in un contesto giustificativo che le tratti come processi intenzionali (organizzativi); questo significa, per esempio:
  - che il processo intenzionale c'è, è visibile, e viene assunto nel mandato valutativo (p.es. un'organizzazione intende migliorare l'efficacia della sua comunicazione esterna, realizza un programma specifico, addestra il personale incaricato tramite esperti, realizza processi valutativi ad hoc);
  - il processo non c'è, oppure è ambiguo, parziale, ecc., allora il valutatore ne ricostruisce ex post una possibile logica implicita, la discute col decisore, dopodiché quella viene assunta *come se* fosse il processo comunicativo intenzionale, e sulla scorta di tale logica ricostruita si realizza la valutazione;
  - il processo non c'è, come sopra, e non è possibile ricostruire *una* logica comunicativa (perché il processo è troppo frammentato e casuale, come nel caso di studio già presentato, o perché non c'è un'organizzazione 'intenzionata' facilmente riconoscibile nei suoi obiettivi); allora il valutatore può stabilire una pluralità di standard su specifici eventi comunicativi (compresi quelli micro) e, sulla base di tali standard, realizzare una valutazione;
- questo terzo caso include la problematica dei micro-indicatori suggeriti da Klein, che vanno quindi visti nel significato che nelle scienze sociali usualmente intendiamo, ovvero di strumenti *costruiti* e con natura convenzionale, stipulativi<sup>38</sup>; se ci interroghiamo, per esempio, sulla 'qualità' di un certo evento comunicativo – p.es. l'efficacia di un servizio informativo a sportello – non potremo che darci risposte (valutare), in questo modo e con questi limiti<sup>39</sup>:
  - occorre stabilire cosa costituisca efficacia (qualità...) della prestazione comunicativa a sportello; non è per nulla scontato stabilire che è efficace la comunicazione che è compresa dall'utente, perché – anche prescindendo da problematiche note ai valutatori riguardo obiettivi impliciti più importanti di quelli espliciti – ciò innescherebbe semplicemente una sorta di regressione all'infinito: cosa significa infatti 'comprensione'? E poi: di quale 'utente'?<sup>40</sup>
  - stabilito in qualche modo (non 'naturale', ma 'sociale'; ovvero stipulato, convenzionale, assunto da una determinata teoria, stabilito da un decreto, non ha importanza) cosa sia efficacia occorre – per valutare – stabilire degli indicatori che ci permettano di operativizzare l'evento (osservarlo e misurarlo); per esempio: l'operatore ha riepilogato, alla fine del colloquio, i punti salienti trattati?<sup>41</sup>;
  - il problema è semplicemente spostato: come misurare esattamente la qualità di questo riepilogo? Volendo potremmo fissare dei parametri molto rigidi: numero di parole pronunciate, esplicita dichiarazione di comprensione dell'utente, ... tutti elementi, in realtà, che costituiscono – ciascuno – dei micro-eventi comunicativi sostanzialmente ineffabili (immateriali, negoziali, indicali, come detto prima);
  - non ultimo, un problema poco approfondito nel nostro dibattito ma altrettanto cruciale: chi si incarica di osservare l'evento comunicativo e di misurarne gli indicatori stabiliti entra, in ogni caso, nel circolo ermeneutico innescato dall'operatore e dall'utente, e a ogni interrogazione, misurazione, osservazione non farebbe altro che complessificarlo, rendendo, sempre, la comunicazione osservata un evento 'altro' da quello originariamente ipotizzato<sup>42</sup>;
- in tutti gli altri casi micro la mia valutazione non potrà che essere estemporanea, con un carattere argomentativo di natura incerta e quindi con obiettivi limitati e chiaramente negoziati

<sup>38</sup> Cfr. Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., pag.

<sup>39</sup> L'esempio mi è stato suggerito da Gabriella Klein in una comunicazione personale

<sup>40</sup> Rimando all'intervento di Nigris nella seconda parte di questo fascicolo per un approfondimento di alcuni aspetti di questo problema.

<sup>41</sup> Il riepilogo finale è una tecnica consolidata – mi informa Klein – di questo tipo di conversazioni per fissare nella memoria dell'utente le questioni principali trattate

<sup>42</sup> E' il famoso principio di indeterminazione di Heisenberg, qui al massimo del suo parossismo distortivo

prima; mi spiego: se la valutazione ha questa natura, il destinatario del servizio valutativo lo deve accettare a priori, limitando il suo uso *account*; attenzione, non si tratta di casi sporadici, valutazioni di questo tipo se ne fanno a iosa: basti pensare alla valutazione dell'apprendimento scolastico o universitario, realizzata tramite interrogazioni ed esami di varia natura. Qualunque docente potrebbe 'argomentare' il perché di un certo voto, ma tale argomentazione acquisirebbe significati solo entro un contesto di accettata negozialità dei significati, dove si accetti, innanzitutto, la sostanziale impossibilità a *dimostrare* la logica sottesa all'attribuzione di valori (di 'dati') certi perché *misurati*<sup>43</sup>; si tratterebbe, insomma, di:

- stabilire un orizzonte condiviso (teorico, filosofico, morale, ...) sulla realtà da osservare (livello ontologico); seguendo l'esempio della formazione, p.es., occorrerebbe condividere le funzioni e gli obiettivi di un certo sistema educativo, e quindi scolastico (è un livello solitamente lasciato implicito; peccato!);
- stabilire *se* tale fenomeno sia esplorabile, in che senso, con che limiti (livello epistemologico); per esempio cosa sia 'formazione' in relazione al più generale processo educativo; quali significati assuma in contesti diversi; ecc.;
- *come*, infine, si possa esplorare (livello metodologico): con approcci ermeneutici, con test proiettivi, con forme dialogiche (l'interrogazione) poi analizzate e valutate sulla base di criteri stabiliti...

Spero che sia sufficientemente chiaro come tutto ciò sia certamente e indiscutibilmente interessante, valido, scientifico; e altrettanto certamente e indiscutibilmente legato a contesti culturali e sociali storicamente determinati (il sistema formativo italiano, inserito in quello occidentale, di questi anni) e quindi mutevoli, convenzionali, non assoluti; ho esemplificato con la formazione (che è comunque un processo comunicativo), ma chiunque ne veda il significato per il nostro tema della comunicazione pubblica;

- il problema del feedback rientra interamente in questa stessa riflessione, salvo segnalare che riconoscere il feedback vuole già dire stare dentro un percorso valutativo strutturato e avviato; nel caso di micro eventi comunicativi inconsapevoli gli individui utilizzano i feedback comunicativi inconsapevolmente; in un processo sociale di comunicazione posso analizzare elementi specifici di feedback allo stesso modo col quale ho organizzato e strutturato processi comunicativi intenzionali (tutti i correlati processi comunicativi inintenzionali, e tutti i feedback non percepiti, semplicemente non interessano, almeno fin quando un valutatore più scaltro, munito di una migliore teoria comunicativa e con maggiore sensibilità antropologica, non allarghi il contesto problematico, ponendo nuove e più sottili domande valutative, e conseguentemente assumendo nuovi problemi metodologici);
- naturalmente – infine – se osserviamo invece i *processi sociali* generati dall'infinita somma delle micro interazioni comunicative, allora il valutatore non ha più alcuna remora, non ha più necessità di distinguere e chiarire i diversi livelli valutativi; in quanto processi sociali ne vediamo l'intenzionalità, e quindi abbiamo obiettivi espliciti o ricostruibili, abbiamo strutture, strumenti, soldi, persone che si muovono, cambiano, in una parola diventano 'variabili' della nostra matrice dei dati (che comunque, sia chiaro, dovrà essere oggetto di interpretazione nello stesso identico modo di cui sopra, con tutti i margini stipulativi del caso);
- se al dunque siamo su un terreno interpretativo; se dobbiamo fissare prima, e necessariamente, dei paletti ontologici, o almeno epistemologici, e certamente metodologici; se tutto questo sembra ragionevole, allora non abbiamo altra scelta che assumerci la responsabilità

---

<sup>43</sup> La 'misurazione' è un procedimento attraverso il quale una proprietà continua viene confrontata con un'unità di misura arbitraria convenzionale. In realtà la misurazione si compone di quattro fasi distinte: a) si stabilisce un'unità di misura, b) si stabilisce quante cifre registrare e come arrotondare (ciò è una forma di classificazione necessaria al dominio concettuale di proprietà continue), c) si confronta l'unità di misura con l'ammontare della proprietà nel singolo caso e d) si trasforma infine l'esito della precedente operazione nel numero registrabile corrispondente (ciò che è ancora, propriamente, classificazione) con gli eventuali arrotondamenti (Marradi 1980-1981; Marradi 1987, 43-50; Marradi 1995, 16-17).

dell'interpretazione. Questo è usuale per qualunque ricercatore; per il valutatore, tipo particolare di ricercatore, questa responsabilità è bene che non resti indivisa, ma che divenga oggetto di un ulteriore negoziato<sup>44</sup> fra lui e gli attori rilevanti, affinché si condividano le interpretazioni del mondo *prima* di vedere i risultati della valutazione, nella speranza che così la valutazione sia più utile e – specialmente – utilizzabile; quest'ultima è la lezione che ci insegnano Cipolla e i suoi allievi quando parlano di co-produzione dell'informazione e della conoscenza, compresa quella scientifica e valutativa, a partire dalla riflessione sulla natura del dato, la sua osservazione, analisi e interpretazione<sup>45</sup>.

Spero sia sufficientemente chiaro che non considero uno di questi livelli comunicativi (quello macro) valutabile e l'altro (quello micro) no; né considero l'uno bene e 'oggettivamente' valutabile e l'altro solo passibile di opinioni 'soggettive'. In ogni caso, sempre, la ricerca *sociale* (e quella relativa alla comunicazione è interamente ascrivibile a questo campo) ha a che fare con interpretazioni, anche quando si utilizzano tecniche di ricerca molto formalizzate, che producono molti numeri<sup>46</sup>. La differenza che ho voluto segnalare fra eventi micro e macro, per come la discussione prodotta in questo fascicolo mi sembra suggerire, è relativa a una sfera metodologica che non può che diversamente piegarsi in contesti in cui la natura delle informazioni disponibili per il valutatore hanno natura diversa.

Anche se *sempre* gli approcci partecipati e di carattere ermeneutico hanno una grande validità, certamente nella valutazione di eventi micro (comunicativi, formativi, relazionali, ecc.) sono semplicemente gli unici percorribili; poiché ci sono importanti conseguenze operative in questi approcci (a livello della definizione del mandato col committente; nell'allestimento di procedure partecipate e nei limiti e potenzialità del negoziato instaurato; nelle caratteristiche che deve assumere l'approccio ermeneutico; ecc.) è assolutamente necessario che il valutatore ne sia consapevole e ne informi il committente. In ogni caso, ho sostenuto in questo testo, gli eventi micro comunicativi possono essere di marginale interesse per una organizzazione, e quindi per il valutatore, che cercherà allora di vedere una logica più ampia, di processo sociale, come oggetto di valutazione che può includere diversi elementi micro selezionati sulla base di una riflessione del tutto simile a quella che porta a selezionare gli indicatori sociali più utili in un qualunque altro processo valutativo<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Dopo quello, universale, di carattere ontologico, che ci fa condividere il mondo e, fra l'altro, ritenere che ci sia bisogno di valutare

<sup>45</sup> Cfr. Costantino Cipolla, *Epistemologia della tolleranza*, Franco Angeli, Milano 1997 e Costantino Cipolla (a cura di), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano 1998 (II<sup>a</sup> ed. 1999)

<sup>46</sup> E' la ragione della parziale inutilità della *querelle* quantitativo-qualitativo quando non osservi che in ogni caso, qualunque approccio di ricerca si adotti, qualunque forma abbiano i suoi risultati, questi di per sé non dico nulla, ma 'fanno dire', invece, al ricercatore, sulla base delle sue interpretazioni.

<sup>47</sup> Cfr. Mauro Palumbo, *Indicatori e valutazione di efficacia delle policies*, "Sociologia e Ricerca Sociale", n. 47-48; una riflessione generale in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, cit., par. 4.5.1