



Pandemos

2 (2024)

<https://ojs.unica.it/index.php/pandemos/index>

ISBN: 978-88-3312-151-2

presentato il 1.8.2024

accettato il 12.8.2023

pubblicato il 19.9.2024

DOI: <https://doi.org/10.13125/pan-6337>

## *Valutazione, qualità e riflessività: un'analisi multidisciplinare tra teoria, ricerca, pratiche professionali ed esperienze sul campo<sup>1</sup>*

di Luisa Pandolfi

Università degli Studi di Sassari  
([lupandolfi@uniss.it](mailto:lupandolfi@uniss.it))

Antioco Ledda

Funzionario del servizio Prevenzione della corruzione,  
performance e controlli presso il Comune di Macomer (NU)  
([antioco.ledda@gmail.com](mailto:antioco.ledda@gmail.com))

e Federica Palomba

Funzionaria di servizio sociale presso il Centro  
per la Giustizia Minorile per la Sardegna  
([federica.palomba@tiscali.it](mailto:federica.palomba@tiscali.it))

### Abstract

*Quali sono state le principali evoluzioni dei modelli ed approcci valutativi nell'ambito dei contesti formativi, progettuali e degli enti pubblici? Quali sono le attuali sfide con cui la ricerca, le amministrazioni e i professionisti si confrontano? Quali le possibili direzioni da intraprendere per migliorare le dimensioni dell'efficacia, della qualità e della riflessività all'interno dei servizi e delle politiche pubbliche? Questi sono alcuni degli interrogativi che hanno guidato l'articolazione del presente contributo, in un'ottica multidisciplinare e in un rapporto circolare tra teoria e prassi.*

<sup>1</sup> L'architettura complessiva del contributo è stata elaborata congiuntamente dagli autori. Sul piano redazionale a Luisa Pandolfi è da attribuire il paragrafo 1; ad Antioco Ledda il paragrafo 2; a Federica Palomba il paragrafo 3. L'introduzione e la conclusione sono state stese insieme dai tre autori.

## **Introduzione**

Il tema centrale intorno a cui ruota il presente articolo è quello della valutazione, analizzato da differenti ottiche disciplinari e competenze professionali. Il filo conduttore che unisce lo sguardo dei tre autori si dipana lungo un framework scientifico di riferimento multidisciplinare per poi declinarsi, a livello operativo, in servizi, progettualità e pratiche specifiche inerenti la ricerca pedagogica e i diversi comparti della pubblica amministrazione.

La finalità principale del contributo è quella di stimolare il dibattito accademico e professionale sulla valutazione, intesa come costruito complesso, multiforme e trasversale ad innumerevoli ambiti di studio, mediante tre differenti prospettive di ricerca e di professionalità sul campo. Le tre angolature proposte riflettono un bagaglio di conoscenze e di esperienze costruite e maturate dagli autori in percorsi formativi e professionali per certi versi differenti, ma anche molto affini, che trovano una interessante sinergia nell'architettura complessiva del lavoro.

Nello specifico, il primo paragrafo approfondisce i vari modelli e paradigmi della valutazione che, nel tempo, si sono confrontati ed integrati tra loro, superando logiche di controllo calate dall'alto caratterizzate da un'attenzione quasi esclusiva alla misurazione, per costruire approcci più articolati in cui trovano spazio logiche bottom-up attente alla dimensione partecipativa, al contesto ed alla costruzione di significati condivisi tra tutti i soggetti coinvolti, oltre che alle evidenze scientifiche nel panorama internazionale.

Nel secondo, a partire dall'evolversi dei mutamenti che hanno interessato la pubblica amministrazione nei recenti decenni, il focus del contributo si concentra sulla misurazione e valutazione della performance del comparto pubblico, con privilegiata attenzione per gli Enti locali, avvalorando l'importanza della qualità come dimensione di analisi e criterio di valutazione. Rivolgendo particolare attenzione al rapporto fra controllo strategico e performance, il lavoro mette in luce come la qualità, se assunta come dimensione da adottarsi nelle diverse funzioni e attività realizzate dalla Pubblica amministrazione, possa offrire un notevole contributo al miglioramento dell'azione amministrativa e alla generazione del valore pubblico.

Infine, nel terzo paragrafo viene affrontato il tema dell'autovalutazione delle competenze dei professionisti quale risorsa utile sia alle Organizzazioni, per individuare e implementare attività migliorative, sia ai

professionisti, chiamati ad intraprendere percorsi riflessivi per incrementare abilità e competenze coerenti con i ruoli professionali di appartenenza. A partire dagli elementi che possono rispondere al “perché” sia auspicabile introdurre pratiche di autovalutazione, il contributo affronta il tema degli strumenti per eseguirla, individuando un ventaglio di possibilità applicabili in diversi contesti, con un focus specifico su due diverse esperienze di autovalutazione.

### **1. Valutare per migliorare l'efficacia delle politiche e dei servizi: contributo e sfide per la ricerca educativa**

In ambito pedagogico quando si parla di valutazione ci si riferisce ad un settore molto vasto che va dalla docimologia, alla valutazione scolastica, dalla misurazione degli apprendimenti alla valutazione dei processi e della qualità del sistema scolastico, dalla valutazione degli interventi e progetti educativi alla valutazione dei servizi e delle politiche pubbliche.

La docimologia è la scienza che inizialmente si è occupata della valutazione mediante un approccio quantitativo di tipo empirico-sperimentale, ma nel tempo, come sottolinea Notti<sup>2</sup>, ha sviluppato all'interno delle scienze dell'educazione un'ampia riflessione che coniuga le dimensioni della validità, attendibilità e precisione, tipiche dell'approccio quantitativo, con le dimensioni della comprensione e della descrizione delle situazioni maggiormente connaturate all'approccio qualitativo. Infatti: «oggettività e soggettività, quantità e qualità, misurazione e valutazione, in questa logica, non sono situazioni antitetiche; la necessità di disporre di dati oggettivamente (rispetto alla situazione sotto verifica) raccolti che saranno interpretati con criteri necessariamente soggettivi (scelta convalida dei criteri attraverso i quali valutare) costituisce un'occasione di valutazione efficace»<sup>3</sup>.

In tale prospettiva, l'evoluzione dei modelli e dei paradigmi della valutazione ha tratteggiato una progressiva sinergia e complementarità tra tecniche e strumenti centrati su indicatori e standard e logiche attente agli aspetti processuali, contestuali e partecipativi. Si è, dunque, passati, come evidenzia Calidoni,

da una critica ai sistemi tradizionali di valutazione (entro i quali l'osservazione occasionale e approssimativa giocava un ruolo di primo piano) alla affermazione

---

<sup>2</sup> A.M. Notti, *Origine e sviluppo della docimologia*, in *Docimologia*, a cura di C. Coggi e A.M. Notti, Pensa Multimedia, Lecce 2002.

<sup>3</sup> Ivi, p. 25.

della necessità di sistemi precisi scientifici, docimologici, nei quali la valutazione viene intesa secondo modalità rigorose ed oggettive di misurazione, fino ad arrivare a discutere questi modelli che vedono l'osservatore neutro e distante, per proporre, invece, legittimandola, la presenza dell'osservatore con la sua soggettività e le sue ipotesi allo scopo di poter rilevare, documentare, valutare i processi di insegnamento-apprendimento e tutti quegli aspetti dell'esperienza scolastico-educativa che non si prestano, in tutto o in parte, ad essere misurati<sup>4</sup>.

Soprattutto quando la valutazione interessa progetti, servizi e politiche formative/educative/sociali questo passaggio assume grande rilevanza, considerata la complessità e la pluralità degli elementi in gioco. Tale complessità richiede una riflessione accurata sulle finalità, sui soggetti coinvolti e sul processo metodologico che ne caratterizzano i presupposti teorici e le pratiche sul campo. Infatti, valutare gli effetti di una politica e/o di un programma pubblico significa determinare se siano stati in grado di modificare la situazione preesistente nella direzione voluta, al fine di decidere se riprodurli, modificarli o abolirli. Lo scopo principale è l'ottimizzazione delle risorse ed il miglioramento mediante l'identificazione di che cosa funziona o non funziona. Allo stesso modo, anche la valutazione degli interventi, che costituiscono l'aspetto attuativo ed il risvolto esecutivo di un progetto o programma, si configura come uno strumento di apprendimento che permette di rilevarne l'efficacia, l'efficienza e la possibilità di replicabilità futura.

### **1.1. Teorie, modelli, esperienze**

Le risultanze della ricerca in merito al tema della valutazione propongono un quadro di riferimento essenziale che racchiude al suo interno numerosi modelli che possono essere sintetizzati in tre approcci principali: positivista-sperimentale; pragmatista-qualità e costruttivista. Nell'approccio positivista-sperimentale la valutazione è intesa come analisi e verifica del raggiungimento di obiettivi che sono stabiliti a priori. Particolare enfasi è rivolta alla misurazione nell'ambito di una dimensione quantitativa. La funzione principale della valutazione è quella di determinare la misura in cui un determinato programma/progetto ha raggiunto gli obiettivi predeterminati. In tale ottica, le condizioni necessarie per una valutazione intesa come "misurazione" sono una programmazione molto accurata degli obiettivi – classificati anche tassonomicamente.

---

<sup>4</sup> P. Calidoni, *Progettazione, organizzazione didattica, valutazione*, La Scuola, Brescia 1999, p. 97.

mente in termini di comportamenti osservabili – e una strumentazione affidabile per analizzare i risultati attesi<sup>5</sup>.

L'approccio pragmatista della qualità enfatizza, invece, la dimensione della comparazione e della definizione di standards e di criteri, al fine di misurare ed ordinare su una o più scale di merito la performance di progetti e programmi. Il modello valutativo sotteso è di tipo funzionalista, in cui la valutazione assume un ruolo di supporto per i *decision makers* e risponde a richieste esterne degli stakeholders<sup>6</sup>.

L'approccio costruttivista valorizza la soggettività degli attori coinvolti nel processo di valutazione, concentrando l'attenzione sulla dimensione qualitativa della valutazione, sul pluralismo dei valori di cui sono portatori i diversi stakeholders, all'interno di un processo negoziale, di comprensione fenomenologica dei significati, dei linguaggi e del contesto di riferimento. La valutazione viene utilizzata con una duplice finalità conoscitiva: da un lato si cerca di comprendere la situazione attraverso l'interpretazione che ne danno gli attori, di definire i problemi e di chiarire ciò che si può ottenere dai programmi/progetti; dall'altro lato si tende a promuovere un processo di apprendimento nei protagonisti coinvolti. Il ruolo del valutatore diventa quello di negoziatore e agente di cambiamento<sup>7</sup>.

Accanto a questi tre approcci appare opportuno prendere in esame il costruito di valutazione formativa in ambito pedagogico che si avvale dell'integrazione di metodi quantitativi e qualitativi ed è orientato alla comprensione della realtà mediante la definizione di obiettivi rigorosi, ma flessibili con la possibilità di essere ridefiniti in itinere, sulla base dei nodi critici e degli elementi positivi che emergono durante il processo. In questa direzione, non ci si interroga solo sulla corrispondenza o meno dei risultati agli obiettivi o agli standard di qualità, bensì ci si interroga anche sui seguenti aspetti<sup>8</sup>:

- Quali sono i punti di forza/le potenzialità, le abilità/competenze ed esiti acquisiti da promuovere ed implementare?

---

<sup>5</sup> L. Perla, V. Vinci, *Framework teorico: teorie e modelli di valutazione*, in *The Evaluation for Adult Education Staff*, a cura di Aduerval Consortium, Pensa Multimedia, Lecce 2015.

<sup>6</sup> N. Stame, *Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare*, in *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, a cura di M. Palumbo, Franco Angeli, Milano 2006.

<sup>7</sup> E.E. Guba, Y.S. Lincoln. *La valutazione di quarta generazione*, in *Classici della valutazione*, a cura di N. Stame, Franco Angeli, Milano 2007.

<sup>8</sup> L. Pandolfi, *Valutare servizi educativi. Un'introduzione*. Pensa Multimedia, Lecce 2012.

- Quali i punti critici da affrontare per innescare un miglioramento ed un cambiamento?
- Le strategie messe in atto sono efficaci? Ci sono elementi da rimodulare?

Per poter rispondere a tali interrogativi il processo di valutazione, in qualsiasi contesto organizzativo e formativo, dovrebbe essere sistematico, partecipato e riflessivo. Infatti, come afferma Galliani: «le dinamiche del cambiamento dei sistemi formativi sono state innescate dai nuovi bisogni e diritti dei cittadini-utenti-clienti e delle famiglie, dall'evoluzione socio-economica e dalle domande del mercato del lavoro, dalla contestualizzazione europea delle riforme legislative-amministrative, dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione»<sup>9</sup>. Ecco, dunque, che il focus della valutazione formativa dovrebbe spostarsi dal pur necessario controllo di conformità e di legalità dei risultati dei sistemi e delle azioni formative con gli obiettivi e con gli standard delle procedure della qualità all'osservazione e all'analisi esplorativa ed interpretativa di ciò che accade durante le azioni formative e alla ricerca di un giudizio condiviso, anche attraverso strategie di auto-valutazione e co-valutazione.

Alcune interessanti esperienze nel panorama nazionale hanno implementato un sistema di valutazione processuale e multidimensionale sia in ambito scolastico che extrascolastico, come ad esempio il sistema di valutazione INVALSI<sup>10</sup> delle istituzioni scolastiche e la Sperimentazione Care Leavers del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Il primo caso si inserisce all'interno della cornice normativa del D.P.R. 80 del 2013, che stabilisce la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione, al fine di migliorare la qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti.

Il modello concettuale di riferimento dell'INVALSI per la valutazione si propone di analizzare in una logica integrata le seguenti dimensioni del sistema scolastico: il contesto, gli esiti, i processi (articolata in due blocchi: Pratiche educative e didattiche e Pratiche gestionali e organizzative) e le priorità. Ciascuna dimensione è articolata in specifiche aree, requisiti ed indicatori.

---

<sup>9</sup> L. Galliani, *Valutare per migliorare il sistema educativo. Il caso Invalsi tra cultura della valutazione e responsabilità politica*, «Giornale Italiano della Ricerca Educativa», 11 (2013), p. 9.

<sup>10</sup> Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema educativo di istruzione e formazione.

La prima fase del processo di valutazione è rappresentata dall'autovalutazione, che prevede la compilazione, da parte del Dirigente scolastico e di un gruppo di docenti scelti di ogni istituzione scolastica (sia statale che paritaria dei tre gradi), del Rapporto di Autovalutazione (RAV), articolato in 4 sezioni che riprendono le dimensioni sopra indicate (Contesto e risorse, Esiti, Processi e Priorità). Mediante l'autovalutazione le scuole italiane sono tenute a riflettere sul proprio operato e a rilevare i propri punti di forza e di debolezza, individuando le linee di azione per il miglioramento. Il RAV è un documento centrale per la successiva fase valutativa, ossia la valutazione esterna, la cui principale finalità consiste nel raccogliere informazioni per conoscere e comprendere le pratiche educative didattiche e gestionali-organizzative delle scuole e di interrogarsi su quali interventi possano essere utili per sostenere le azioni di miglioramento, a partire dall'analisi delle priorità e degli obiettivi di processo definiti dalla scuola nel Rapporto di Autovalutazione. In tal senso, i nuclei di valutazione esterna (costituiti da figure interne ed esterne al mondo della scuola)<sup>11</sup> esprimono un giudizio sull'adeguatezza o sulla necessità di modificare o integrare gli obiettivi di miglioramento individuati dalla scuola. Le scuole che ricevono la visita di valutazione esterna sono individuate tramite una procedura di campionamento casuale. Con questo sistema tutte le scuole hanno la stessa probabilità di essere estratte, indipendentemente dalle loro caratteristiche. Il percorso di valutazione esterna è articolato in tre fasi: prima della visita a scuola il nucleo di valutazione esterna legge e analizza i documenti e i dati sulla scuola e organizza la visita di valutazione esterna; durante la visita, della durata di tre giorni, il nucleo procede con la raccolta di dati e informazioni attraverso interviste a tutti i protagonisti della scuola (docenti, studenti, genitori), analisi di documenti e osservazione degli spazi; dopo la visita il nucleo formula i giudizi sulla scuola e le relative motivazioni, stende il rapporto di valutazione esterna e restituisce i risultati alla scuola. Dopo la visita valutativa il NEV redige un Rapporto di valutazione esterna e lo invia alla scuola. Il rapporto contiene i giudizi su ciascuna area oggetto di valutazione, espressi attraverso delle rubriche di valutazione, nonché le motivazioni per ciascun giudizio. Esso riporta inoltre le indicazioni per il piano di miglioramento; i valutatori possono confermare gli obiettivi e le

---

<sup>11</sup> I NEV (Nuclei di Valutazione Esterna) sono composti da tre membri: un dirigente tecnico del MIUR e due valutatori a contratto, reclutati da INVALSI. La presenza di figure con profili ed esperienze diverse garantisce una pluralità di sguardi durante il processo valutativo e permette il confronto e l'integrazione tra le diverse prospettive disciplinari.

priorità d'azione individuati dalla scuola, oppure apportare alcune modifiche o ristrutturarli integralmente<sup>12</sup>. Questo articolato sistema di valutazione delle istituzioni scolastiche ha consentito di fornire nel tempo ai decisori politici elementi utili per monitorare lo stato dell'arte del sistema di istruzione e formazione e per rilevare le pratiche e gli assetti organizzativi, sia nei loro punti di forza che di debolezza, per attivare processi di miglioramento con lo scopo di favorire un migliore apprendimento degli studenti e ridurre la dispersione scolastica.

La seconda esperienza presa in esame concerne il settore delle politiche pubbliche e dei servizi educativi, in cui la valutazione di tipo multidimensionale è funzionale alla rilevazione dell'efficacia degli interventi; dell'impatto, ossia dei reali cambiamenti connessi agli obiettivi; della rilevanza; dell'efficienza e della trasferibilità di metodologie e buone prassi. In tale ottica, si cita l'esempio della Sperimentazione di interventi in favore di coloro che, al compimento della maggiore età, vivono fuori dalla famiglia di origine sulla base di un provvedimento dell'autorità giudiziaria, promossa sempre dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'obiettivo generale del progetto è quello di accompagnare i neomaggiorienni all'autonomia attraverso la creazione di supporti necessari per consentire loro di costruirsi gradualmente un futuro e di diventare adulti dal momento in cui escono dal sistema di cura e tutela (famiglia affidataria o comunità per minori).

La Sperimentazione si basa su una governance complessa degli interventi che vede protagonisti il Ministero, le Regioni, le Autonomie locali che cooperano all'interno di una cabina di regia nazionale e partecipano al monitoraggio sull'applicazione e al confronto sugli esiti della sperimentazione con il supporto tecnico scientifico dell'Istituto degli Innocenti<sup>13</sup>.

Anche in questo caso il sistema di valutazione messo in campo è di tipo multidimensionale e si declina su più livelli: a livello macro le finalità valutative si concentrano sul funzionamento del lavoro di rete (raccordi inter-istituzionali e sovra organizzativi); a livello meso si valuta l'attuazione del progetto e il funzionamento della sua struttura di governance

---

<sup>12</sup> INVALSI, *La valutazione delle scuole in Italia: a cosa serve, come è realizzata*, 2016, reperibile all'indirizzo [https://www.invalsi.it/snv/docs/0220/Documento\\_Valutazione\\_scuole.pdf](https://www.invalsi.it/snv/docs/0220/Documento_Valutazione_scuole.pdf)

<sup>13</sup> L. Pandolfi, A. Ciampa, D. Bianchi, S. Degl'Innocenti, *Progettazione e valutazione di interventi sperimentali per l'accompagnamento all'autonomia dei Care Leavers*, «Form@re», 2 (2020), pp. 35-51.

(raccordo tra tutor ed équipe, coinvolgimento nella progettazione del ragazzo, ecc.); a livello micro i contenuti e modalità degli interventi (implementazione ed efficacia degli interventi). Per ciascuna delle dimensioni indicate il processo valutativo consente di individuare risultati conseguiti, punti di forza ed eventuali nodi critici, con la possibilità di rimodulare in itinere alcuni aspetti ritenuti significativi. La valutazione e il monitoraggio sono condotti attraverso tecniche e strumenti che permettono di raccogliere informazioni sia quantitative sia qualitative. Si evince un sistema valutativo ampio e di tipo formativo, partecipato ed articolato in forme differenti ed integrate che assume una valenza centrale nella rilevazione dell'impatto e della reale efficacia nel lungo periodo (la sperimentazione dovrebbe terminare nel 2026) degli interventi realizzati in via sperimentale, al fine di consolidare questo progetto come misura stabile e continuativa nell'ambito delle politiche sociali. Ulteriore aspetto interessante è il coinvolgimento dei beneficiari come co-valutatori della Sperimentazione mediante il dispositivo della Youth conference, previsto al fine di garantire la partecipazione di tutti i *care leavers*<sup>14</sup> in un processo di valutazione della politica pubblica di cui sono beneficiari che promuove l'ascolto e la condivisione utili a garantire un diritto che tiene conto di vari aspetti tra cui, i principi di cittadinanza attiva e di responsabilità rispetto al proprio percorso, l'emancipazione, la cessione del potere da parte degli adulti, e il principio dell'educazione permanente<sup>15</sup>.

### **1.2. Questioni metodologiche e sfide aperte**

Sono molteplici le prospettive e le sfide che la pedagogia oggi è chiamata a compiere a fronte di una vera e propria urgenza di sostenere, ampliare, e diffondere una cultura legata alla valutazione, il cui impatto, nei vari aspetti della vita educativa, sociale e politica è sempre più significativo.

Come si è visto, la valutazione può essere un efficace strumento per orientare e promuovere l'apprendimento ed il miglioramento individuale ed organizzativo, a patto di saper cogliere significati, limiti, direzioni e opportunità del processo valutativo.

---

<sup>14</sup> Termine anglosassone che indica coloro che lasciano il sistema di accoglienza fuori famiglia una volta raggiunta la maggiore età.

<sup>15</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Istituto degli Innocenti, *Quaderni della Ricerca Sociale 59. Report sperimentazione care leavers, 2018-2023*, reperibile all'indirizzo <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/qrs-59-report-valutazione-care-leavers-2018-2023.pdf>

Sempre più spesso si parla della prospettiva della valutazione basata sulle evidenze come un approccio ancora emergente nel nostro Paese, ma:

Cosa intendiamo per valutazione basata sulle evidenze? Una valutazione che utilizza gli esiti di una ricerca empirica per formulare il proprio giudizio di valore? Oppure una valutazione che nel processo di formulazione del giudizio rende trasparente tutto il percorso di costruzione del giudizio stesso esplicitando in che modo gli esiti di ricerca siano interconnessi con altri elementi (per es. esigenze degli stakeholders, criteri, standard)?<sup>16</sup>.

Un aspetto cruciale, quando si fa riferimento al concetto di evidenza, sia in relazione all'attività di ricerca in ambito educativo sia a proposito di valutazione, è la necessità e l'importanza che le decisioni in ambito educativo debbano essere assunte e giustificate sulla base delle conoscenze che la ricerca empirica offre in merito alla minore o maggiore efficacia delle differenti opzioni, strategie, azioni disponibili. Infatti l'approccio valutativo *evidence-based* mira alla formazione di una rinnovata professionalità educativa che guida ogni decisione, ogni scelta, tenendo presenti le conoscenze che la ricerca mette a disposizione; in tal modo contribuisce al superamento della distanza tra ricercatori accademici e coloro che quotidianamente operano nei diversi contesti di istruzione formale e non formale. Si tratta, dunque, di una prospettiva che coinvolge direttamente chi opera sia a un livello macro (ad esempio, decisioni politiche relative al sistema di istruzione nel suo complesso) sia a un livello micro (ad esempio, scelte didattiche in contesti scolastici, formativi e universitari)<sup>17</sup>. Questo, sul piano operativo e concreto, significa che la ricerca accademica dovrebbe rilevare, ascoltare e valorizzare le buone pratiche che si sperimentano sul campo, mettendole alla prova e validandole in una cornice di sistematicità e rigore scientifico mediante strategie e approcci di ricerca partecipativi, di ricerca-azione, volti alla condivisione dei dati, degli strumenti e degli esiti che emergono con i professionisti. Allo stesso tempo, questi ultimi, dovrebbero cogliere le opportunità che la ricerca e le conoscenze scientifiche offrono per aggiornare e rivedere continuamente le proprie metodologie e strategie di intervento, vagliandole alla luce di un panorama più ampio e mettendosi direttamente

---

<sup>16</sup> M.L. Giovannini, *Il dibattito su valutazione ed evidenze: per un processo valutativo credibile e trasparente*, «ECPS Journal», 9 (2014), pp. 101-126.

<sup>17</sup> G. Vivaret, *Evidence Based Education: un quadro storico*, «Form@re», 2 (2013), pp. 41-51.

in gioco all'interno di percorsi di ricerca quali-quantitativi, di auto-valutazione e di crescita professionale.

In tale direzione, può essere utile adottare una prospettiva che ripensi la ricerca educativa e la valutazione come risorse ed opportunità per supportare il miglioramento, la valorizzazione e la presa di decisioni informate e consapevoli da parte di tutti i professionisti, così come dei decisori politici che operano in contesti e servizi pedagogici. L'utilizzo di approcci, metodologie e strumenti di ricerca diversi ed integrati tra loro rappresenta una via privilegiata per la rilevazione, l'analisi e l'interpretazione dei dati con l'obiettivo di migliorare gli interventi e la qualità dei servizi e delle politiche.

A tal proposito, alcune questioni metodologiche a cui prestare attenzione nella rilevazione degli impatti dei progetti e degli interventi sono i seguenti<sup>18</sup>: la definizione precisa dei destinatari dei progetti, delle loro caratteristiche; descrizione analitica del modello dell'intervento e del suo monitoraggio; la verifica delle caratteristiche degli strumenti utilizzati; la triangolazione di più strumenti e fonti di valutazione; analizzare le relazioni di causalità tra i vari fattori; valutare l'impatto complessivo di progetti condotti con piccoli campioni, utilizzando solo quelli senza differenze significative in ingresso e non integrando esiti conseguiti su campioni con interventi diversi. Naturalmente, le esigenze metodologiche di cura del dato non sono contrapposte alla necessità di prendere in esame le ricadute sui soggetti coinvolti nelle sperimentazioni e nei progetti. Occorre affrontare questi aspetti con responsabilità e senso critico, nella consapevolezza che l'acquisizione di evidenze scientifiche rigorose permette di migliorare gli interventi e di renderli riproducibili, incrementando così il valore sociale dei progetti<sup>19</sup>.

Viganò, in tale ottica, sostiene che

è doveroso per la ricerca educativa supportarsi di dati empirici e nutrire una visione più obiettiva dei processi educativi e formativi. Simili dati possono contribuire a fornire una base solida per il dibattito pubblico e possono aiutare a costruire una cultura educativa della collettività intera. Sensibilizzare, informare, coinvolgere una comunità educante composta da minori, adulti, istituzioni, enti, associazioni

---

<sup>18</sup> C. Coggi, P. Ricchiardi, E.M. Torre, *La ricerca empirica per l'empowerment degli allievi con svantaggio socioculturale: problemi metodologici e risultati*, in *A cosa serve la ricerca educativa? Il dato e il suo valore sociale*, a cura di R. Viganò e C. Lisimberti, Pensa Multimedia, Lecce 2024.

<sup>19</sup> Ivi.

ecc. concorre a promuovere un dialogo aperto e mirato al miglioramento della qualità dei processi, delle istituzioni e dei sistemi educativi<sup>20</sup>.

Naturalmente, avvalersi dei dati per analizzare la complessità dell'educazione non implica ridurre la visione a una mera interpretazione numerica; aiuta, invece, ad adottare una prospettiva che esclude approcci semplicistici e identifica percorsi di sviluppo meglio definiti, in forza di una strategia chiara e ben informata<sup>21</sup>.

Un'altra dimensione strettamente interrelata alla valutazione è quella della riflessività, poiché la competenza di ragionare sull'attività pratica da parte dei professionisti consente di monitorare in itinere gli effetti degli interventi messi in atto, con la possibilità di introdurre eventuali rimodulazioni o correttivi. Questo si rende necessario in tutte le situazioni in cui si affrontano situazioni problematiche divergenti, uniche o complesse. Promuovere un profilo riflessivo dei professionisti, ma anche dei servizi, rafforza: «una valutazione consapevolizzante e consapevole, corrispondente ad un approccio a dominanza pedagogica che privilegia la partecipazione attiva dei soggetti della valutazione»<sup>22</sup>. E quando la ricerca educativa entra all'interno dei servizi mediante un approccio collaborativo e partecipativo incentiva e rafforza da parte dei professionisti la riflessione nel corso dell'azione<sup>23</sup> e la capacità di andare oltre le incombenze, urgenze e routine del lavoro quotidiano e di interrogarsi in modo critico sui problemi e sulle situazioni che si affrontano, 'mettendo alla prova' le proprie strategie professionali e le proprie acquisizioni teoriche attraverso la valutazione dell'efficacia, anche nel confronto con le più aggiornate conoscenze ed evidenze empiriche del panorama scientifico. Allo stesso tempo, la documentazione delle buone pratiche validate nell'esperienza professionale sul campo costituiscono elementi preziosi per accrescere ed ampliare le conoscenze teoriche su un determinato ambito di indagine. Si evince l'importanza di un rapporto circolare teoria-pratica, in cui entrambe le dimensioni contribuiscono a vicenda nel delineare con maggiore precisione la propria cornice di riferimento. Ciò av-

---

<sup>20</sup> R. Viganò, *Costruire il valore della ricerca educativa*, in *A cosa serve la ricerca educativa? Il dato e il suo valore sociale*, a cura di R. Viganò e C. Lisimberti, Pensa Multimedia, Lecce 2024, p. XXIV.

<sup>21</sup> Ivi.

<sup>22</sup> M.C. Michelini, *Evaluation of and in Educational Institutions: Histories, Problems and Perspectives*, «Pedagogia oggi», 1 (2023), p. 174.

<sup>23</sup> D.A. Schön, *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari 1993.

viene sia in termini di nuove acquisizioni di competenze e conoscenze per i pratici, al fine di costruire quadri di analisi e di intervento maggiormente articolati e mirati sulle questioni e problemi operativi quotidiani dell'ambito in cui operano, sia in termini di nuove acquisizioni di conoscenza anche per chi studia i fenomeni educativi, rispetto ad alcuni aspetti ed elementi che possono essere compresi solo attraverso uno sguardo ed una raccolta e lettura dei dati "interna" ai contesti educativi.

La sinergia tra ricerca, valutazione politiche e pratiche è attuale, ma si configura come una sfida ardua e non facile da realizzare, nonostante la necessità di ottimizzazione delle risorse sollecita i policy makers ad esprimere una crescente domanda di valutazione al fine di selezionare e potenziare gli interventi ed i servizi che funzionano meglio.

Infatti, come evidenziano Leone e Prezza<sup>24</sup>, la sfida si gioca tra tutti i soggetti coinvolti, ossia:

- la dimensione legislativa e politica, attenta alla rilevanza sociale del problema sul quale si interviene e alla declinazione operativa delle indicazioni programmatiche;
- gli amministratori, attenti al rapporto costi/benefici degli interventi;
- i finanziatori, interessati alla congruenza del progetto e degli interventi che hanno approvato e sostenuto a livello economico;
- i professionisti, per i quali sarà prioritario comprendere se gli obiettivi del progetto/intervento vengono raggiunti attraverso le strategie e le metodologie adottate e quali cambiamenti si verificano nell'assetto organizzativo, nel miglioramento delle proprie competenze e nel clima e qualità del servizio;
- i beneficiari diretti, ovvero i protagonisti dei progetti e degli interventi, i quali sono chiamati a partecipare alla valutazione in quanto sperimentano in prima persona e rispetto alle loro condizioni personali, familiari e di contesto l'impatto delle azioni messe in campo.

Alcuni costrutti chiave che scandiscono questa sfida e verranno approfonditi anche nei seguenti paragrafi sono: qualità, partecipazione, sviluppo, miglioramento. Costrutti significativi, che guidano il presente contributo nella consapevolezza che la questione valutativa, nella sua ampiezza e complessità, vada affrontata su un piano culturale, sociale e politico di portata generale e globale.

---

<sup>24</sup> L. Leone, M. Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano 2014.

## **2. Verso una nuova sfida per la Pubblica Amministrazione. L'efficacia della dimensione della qualità a vantaggio della performance e del controllo strategico. Una scommessa vincente?**

Durante gli ultimi decenni la Pubblica Amministrazione è stata investita da profondi cambiamenti sia sotto il profilo normativo sia sotto il profilo organizzativo, contraddistinti oltre che dalla più recente transizione al digitale, tesa a soddisfare le esigenze dei cittadini attraverso la «semplificazione generale dei procedimenti amministrativi»<sup>25</sup>, anche dall'adozione di sistemi informativo-contabili e modelli di programmazione e controllo d'ispirazione manageriale<sup>26</sup>.

La nuova stagione riformista della Pubblica Amministrazione si apre, nel panorama internazionale, all'insegna del cambiamento organizzativo che ha favorito il passaggio dal «New Public management» (NPM) – processo di riforma manageriale che si è affermato a cavallo fra gli anni '70 e '80 a partire dal Regno Unito, Australia, Nuova Zelanda e diffuso in buona parte dei paesi dell'OCSE<sup>27</sup> – al New Public Governance (NPG) affermatosi negli anni 2000 come «risposta alle critiche mosse al New public Management»<sup>28</sup>.

Con il primo paradigma, sviluppatosi a seguito di alcuni macro-fenomeni come il contenimento della spesa pubblica e la necessità di ridefinire il patto sociale fra cittadini e pubblica amministrazione, si intende rappresentare un processo di riforma manageriale in cui le P.A. vengono rese responsabili dei risultati ottenuti, sviluppando la propria impronta di rinnovamento su tre direttrici: riforma del sistema istituzionale; rivisitazione dell'ambito di intervento pubblico nella produzione diretta di beni e servizi; introduzione di modelli organizzativi, gestionali e di rilevazione di matrice aziendale, spesso acriticamente mutuati dall'esperienza privata<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition\\_it](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition_it)

<sup>26</sup> F. Rotondo, *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, Giapichelli, Torino 2011.

<sup>27</sup> G. Regora, *Public Management, una prospettiva di scienza dell'organizzazione*, in «Rivista italiana di public management», 1 (2018), pp. 68-74.

<sup>28</sup> A. Nisio A., P. Romanazzi, M.T. Nardo, *Il principio della programmazione e il ciclo di gestione della performance: quale integrazione? L'esperienza di tre comuni sperimentatori*, Franco Angeli, Milano 2019.

<sup>29</sup> R. Mussari, *Economia delle amministrazioni pubbliche*, McGraw-Hill, Milano 2015, pp. 112-113.

Con il secondo paradigma, invece, secondo Krickert, si offre una alternativa alla visione monocentrica del NPM<sup>30</sup>, facendo riferimento all'evoluzione di un modello basato fundamentalmente su tre aspetti: una visione "policentrica e poliforme" in cui si innestano le interazioni fra i diversi attori sociali; il passaggio dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa e deliberativa; la concezione dell'ente pubblico come "nodo di reti" avente il compito di «coordinare, stimolare, convincere e incentivare»<sup>31</sup>.

Tali mutamenti di carattere epocale hanno reso la Pubblica Amministrazione un'organizzazione alquanto complessa, dove ai crescenti apparati burocratici vanno ad aumentare quasi con carattere esponenziale le funzioni, siano esse proprie o trasferite, e le responsabilità, le nuove sfide e i compiti a cui assolvere, primariamente quelli rivolti al cittadino/utente, attraverso l'implementazione delle politiche pubbliche, ossia quelle capacità di comprendere tutte le iniziative che vengono intraprese per la risoluzione o contenimento di problematiche di rilevanza collettiva<sup>32</sup>.

Al riguardo Vittorio Italia descrive l'Amministrazione pubblica nei seguenti termini:

L'Amministrazione è un corpo vivo, e come ogni corpo vivente è composto da cellule, così l'organizzazione amministrativa è composta da particolari "cellule", da complessi di cellule che sono gli organi e gli enti. Il termine organo (che significa strumento) indica un'entità caratterizzata da due elementi: un "ufficio" (cioè un complesso di competenze, di attribuzioni) ed una persona fisica (o più persone) titolare dell'ufficio<sup>33</sup>.

Con il presente contributo si intende offrire una riflessione sulla complessità delle funzioni di *accounting* e *public management* che la Pubblica Amministrazione, con particolare riguardo agli Enti locali, è tenuta a garantire, e che la produzione normativa ha istituito quale canone di ordinarietà nell'agire amministrativo attraverso l'attività di controllo e le sue diverse fattispecie previste dalle disposizioni di legge, nonché le forme di performance, con lo scopo di favorire il miglioramento qualita-

---

<sup>30</sup> D. De Masi, *Lo Stato di Diritto, lo Stato necessario. Lavoro e pubblico impiego nell'Italia postindustriale*, Rizzoli, Milano 2020.

<sup>31</sup> G. Marcon, *L'evoluzione delle teorie sui processi decisionali delle amministrazioni pubbliche*, «Azienda pubblica», 3 (2011), p.215.

<sup>32</sup> G. Regonini, *Capire le politiche pubbliche*, Mulino, Bologna 2001, p.29.

<sup>33</sup> V. Italia, *Diritto amministrativo. Aggiornamento alla Legge n. 120/2020 sulla semplificazione edilizia*, Key, Milano 2022, p.68.

tivo della propria azione secondo principi di efficienza, efficacia, economicità.

### **2.1. Dal sistema dei controlli alla qualità dei servizi**

Il tema dell'implementazione dei sistemi di controllo ha assunto negli ultimi anni un ruolo privilegiato per gli studiosi del *Management accounting*, in cui la produzione normativa e l'introduzione di sistemi di controllo nel settore pubblico tipici del mondo aziendalistico privato<sup>34</sup> ne hanno segnato un cambiamento non indifferente, né tanto meno di scarso valore.

Il sistema dei controlli, specificatamente quello di carattere interno, viene definito come un processo o meccanismi svolti dai diversi livelli aziendali finalizzati a garantire con sicurezza il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Il quadro normativo, alquanto complesso, variegato e articolato, trova i propri albori già nella Legge di contabilità n.5026/1869 e nel Regio Decreto 2440/1923. L'excursus evolutivo è segnato poi da importanti riforme come la Legge sul procedimento amministrativo L. 241/1990, il Testo Unico degli Enti locali D.Lgs. n. 267/2000, il D.Lgs. n.29/1993 che prevede l'applicazione dei controlli interni in tutte le pubbliche amministrazioni, la L. 20/1994 che rimanda ai controlli esterni della Corte dei Conti, le disposizioni del D.Lgs. n. 286/1999 e successive modificazioni intervenute anche sull'art. 147 del D.Lgs. n. 267/2000 ad opera dei decreti attuativi della Riforma Madia che prevedevano diverse tipologie di controllo (regolarità amministrativa e contabile, controllo strategico e sulla qualità dei servizi, controllo di gestione).

In dottrina, secondo diversi studiosi, con il passare del tempo le funzioni svolte internamente in materia di controlli si sono avvicinate ad attività di «verifica dei sistemi di governance e di gestione dei rischi o di strategia per la creazione del valore»<sup>35</sup>.

Ciò assume, oggi, particolare rilevanza nei documenti di programmazione generale dell'Ente quale il Piano Integrato di Attività e di

---

<sup>34</sup> E. Cardillo, D. Ruggeri, C. Rizza, *La rilevanza pratica dei sistemi di misurazione delle performance negli Enti Locali: analisi di un caso*, «Management Control», 3 (2020), pp. 143-168.

<sup>35</sup> E. Guarini, F. Magli, M. Martinelli, *La prospettiva del "Sistema di Controllo Interno Integrato" nella Pubblica Amministrazione: riflessioni a partire dal caso Regione Lombardia*, «Management Control», 2 (2022), p. 67.

Organizzazione (PIAO), ovvero lo strumento di nuova generazione<sup>36</sup> avente il compito di garantire la semplificazione, qualificandosi come documento «di programmazione e governance per le pubbliche amministrazioni, che permetta di superare la frammentazione degli strumenti ad oggi in uso»<sup>37</sup>; l'assunto di base che si preme rimarcare con decisione è che nella dinamica dei controlli nella Pubblica Amministrazione è necessario affiancare all'approccio manageriale che oggigiorno contraddistingue la P.A. anche attività di *internal auditing* o revisione interna, intesa come «un'attività indipendente ed obiettiva di *assurance* e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione»<sup>38</sup> che deve rendere conto alla direzione dell'efficacia e dell'efficienza dei meccanismi di controllo interno. Pertanto, l'attività di *internal auditing* dovrebbe mostrare specifici requisiti: essere indipendente, obiettiva, finalizzata al miglioramento della qualità delle decisioni e dell'efficacia, di assistenza all'organizzazione e di corporate governance, meglio identificato, nell'ambito della Pubblica amministrazione, con il termine di *Citizen Relationship Management* in cui riveste un ruolo strategico la centralità del cliente<sup>39</sup>.

Sotto questo profilo, nel novero delle verifiche in cui possono essere contemplate anche quelle di carattere qualitativo, fra le diverse forme di controllo un ruolo di spicco riveste il controllo strategico, specifica forma di controllo individuata all'art. 147-ter del D.Lgs. n. 267/2000. Scopo di questa tipologia di controllo è verificare lo stato di attuazione dei vari programmi nel rispetto delle linee approvate dal Consiglio. Il controllo strategico – previsto a partire dal 2015 per i Comuni con più di 15.000 abitanti – nell'ambito della propria autonomia organizzativa individua le metodologie di controllo finalizzate a rilevare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi definiti comprensivi anche dei relativi aspetti economico finanziari, i tempi di realizzazione rispetto a quelli previsionali, le

---

<sup>36</sup> Come definito dal D.L. n.80/2021 conv. in Legge 113/2021 confluiscono all'interno del PIAO i seguenti documenti che precedentemente venivano adottati singolarmente dagli Enti: 1) Piano della Performance; 2) Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza; 3) Piano dei Fabbisogni di personale; 4) piano per il lavoro Agile (POLA). Cfr. al riguardo <https://to:decreto.legge:2021-06-09;80~art3-com6> [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:sta](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:sta)

<sup>37</sup> <https://www.forumpa.it/riforma-pa/piao-cose-il-piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-e-cosa-cambia-per-le-pubbliche-amministrazioni/>

<sup>38</sup> <https://www.theia.org/globalassets/documents/standards/code-of-ethics/code-of-ethics-italian.pdf>

<sup>39</sup> <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/opengovernment/multicanalita/citizencustomer-relationship-management/>

procedure adottate rispetto a quanto pianificato, gli aspetti socio economici, la qualità dei servizi erogati ed il grado di soddisfazione della domanda<sup>40</sup>. L'esito di tali verifiche è soggetto a comunicazione, mediante report periodici a cura dell'Unità preposta al controllo strategico, all'Esecutivo e al Consiglio.

## **2.2. Misurazione, valutazione e performance: la qualità come nuova dimensione di analisi**

Oltre ai sistemi di controllo, un ruolo privilegiato nel contribuire al miglioramento dell'azione amministrativa è rivestito dalla performance e dalle relative modalità di misurazione e valutazione. L'evoluzione del sistema normativo di valutazione della performance ha preso avvio negli anni Novanta con il D.Lgs. n. 286 del 30 luglio 1999 e ha rivisitato il sistema dei controlli nella pubblica amministrazione in attuazione della Legge n.59 del 18 marzo 1997, prevedendo 4 forme di controllo disciplinate oggi giorno dall'art. 147 del D.Lgs. n. 267/2000 e successive modificazioni, meglio dettagliate nel paragrafo precedente. Con il D.Lgs. n. 150/2009 – la c.d. Riforma Brunetta – e successivi interventi normativi<sup>41</sup> sono state introdotte sostanziali novità sui sistemi di controlli già previsti dal D.Lgs. n.286/1999 in cui alla valutazione della Dirigenza è andata a sostituirsi la valutazione e misurazione della performance a cura degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) aventi il compito di garantire il monitoraggio sul sistema di misurazione della performance e relativa valutazione, la correttezza dei processi, valorizzazione del merito e della professionalità, nonché l'integrità e la trasparenza dei controlli interni e del controllo strategico<sup>42</sup>. Ma c'è di più. Il D.Lgs. 150/2009 all'art. 3, comma 1 prevede espressamente che:

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla cre-

---

<sup>40</sup> Cfr D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 e ss.mm.ii, art. 147-ter: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2000-08-18;267>

<sup>41</sup> L'assetto normativo è assai vasto e il suo excursus evolutivo può essere tracciato dal periodo ante Brunetta con la L. 241/1990 fino al D.Lgs. n. 267/2000, passando per la riforma medesima con il D.Lgs. n. 150/2009, il D.Lgs. n. 149/2011, la Legge 190/2012, il D.Lgs. 33/2013, i Decreti attuativi della Riforma Madia n.74/2017 e n.75/2017, D.L. 90/2014 convertito in Legge 114/2014. Per maggiori approfondimenti si consulti E. Deidda Gagliardo, *Fallimento e rinascita della valutazione delle performance nella prospettiva del valore pubblico: l'orizzonte della riforma Madia*, Economia e società regionale, 34 (2016), p. 41.

<sup>42</sup> La funzione di valutazione del controllo strategico è stata attribuita all'OIV ad opera del D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della Riforma Madia.

scita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Nonostante alcuni studiosi come Melloni e Righettini ritengano che «raramente, la valutazione di performance è stata collegata al tema più ampio della crescita della capacità organizzativa»<sup>43</sup>, secondo il dettame enunciato del Decreto legislativo la qualità, intesa come pietra miliare, è riferita ai servizi ed assume un ruolo centrale nel processo di valutazione e nel monitoraggio integrato del PIAO. Al riguardo, il sistema di monitoraggio delle performance per lungo tempo si è basato su strumenti di natura economico finanziaria, che si configurano indubbiamente come un importante strumento di valutazione. Allo stesso tempo tali strumenti non sono pienamente sufficienti per determinare e valutare con correttezza alcune performance come la qualità dei beni e dei servizi prodotti ma anche, a titolo esemplificativo, l'inclusione di soggetti con disabilità, la valorizzazione del lavoro femminile, la sostenibilità dell'utilizzo delle risorse economiche, assumendo sempre più la valutazione della performance una valenza di tipo olistica<sup>44</sup>. In considerazione di tutto ciò giova ricordare, da un punto di vista epistemologico, che la valutazione della performance non venga confusa con misurazione<sup>45</sup> ma è quest'ultima invece ad avvalersi delle "misurazioni oggettive dei risultati" fornite dai controlli interni e le completa «tramite giudizi soggettivi sui contributi del personale a risultati aziendali»<sup>46</sup>. Valutazione intesa come dare dei giudizi circa i contributi oggettivi alle performance e i comportamenti del personale correlati al suo conseguimento<sup>47</sup> fino a giungere alla valorizzazione e alla premialità del merito. In tale ottica la valutazione dovrebbe essere metodologicamente coerente, semplice, capace di orientare i comportamenti verso i fini definiti a livello istituzionale, integrata e oggettiva, attraverso l'adozione di appositi indicatori.

---

<sup>43</sup> E. Melloni, M.S. Righettini, *Durante e dopo l'emergenza: il ruolo della valutazione di performance per rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni*, «Rassegna italiana di valutazione», 73 (2019), pp. 42-59.

<sup>44</sup> A. Ippolito, *Il performance management come strumento di accountability nel settore pubblico*, Franco Angeli, Milano 2023.

<sup>45</sup> Secondo Deidda Gagliardo, *Fallimento e rinascita della valutazione delle performance cit.*, questa erronea confusione è deducibile da quanto previsto dal D.Lgs. n. 286/2000 e dal Tuel.

<sup>46</sup> Ivi.

<sup>47</sup> Ivi, p.39.

Come già sostenuto, il conseguimento degli obiettivi di performance devono essere, oggigiorno, strettamente correlati alla strategia di valore pubblico incardinata nel PIAO e che l'Ente deve porsi quale *mission* da conseguire; vale a dire che gli obiettivi di performance devono essere funzionali alla sua creazione e pertanto devono incidere “qualitativamente” alla sua definizione. L'accurato sistema di misurazione deve necessariamente includere, nell'ambito della valutazione delle posizioni, delle prestazioni e delle competenze, anche la valutazione della qualità, come già riscontrato nel precedente paragrafo, prevedendo l'adozione congiunta di metodi di tipo quantitativo come il c.d. metodo del punteggiaggio e attribuzione di specifici pesi secondo le indicazioni fornite dalle Linee guida curate dal Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>48</sup>, anche metodi di tipo qualitativo che siano in grado di rilevare il grado di soddisfacimento del servizio reso.

Il sistema di programmazione, controllo e valutazione della performance e relativi obiettivi sono finalizzati al valore pubblico, che ne rappresenta “la loro frontiera” e deve guidare il concetto stesso di performance senza limitarsi meramente al conseguimento di un target ma andare oltre, rilevando quanto effettivamente sia rispondente alle esigenze degli stakeholders.

Nell'ambito dello studio del miglioramento e della valutazione della performance un ruolo cardine viene assunto proprio dalla qualità dei servizi e dell'attività di controllo. Il controllo strategico, rilevando il conseguimento degli obiettivi rispetto a quelli pianificati e la “qualità dei servizi”, si caratterizza per essere una forma privilegiata di ausilio al monitoraggio integrato del PIAO, fornendo una utile base informativa anche per la valutazione della performance, che deve tenere necessariamente conto anche del livello/grado di qualità dei servizi, al fine di poter “valutare” il grado di realizzazione di valore pubblico.

La qualità, in tale contesto, diviene un asse portante ma anche trasversale al ciclo del progetto del PIAO. Il concetto di qualità ha avuto un suo excursus evolutivo anche nell'ambito della ricerca scientifica, tra le quali anche le definizioni proposte da Kuehn e Day, Oakland e Crosby, secondo cui la qualità corrisponde a “conformità a requisiti” fino alle più recenti definizioni proposte dalle norme ISO, quali la UNI ISO 8402: l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche che conferiscono ad un prodotto, a

---

<sup>48</sup> <https://performance.gov.it/linee-guida-la-misurazione-e-valutazione-della-performance-individuale>

un servizio, a un processo, o a un'organizzazione la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite.

A questa norma si richiama la ISO 9000 del 2005 che definisce la qualità come «il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti», riprendendo in parte la definizione proposta nel 1979 da Crosby<sup>49</sup>. Un processo quindi in cui, in un'ottica di project management del PIAO, tutti gli interventi sono interrelati, integrati ed interagenti per dar luogo alla «politica di qualità e conseguire gli obiettivi correlati»<sup>50</sup>. La qualità non deve quindi essere intesa come autoreferenziale ma deve essere sottoposta tanto ad attività di controllo quanto a verifica e valutazione. È proprio la qualità che assicura il valore pubblico e per esso è imprescindibile. Il concetto stesso di valore pubblico non si sofferma al valore addizionale del “cosa” viene generato ma anche il “come”, presupponendo un miglioramento della performance nel conseguimento degli obiettivi della strategia, espresso in termini di gradiente qualitativo.

Pertanto, è necessario introdurre un approccio alla qualità con un orientamento al cittadino, ossia la ricerca della sua piena soddisfazione, intervenendo sul processo di produzione del servizio attraverso un miglioramento continuo e il coinvolgimento delle risorse umane. Lo scopo è quello della ricerca della qualità totale su tutta la Pubblica amministrazione e i servizi erogati che deve avvenire necessariamente mediante una qualità dei processi e un pieno coinvolgimento dei dipendenti. L'approccio alla qualità deve essere integrato nell'ambito del PIAO in tutti gli interventi afferenti alle singole sezioni che dovranno essere adeguatamente implementati ricorrendo al c.d. «ciclo PDCA» (Plan, Do, Check, Act). Ideato da W.E. Deming sul finire degli anni Cinquanta, il «ciclo PDCA» è un modello che è oggi noto come Ruota di Deming, un sistema fondamentale per le attività improntate alla qualità e finalizzato al miglioramento. Tale modello si articola in quattro fasi e, affinché divenga basilare nello sviluppo della programmazione del PIAO, deve essere interrelato con le logiche del project management da adottarsi per il PIAO medesimo:

- *Plan*: fase in cui viene pianificata l'attività. In questa fase, in un'ottica di orientamento alla qualità, è necessario quindi definire standard ed indicatori appropriati;

---

<sup>49</sup> <https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Qservice-revfeb2012.pdf>

<sup>50</sup> G.C. Manzoni, F. De Angelis, *Sviluppo e gestione della qualità in azienda*, FAG, Milano 2007, p. 42.

- *Do*: significa «applicare il piano programmato»<sup>51</sup> e presuppone l'implementazione degli interventi e l'erogazione dei servizi di standard qualitativo;
- *Check*: ossia «vedere se si è verificato il miglioramento desiderato»<sup>52</sup>, ha lo scopo di mostrare rilevare gli scostamenti rispetto agli standard prefissati.
- *Act*: in cui vengono esaminati, valutati e corretti gli scostamenti.

### 2.3. Riflessioni conclusive e nuove visioni prospettiche

Sistema dei controlli interni, accountability e misurazione della performance rappresentano dei pilastri della fitta rete di intelaiatura della Pubblica Amministrazione. Sono funzioni indubbiamente distinte ma allo stesso tempo mostrano ampi margini di complementarità. Effettivamente, la misurazione della performance nelle pubbliche amministrazioni rappresenta una «funzione di supporto alla gestione della stessa ... e potrebbero essere utilizzate anche ai fini di accountability»<sup>53</sup>. Queste funzioni, unitamente alla ricerca della qualità come dimensione d'analisi, vengono ad intrecciarsi con l'articolato sistema di Piani e documenti di programmazione tra i quali, oltre al Documento Unico di Programmazione (DUP), si distingue il PIAO, che deve fare proprio della qualità una pietra miliare per la creazione del valore pubblico. Presupposto che il controllo strategico, come già accennato, è strumentale alla misurazione e alla valutazione della performance per il conseguimento di obiettivi orientati al valore pubblico, assume rilievo in tal contesto la valutazione finalizzata alla performance, da intendersi per valutazione l'analisi critica delle modalità con cui un intervento viene implementato, quantificandone gli effetti «al fine di giudicarne l'utilità per i beneficiari», focalizzando l'attenzione sul risultato conseguito e sul trattamento e sui destinatari.

La nuova sfida che la pubblica Amministrazione deve affrontare in un contesto di così forte cambiamento deve trovare fede nel rafforzamento della programmazione degli Enti locali, con particolare riguardo, tra l'altro, agli strumenti privi di implicazioni di natura economico-finanziaria quale è proprio il PIAO. Come già detto in precedenza, le riforme degli

---

<sup>51</sup> Ivi, p.77.

<sup>52</sup> *Ibidem*.

<sup>53</sup> D. Sorrentino, P. Ruggiero, R. Mussari, *Performance e co-produzione dei servizi pubblici: la problematica della misurazione*, «Management Control», 2 (2021), pp. 116-141.

ultimi decenni hanno sancito una nuova era della Pubblica Amministrazione, ma ciò che va precisato è che tali cambiamenti, come sostenuto da Barbareschi, hanno «rivalutato anche la componente cognitiva attraverso nuove categorie e tipizzazioni»<sup>54</sup> tanto nel contesto organizzativo quanto nei rapporti di lavoro, nell'attività direzionale e nel territorio.

Per tale ragione, a parere di chi scrive, per affrontare queste nuove sfide la Pubblica Amministrazione ed in particolare gli Enti locali, dovrebbero proiettare la propria traiettoria di miglioramento verso due direttrici principali: “Formazione trasversale dei dipendenti” e “rafforzamento della dimensione qualitativa” nel rapporto fra i sistemi delle performance e dei controlli.

Quanto al primo orientamento, la formazione deve essere intesa oggi come una “leva strategica” che consenta di adeguare le professionalità dei dipendenti alle esigenze dell'Ente attraverso una congrua programmazione che ne rappresenta «uno degli elementi più innovativi della gestione del personale pubblico»<sup>55</sup>. La formazione ha una validità così importante nella programmazione dell'ambito pubblico a tal punto che lo strumento di reingegnerizzazione dei procedimenti del PIAO dedica una specifica sezione al suo interno, conglobando in sé il tradizionale Piano della Formazione, al fine di contribuire anch'essa alla generazione del Valore pubblico. Alla luce di tali presupposti è facilmente deducibile come il Ministero della Pubblica Amministrazione, con il D.M. del giugno del 2023 rubricato «Competenze trasversali personale non dirigenziale», abbia elaborato un modello per le competenze trasversali o soft skills per il personale non dirigenziale. Il modello proposto dal D.M. si compone oltre che di 3 valori trasversali quali l'integrità, l'inclusione e la sostenibilità, anche di 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree, tra le quali l'Area «Realizzare il valore pubblico», teso a fornire adeguate competenze al dipendente pubblico affinché l'operato dell'Ente possa essere portato avanti nel rispetto dell'interesse pubblico dell'Amministrazione medesima, con «serenità e senso di responsabilità»<sup>56</sup>. Come si evince dall'allegato del Decreto:

L'individuazione delle competenze comportamentali a partire dal Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziali consente alle amministrazioni

---

<sup>54</sup> B. Barbareschi, *Qualità della pubblica amministrazione e sviluppo delle società locali*, Franco Angeli, Milano 2006, p. 26.

<sup>55</sup> Ivi, p. 64.

<sup>56</sup> <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

ni di accrescere il livello di adeguatezza del proprio personale su un duplice versante: nel rafforzamento del personale già in servizio e nel processo di acquisizione di nuovo personale<sup>57</sup>.

La formazione, quindi, diviene oltre che strategica anche basilare affinché i dipendenti del settore pubblico possano contribuire alla generazione del valore pubblico.

Quanto al secondo orientamento, va detto prioritariamente che la qualità come dimensione di analisi assume lo stesso approccio trasversale della formazione. Si tratta di una dimensione “criteriale” che non può essere sganciata da una riflessione congiunta con il sistema di misurazione e valutazione della performance, in cui la pratica burocratica di tipo empirico – da adottarsi nel monitoraggio degli interventi e degli strumenti di programmazione con specifico riferimento sia al controllo strategico e alla qualità dei servizi sia al conseguimento degli obiettivi di performance, misurazione e valutazione – deve prevedere modelli qualitativi basati su fattori esperienziali<sup>58</sup>.

Nel ciclo della programmazione della Pubblica amministrazione, ma con particolare riguardo agli Enti locali, è necessario, quindi, provvedere all’integrazione di strumenti di misurazione della qualità tanto nel sistema di misurazione e valutazione della performance quanto nel controllo strategico. Come rimarcato anche da Cardillo, Rizza e Ruggeri, «i processi valutativi implicano la raccolta e la segnalazione di informazioni sull’efficienza, la qualità e l’efficacia dei programmi con l’esigenza di cambiamenti manageriali»<sup>59</sup> che implicino l’acquisizione delle soft skills, della capacità di relazionare variabili multidisciplinari ed essere forniti di una visione olistica.

Sul punto la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 28 novembre 2023 «nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale» offre notevoli spunti di riflessione. Le indicazioni fornite dal Ministro sono di notevole rilievo e vanno ad interessare l’intero ciclo della Performance. In tema di misurazione della Performance, le indicazioni fornite intendono favorire modelli di valuta-

---

<sup>57</sup> Ivi.

<sup>58</sup> B.L. Tommasi, M. Caramia, *Metriche di maturità nel project management: organizzazione e metodologie di analisi strategica nella misurazione dei livelli di performance nella gestione dei progetti*, Franco Angeli, Milano 2012, pp. 98-99.

<sup>59</sup> E. Cardillo, D. Ruggeri, C. Rizza, *La rilevanza pratica dei sistemi di misurazione delle performance negli Enti Locali: analisi di un caso*, in «Management Control», 3 (2020), pp. 164-165.

zione a 360° «ponendo al centro del processo di valutazione la leadership quale leva abilitante al funzionamento delle organizzazioni». Ma c'è di più; uno degli aspetti che ha suscitato particolare interesse ma al contempo indubbe preoccupazioni sulla sua pionieristica attuazione, riguarda la possibilità di coinvolgere una pluralità di soggetti nel processo valutativo:

la valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.); la valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante; la valutazione collegiale (v. infra *calibration*), nella quale al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, sono previste specifiche fasi — preventive e successive — di confronto tra dirigenti (o, a seconda dei casi, tra direttori o tra dirigenti apicali); la valutazione, con riguardo alla *performance* organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico)<sup>60</sup>.

La recente emanazione della Direttiva non permette nell'immediatezza di poter fare accurate considerazioni sulla correttezza della sua applicazione e sulle probabili implicazioni, riservandole in un secondo momento quando i tempi saranno adeguatamente maturi. Possono essere fornite, però, alcune riflessioni di massima: prima di tutto una valutazione di questo tipo segna il passaggio dalla logica calata dall'alto (*top down*) ad una logica che parte dal basso (*bottom up*), con un trasferimento del potere valutativo dal valutato al valutatore. In secondo luogo, viene a configurarsi una valutazione di tipo orizzontale nel momento in cui i "colleghi" vengono coinvolti nel processo "fra i pari"; terzo luogo, nel processo valutativo l'elemento dialogico fa da collante agli squilibri di giudizio che potrebbero generarsi, privilegiando una "valutazione collegiale" in cui, attraverso il confronto, si cercherà di "superare eventuali asimmetrie". Si tratta fondamentalmente di attivare meccanismi di *calibration* (c.d. *calibration*) nella formulazione *ex ante* ed *ex post*, previste

---

<sup>60</sup> Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023. Il documento è consultabile all'indirizzo [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubbli-ca.gov.it/files/performance\\_individuale-nuove\\_indicazioni\\_misurazione\\_e\\_valutazione.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubbli-ca.gov.it/files/performance_individuale-nuove_indicazioni_misurazione_e_valutazione.pdf)

nelle le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del 2017 e contenute anche in quelle del 2019<sup>61</sup>.

Ciò comporta, in conclusione, un cambiamento radicale nel processo di valutazione della performance che richiede l'attribuzione di specifiche responsabilità a tutti i dipendenti, indistintamente dal ruolo in cui sono incasellati. Responsabilità che potranno certamente essere affrontate con l'acquisizione di competenze trasversali e con il ricorso ad una metodologia di valutazione della performance improntata non solo all'approccio quantitativo ma anche a quello qualitativo. Una sfida che la Pubblica Amministrazione e gli Enti locali dovranno affrontare e che pare avere tutti i connotati di una vera e propria scommessa su sé stessi e sul proprio *capacity building*, in un orizzonte temporale tutt'altro che di lungo periodo.

### **3. L'autovalutazione delle conoscenze e delle competenze dei professionisti dell'aiuto. Uno strumento per migliorare il benessere individuale, di gruppo e dell'organizzazione**

La vita lavorativa dei professionisti si sviluppa all'interno di un *continuum* temporale che parte dalla formazione iniziale per proseguire con l'inserimento nel mondo del lavoro, accompagnato da attività di formazione continua. È nel realizzare le attività lavorative connesse con il proprio profilo che il professionista ha modo di sperimentarsi, accrescere il proprio bagaglio di conoscenze, affinare le proprie competenze, rafforzare la propria identità professionale e, almeno in certi casi, cambiare nel tempo ruoli e mansioni in un'ottica di progressione e sviluppo, cui spesso consegue l'aumento (quantitativo o qualitativo) delle responsabilità.

Il concetto stesso di carriera sta ad indicare infatti «la possibilità di accumulare capacità professionali e di salire quindi nella scala gerarchica della professione, fondata sulla competenza»<sup>62</sup>. Gli aspetti fondamentali che si possono rintracciare in tale definizione e che si assumono quali oggetti di riflessione per il presente lavoro sono riconducibili ai concetti di accumulo di capacità e di sviluppo fondato sulla competenza. Detti aspetti richiamano l'attenzione sulla necessità, per il professionista, di accedere a percorsi strutturati di formazione continua, altervisione, su-

---

<sup>61</sup> [https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG\\_performanceindividuale\\_20191220\\_.pdf](https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_performanceindividuale_20191220_.pdf)

<sup>62</sup> *Vocabolario Treccani on line*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, *sub voce*.

pervisione. Non meno importante è poter contare su Organizzazioni al tempo stesso solide e flessibili, attente al clima lavorativo e al benessere individuale e di gruppo.

Per quanto attiene al primo termine, ovvero al concetto di accumulo, va in primo luogo chiarito che non si tratta di acquisire nozioni sempre più specialistiche, mediante trasmissione informativa “a imbuto”, dal generale al particolare. D’altro canto, qualsiasi socializzazione alle novità richiede un’azione di accomodamento che non può prescindere dalla individuale elaborazione critica e, talvolta, dalla possibilità di validare sul campo quanto appreso, in un percorso che tiene insieme la riflessione teorica con le evidenze empiriche. L’accumulo può essere letto invero come attività tesa ad acquisire e far sedimentare i nuovi apprendimenti da riportare poi nella pratica in un continuo rapporto con la teoria.

La riflessività<sup>63</sup>, come afferma Sicora, accompagna questo processo e spinge il professionista a confrontarsi continuamente con le trasformazioni del contesto. La consapevolezza sulle motivazioni ad agire, sulla scelta delle azioni agite e sugli esiti dell’operatività, continuamente rivisti alla luce di riflessioni teorico-critiche e di approfondimenti sulle emozioni in gioco, diventa quindi la sintesi di ogni nuovo “accumulo” e si può leggere come il presupposto per una pratica eticamente fondata, oltre che come base per poter accogliere successivi apprendimenti.

Diviene così evidente come cicli diversi della vita professionale consentano accumuli diversi di conoscenze e competenze in funzione tanto delle capacità già acquisite quanto della spendibilità di quelle nuove in termini di sperimentazione e applicazione pratica, in un continuo processo di validazione e stratificazione. Diventa al contempo fondamentale valutare la quantità e la qualità dell’offerta di nuovi apprendimenti affinché l’esperienza possa essere appetibile e appagante in virtù degli accumuli precedenti e delle attese effettivamente e realisticamente rilevate nel sistema di competenze richieste.

Gli altri due termini della questione, ossia le capacità e la progressione, che include cambiamenti anche nelle responsabilità, verranno trattati di seguito con un focus specifico sul servizio sociale professionale. Alcuni aspetti potranno essere calzanti con i tratti essenziali anche di altre professionalità dell’aiuto e di diverse famiglie professionali, così come gli strumenti proposti potranno essere utilizzati in contesti diversi presen-

---

<sup>63</sup> A. Sicora, *L’assistente sociale riflessivo*, Pensa Multimedia, Lecce 2005.

tando elementi di adattabilità che possono consentire la loro applicazione da parte di una molteplicità di professionisti.

### **3.1. Le Competenze. Professionisti dai saperi larghi**

Il lavoro dell'assistente sociale all'interno delle Organizzazioni, pur essendo assoggettato ed assimilabile al lavoro di qualsiasi operatore, se ne differenzia per alcuni tratti legati sia ad aspetti etico/deontologici e metodologici, sia all'oggetto specifico del lavoro, identificabile nel benessere delle persone e della collettività e nella relazione interpersonale in tutte le forme in cui si esprime. Proprio per tale motivo, spesso gli assistenti sociali giocano un ruolo peculiare all'interno delle stesse Organizzazioni, rappresentando quel nucleo di interesse verso la comunità tutta che può spingere verso compiti di sviluppo e innovazione.

Ciò è strettamente legato ai fondamenti della professione orientata a riconoscere che la persona, i gruppi e la comunità vivono e sono protagonisti di continue trasformazioni e cambiamenti. Essi esprimono bisogni, conflitti, esigenze, potenzialità e risorse che devono essere tenuti in considerazione per potenziare i fattori protettivi e ridurre quelli di rischio, prevenire situazioni critiche e costituire terreni fertili per il benessere individuale e sociale. Gli assistenti sociali operano in contesti in continua trasformazione e all'interno di confini che includono il livello micro delle relazioni interpersonali, quello meso delle Istituzioni locali, delle norme e delle politiche sociali e quello macro dei processi di globalizzazione. Tutti e tre i livelli – nonché i diversi mandati (istituzionale, professionale e sociale) – devono essere fatti propri dall'assistente sociale con un'ottica multidimensionale, per ipotizzare e realizzare pratiche, anche innovative, che siano in grado di stare al passo con i profondi e repentini mutamenti sociali.

Ciò richiede una grande consapevolezza sulla notevole corposità delle aspettative riversate sui professionisti, così come sugli obiettivi alti che la comunità professionale ha scelto di darsi. Innanzi tutto, la sfida di comprendere i fenomeni sociali anche alla luce della significativa ricaduta della globalizzazione sui problemi e sulle politiche sociali che precipitano poi sugli altri due livelli, meso e micro. La globalizzazione influenza in maniera via via più incisiva la vita delle persone e le politiche di inclusione. In altri termini, in misura vieppiù crescente è il livello macropolitico che traccia la strada entro cui si collocano poi le azioni sugli altri livelli. Il livello meso, ossia quello delle politiche nazionali e locali, ha una

grande influenza nell'esercizio delle professioni sociali perché, oltre a definire le politiche di inclusione sociale, delinea il campo di azione proprio dei professionisti (contratti collettivi nazionali, accesso a ruoli di coordinamento, direzione e dirigenza, ecc.). Inoltre, il modello di welfare (mix, residuale, societario, generativo, ecc.), lo stile di management e di governance delle Organizzazioni nonché la legislazione sociale (politica sociale, linee di indirizzo, livelli essenziali di assistenza, ecc.), di fatto delimitano la cornice di lavoro dei professionisti, sempre più chiamati ad agire nell'ambito delle policy practice e dell'advocacy per far emergere le disfunzioni del sistema e dare voce a chi non l'ha. A livello micro, invece, l'attenzione è rivolta alla relazione costruttiva e all'empowerment della persona, del gruppo e della comunità.

In questo contesto, va da sé che ai professionisti dell'aiuto è richiesta una continua manutenzione del proprio sé professionale che poggia sulla capacità di compiere ciclicamente un'autovalutazione circa i propri bisogni di sviluppo. In altri termini, è la cura appunto verso sé stessi, con lo studio continuo e l'interesse nei confronti della ricerca, che può fare la differenza nell'esercizio del proprio ruolo professionale; in quel processo di accumulo di conoscenze e competenze che è necessario per garantire interventi di qualità, pertinenti rispetto ai bisogni sociali, rispettosi delle norme deontologiche e innovativi in termini di spinta al cambiamento per le Organizzazioni.

Peraltro, come afferma Mari, nei contesti funzionali ed organizzativi è importante che vengano ciclicamente introdotti metodi di lavoro nuovi e diversi, non essendo sufficiente «procedere con la logica del precedente, della analogia o della estrapolazione, tipiche di una Amministrazione che si confronta con un mondo stabile ad evoluzione lenta»<sup>64</sup>.

Nell'ambito dei servizi sociali, la spinta all'individuazione di nuovi obiettivi di lavoro e all'introduzione di nuovi metodi può arrivare dagli assistenti sociali per il lavoro di prossimità quotidiano che svolgono con le persone, con i gruppi e con la comunità, all'interno delle reti che costruiscono e alimentano costantemente, e per la funzione di mediazione/negoziazione che assicurano all'interno delle Organizzazioni e di queste ultime con l'esterno. Ci si riferisce al crescente interesse verso la dimensione relazionale e collaborativa, espressa non solo nel rapporto diretto con le persone che accedono ai servizi e verso gli altri soggetti con

---

<sup>64</sup> A. Mari, *Dirigere i servizi sociali. Sostenere, valorizzare e rispettare le persone e le comunità*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2022.

i quali si lavora, ma, altresì, nello stesso contesto lavorativo nel quale si sviluppa la pratica professionale.

Le Organizzazioni e i luoghi di lavoro per poter conseguire obiettivi di efficacia, efficienza, economicità e sostenibilità poggiano la loro azione sulla condivisione degli obiettivi e sulla individuazione delle procedure. Ciò perché si tratta di aspetti fondamentali per garantire processi di lavoro chiari all'interno dei quali ogni unità deve sapere "chi fa cosa" e in quale segmento si inserisce il proprio apporto. Le routine lavorative, se da un lato supportano la continuità nel tempo delle Organizzazioni e facilitano la socializzazione dei nuovi membri, dall'altro possono rappresentare un freno all'introduzione di aspetti innovativi nella "mission" e nelle procedure lavorative. Questo è un rischio che diminuisce in maniera proporzionale all'aumento della qualità relazionale e partecipativa, interna ed esterna alle Organizzazioni, per il prezioso apporto che può provenire dalla diversità di pensieri, esperienze e attori anche in termini di assunzione di co-responsabilità. Diviene, così, centrale il tema della partecipazione ai processi decisionali interni alle Organizzazioni quale specchio di quelli applicabili nelle relazioni con l'esterno.

In questo quadro di grande complessità, la professione necessita di possedere saperi stretti e saperi "larghi", questi ultimi in continuo divenire, che, come sostengono Tuminelli e Vergani<sup>65</sup>, si caratterizzano per essere situazionali e per non raggiungere mai una pretesa completezza. Gli stessi Autori, nel definirli di natura abduktiva, affermano che, a differenza di quelli stretti, che possono essere insegnati, quelli larghi possono solo essere appresi per mimesi.

Parimenti, come già sottolineato, agire il servizio sociale significa creare un processo circolare e dinamico tra teoria e pratica, ossia fare esperienza diretta e imparare facendo, attraverso una continua attività riflessiva che è contestuale all'azione<sup>66</sup>.

Sotto questo profilo, le Organizzazioni dovrebbero garantire, accanto alla formazione continua, altre modalità di apprendimento e di rafforzamento delle competenze: *learning by doing*, appartenenza a comunità di pratiche, altervisione, supervisione professionale.

Allo stesso modo, vanno individuati spazio e modo per sviluppare pratiche innovative e per avvicinarsi con spirito di ricerca alla sperimentazione.

---

<sup>65</sup> G. Tuminelli, E. Vergani, *Saperi stretti e saperi larghi: per un'epistemologia del lavoro sociale ed educativo*, «Esperienze Sociali», 101 (2017), pp. 37-44.

<sup>66</sup> D. Schön, *Il professionista riflessivo* cit.

tazione di nuove progettualità e/o modelli e processi di lavoro. Le Organizzazioni, d'altro canto, sono inserite in contesti che vivono importanti trasformazioni, ma corrono il rischio di tendere a permanere stabili e a rendersi impermeabili ai cambiamenti. L'idea che sia solo il singolo professionista a dover modificare e ampliare la propria preparazione rispetto ai nuovi e diversi compiti richiesti dalle trasformazioni sociali, talvolta tanto rapide quanto epocali, non si sposa con la necessità che le Organizzazioni operino investimenti anche per decostruire e ricostruire i propri processi di lavoro o lo stesso oggetto del lavoro. Ai professionisti è dunque richiesto un triplice sguardo, che Luigi Gui definisce ottica trifocale, verso la persona, verso la società, verso l'Organizzazione, quale pratica emancipatoria<sup>67</sup>. A questa si aggiunge lo sguardo verso sé stessi, precedentemente, nel corso e dopo l'azione. Un obiettivo multifocale, potremmo dire quadrifocale, che garantisce un continuo processo di cambiamento, necessario per tracciare nuove mappe, superare gli stereotipi e divenire agenti di reciprocità e di emancipazione.

### **3.2. Lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze. Il tema della ricerca**

I professionisti dell'aiuto, come detto, lavorando nella complessità, provano ad incidere su fenomeni in continua trasformazione, tengono insieme diversi livelli e mandati, sono sostenuti da teorie, modelli e norme deontologiche, si muovono dentro sistemi organizzativi dati che costituiscono confini spesso predefiniti. È pertanto necessario che sappiano leggere i cambiamenti; ma è esperienza diffusa incontrare difficoltà nel capirli e nel saperli rappresentare. Diventa perciò fondamentale guardare alle trasformazioni in termini di processo a partire da una domanda: ciò che sappiamo e abbiamo già acquisito ci aiuta a comprendere i cambiamenti? Quali sono i bisogni di apprendimento atti a sostenere i mutamenti del contesto, soprattutto quelli provocabili nella pratica professionale e nelle Organizzazioni?

Affinché si individuino i percorsi di sviluppo pertinenti e coerenti con i bisogni è necessario procedere con spirito di ricerca, che per le Organizzazioni significa rilevare i bisogni tenendo insieme la dimensione individuale, quella di gruppo e quella dell'intero sistema. Per i professio-

---

<sup>67</sup> Cfr. L. Gui, «Trifocalità», in *Nuovo dizionario di servizio sociale*, a cura di A. Campanini, Carocci Faber, Roma 2013, *sub voce*, e, dello stesso autore, *Tre committenti per un mandato*, in *Il servizio sociale trifocale. Le azioni e gli attori delle nuove politiche sociali*, a cura di F. Lazzari, Franco Angeli, Milano 2008, pp. 169-186.

nisti, invece, è auspicabile individuare forme e strumenti per strutturare pratiche di riflessività che, attraverso la metodologia della ricerca, possano mettere in luce le necessità di sviluppo delle conoscenze e delle competenze, nelle diverse aree di lavoro.

Conoscere o riconoscere l'esistente quale base per avviare specifici investimenti migliorativi garantisce che il punto di partenza per progettare percorsi realmente arricchenti sia quello che c'è e non solo quello che manca. Che si tratti di formazione, altervisione, supervisione, sperimentazione, acquisizione di competenze, ovvero di processi di apprendimento che consentano di decostruire, ricostruire, ristrutturare, ricollocarsi per comprendere e intraprendere nuove strade, è necessario che gli stessi siano sostenuti da percorsi di ricerca, finalizzati alla valutazione ed alla autovalutazione. Si tratta di fare delle scelte sostenute dalla conoscenza dell'esistente e dall'esplorazione, seppure prospettica, di scenari possibili.

A questo punto del discorso occorre però operare una distinzione; o, si potrebbe anche dire, indossare due diversi occhiali per guardare lo stesso orizzonte.

Il primo paio di occhiali deve essere indossato dalle Organizzazioni. Per tanto tempo il benessere organizzativo è stato curato in termini di sicurezza sul lavoro e di prevenzione delle patologie del lavoro correlate. Ciò sta a significare che qualsiasi proposta migliorativa nasceva da una valutazione sui rischi che il lavoratore correva nello svolgere un determinato lavoro nell'Organizzazione. Successivamente, per benessere organizzativo si è inteso il benessere globale del lavoratore, ampliando lo sguardo sul clima lavorativo e sulla cultura organizzativa: la motivazione, il senso di appartenenza, la meritocrazia, l'accesso alle informazioni, la partecipazione ai processi decisionali, tutti aspetti che incidono fortemente non solo nella prevenzione dello stress da lavoro correlato, ma anche sul vissuto quotidiano e sulla produttività dei professionisti.

Alle Organizzazioni è sempre più richiesto di gestire processi complessi nei quali convergono diversi attori e una pluralità di interessi e punti di vista. I professionisti che vi lavorano devono interpretare i nuovi modelli di gestione facendo attenzione a curare le relazioni interne ed esterne e nuovi modelli di governance e management, affinando capacità di facilitazione e negoziazione. In tal modo le Organizzazioni cambiano il proprio scenario e riconfigurano il lavoro, avendo cura di assicurare che i professionisti siano sempre più motivati, competenti e consapevoli; essi

recuperano il senso del proprio lavoro, che non può limitarsi alla mera adesione a procedure o al compito prestazionistico. È dunque interesse e ormai dovere delle Organizzazioni valorizzare le risorse umane e investire sui processi partecipativi quali modelli di gestione del personale.

Per realizzare processi di lavoro partecipativi occorre una leadership dirigenziale preparata e a sua volta consapevole della centralità del proprio ruolo nella gestione del benessere lavorativo e organizzativo, interessata a rafforzare il senso di appartenenza di adesione alla mission e a garantire la formazione continua ai professionisti. Ma, per programmare percorsi formativi per i professionisti del sociale, mirati al rafforzamento delle competenze e all'incremento degli strumenti necessari per affrontare le nuove sfide e migliorare la qualità dei servizi, è essenziale preliminarmente condurre un'analisi approfondita del contesto operativo e professionale, identificando le evoluzioni specifiche del settore operativo. Va da sé che il primo investimento che l'Organizzazione deve fare è proprio rivolto alla valutazione dei bisogni formativi nella forma della ricerca; questa, con l'utilizzo di strumenti appositamente costruiti e con il coinvolgimento diretto dei professionisti, può far emergere le esigenze, le lacune percepite e gli aspetti che richiedono una costante azione riflessiva, per la loro complessità e per il carattere multidimensionale che tiene insieme gli aspetti tecnici, gli aspetti relazionali e comunicativi e quelli emotivi.

Ciò significa investire specificatamente nella conoscenza attraverso un'analisi delle seguenti aree: il contesto sociale, organizzativo e operativo all'interno del quale le professioni si realizzano; i bisogni formativi espliciti e impliciti riferiti al lavoro degli operatori, ovvero su quali temi, aspetti o questioni si sente l'esigenza di aprirsi a nuovi apprendimenti. Queste operazioni consentono di costruire delle mappe utili a immaginare scenari possibili e visioni future con un'ottica trasformativa.

Il secondo paio di occhiali, quelli indossati dai professionisti, deve servire per aprire lo sguardo su questi aspetti: come sto oggi? Quali competenze possiedo? Cosa mi viene chiesto e cosa ci si aspetta da me? Quali questioni del lavoro richiedono un rinforzo delle mie competenze? Come mi colloco, in termini autovalutativi, sulle questioni cruciali per la mia Organizzazione riferite alla mia professionalità e al ruolo che ricopro?

### **3.3. L'autovalutazione: una pratica possibile?**

Per autovalutazione si intende la «Valutazione di sé che una persona o un gruppo [...] compie per proprio conto, sulla base di determinati parametri»<sup>68</sup>. L'autovalutazione è un processo di riflessione tramite il quale i professionisti possono valutare le proprie competenze e i propri comportamenti in relazione alle pratiche e alle prestazioni lavorative.

Introdurre l'autovalutazione per i professionisti non solo stimola la consapevolezza di sé ma può favorire l'individuazione delle questioni migliorative e delle priorità da affrontare tra queste ultime. L'autovalutazione delle competenze ha quindi, come obiettivo, lo sviluppo della consapevolezza del professionista rispetto alle competenze possedute e sviluppate durante i vari momenti della vita professionale ed extra-professionale, «competenze che spesso si danno per scontate o alle quali non si dà sufficiente risalto, e che se opportunamente indirizzate potrebbero invece rappresentare un punto distintivo del proprio profilo formativo o professionale»<sup>69</sup>.

Nella guida all'autovalutazione delle competenze<sup>70</sup> è specificato che per competenze si intende: la «capacità di utilizzare conoscenze ed abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale ed informale e che ogni competenza comprende, secondo il modello KSA (Knowledge, Skill and Ability/Attitude) conoscenze (sapere generale, tecnico-specialistico e organizzativo), capacità (abilità logico-strategiche, interpersonali e gestionali, connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze) e qualità/attitudini (doti personali di tipo operativo, sociale e soggettivo)».

Per autovalutarsi il professionista deve in un certo qual modo distaccarsi dai propri posizionamenti per poter analizzare gli spazi migliorativi e, allo stesso modo, individuare quelli per i quali può a sua volta essere strumento di apprendimento per gli altri. Il processo di autovalutazione è quindi una esperienza che non implica un giudizio né una valutazione di risultato o di processo, in quanto finalizzata a soddisfare bisogni o desideri e rivolta al proprio sé professionale.

Come per qualsiasi processo valutativo anche l'autovalutazione è bene che preveda una serie di indicatori attraverso i quali sarà possibile collo-

---

<sup>68</sup> *Vocabolario Treccani on line*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, *sub voce*.

<sup>69</sup> Guida all'autovalutazione delle competenze «Universities for EU Projects», n. 2018-1-IT02-KA103-047795 ERASMUS PLUS KA1\_Mobilità per l'apprendimento Consorzio di Mobilità SEND n. n. 2018-1-IT02-KA108-047789.

<sup>70</sup> *Ivi*.

carsi all'interno di un frame, in un processo metacognitivo, attraverso il quale è lo stesso professionista a riconoscere il proprio posizionamento circa i saperi, gli strumenti, i metodi e i contesti di lavoro. Va da sé che in questa prospettiva l'autovalutazione non è un processo fine a sé stesso, ma un mezzo attraverso cui contribuire in maniera sostanziale alla rilevazione dei bisogni formativi e delle competenze da potenziare, ma anche alla emersione delle risorse in termini di capitale umano. In altri termini lo stesso operatore può fare emergere il bisogno di approfondire o di incrementare conoscenze/competenze in una specifica area di lavoro, così come può rilevarsi che in altre aree possiede le capacità per sostenere percorsi di apprendimento di altri operatori, sempre nella prospettiva di affrontare al meglio le sfide e i compiti di sviluppo individuali, di gruppo e delle organizzazioni.

Gli strumenti utilizzabili in un processo di autovalutazione sono diversi e necessitano di essere accompagnati con momenti di presentazione collegiali nei quali condividere gli obiettivi e le modalità del loro utilizzo, ma soprattutto con sessioni partecipative nelle quali co-costruire i diversi indicatori, finanche le aree e dimensioni da indagare.

Solo attraverso l'azione partecipativa gli strumenti che ne derivano vengono sentiti come propri dai professionisti che possono utilizzarli al meglio evitando l'emersione di diffidenze e distanze che potrebbero insorgere qualora calati dall'alto dall'Organizzazione o da terzi, ma su committenza della prima.

In altri termini, è necessario preliminarmente definire contrattualmente, attraverso specifiche attività partecipative, le dimensioni e le aree da esplorare, nonché gli indicatori e i parametri da utilizzare attraverso la co-costruzione da zero o mediante l'utilizzo di strumenti già definiti, rivisti dai professionisti e dalle Organizzazioni in funzione della aderenza degli stessi allo specifico contesto. Nel dettaglio, gli strumenti cui far ricorso possono essere, per esempio:

- Questionari autovalutativi: per indagare le aree di sviluppo delle competenze a fronte di items specificamente costruiti su dimensioni tecniche e relazionali, ovvero su competenze di base, trasversali e tecnico-professionali. Potrebbero essere maggiormente adeguati a esplorare i bisogni formativi ancor più se costruiti in maniera partecipata;
- Diari di bordo: consentono al professionista di narrare le pratiche, i vissuti, le criticità incontrate, le tecniche di problem solving utilizzate,

le buone pratiche sperimentate, così come le lacune emerse e i vuoti avvertiti. Utili per elaborare ipotesi migliorative;

- **Matrici di competenza:** si tratta di costruire matrici con livelli di competenza su scala che consentano ai professionisti di autovalutarsi collocandosi su un continuum che va da un posizionamento di base ad uno ottimale. Sono adeguate quando si intenda indagare su una specifica area di lavoro (es. tutela minorile, invecchiamento attivo, devianza di gruppo, ecc.);
- **Focus group e role playing:** consentono ai professionisti di sperimentarsi e mettersi alla prova nel confronto con gli altri per poter autovalutarsi sulla base della partecipazione o dell'esperienza vissuta;
- **Programmi di sviluppo/costruzione del proprio libretto formativo:** ciascun professionista può essere chiamato a progettare un proprio piano di sviluppo professionale nelle tre aree delle competenze, in relazione al ruolo ricoperto e alle mansioni richieste;
- **Sessioni di autovalutazione:** da svolgersi periodicamente quali spazi di riflessione per guardare e analizzare lo sviluppo dei percorsi professionali e per far emergere i bisogni legati agli scenari futuri.

Tutti questi strumenti possono essere utilizzati e costruiti sulla base delle esigenze specifiche e del contesto lavorativo. Va da sé che alcuni richiedono minori investimenti per l'Organizzazione, altri, più vicini alla ricerca azione e alla ricerca intervento, richiedono la presenza di ricercatori/facilitatori per accompagnare e gestire il processo. Nell'esperienza professionale di chi scrive, in veste di formatrice, è stato possibile utilizzare lo strumento della simulata per l'autovalutazione sul tema dell'advocacy di caso. Durante un percorso formativo e la realizzazione di simulate di advocacy di caso nel lavoro con i minori, gli operatori sono stati invitati a compiere una autovalutazione su alcune dimensioni: mi interessa, penso sia utile e penso di avere le conoscenze necessarie; lo utilizzerei a supporto delle situazioni che seguo perché penso di sapere perché e come sperimentarlo al meglio; potrei fare l'operatore di advocacy; vorrei fare l'operatore di advocacy e penso che riuscirei al meglio; vorrei fare l'operatore di advocacy ma ho bisogno di ulteriori approfondimenti; non penso di avere ancora le idee chiare; vorrei partecipare ad un ulteriore momento formativo, ecc. Ciò che è stato innovativo ha proprio riguardato l'autovalutazione richiesta, che partiva dalle simulate ovvero dal trovarsi in situazioni operative e che interrogava gli operatori su una scala predefinita. La valutazione, più che limitarsi al solo gradi-

mento sul corso di formazione e quindi rivolta più all'esterno, si è centrata verso se stessi in quanto ciascun operatore è stato chiamato a collocarsi e posizionarsi sul fronte delle conoscenze e delle competenze auto-riconosciute (da quelle tecniche a quelle relazionali/emotive).

Altra esperienza importante è stata quella relativa alla partecipazione ad un progetto europeo dal titolo «Frame gang»<sup>71</sup>. Il progetto, al quale la scrivente ha direttamente partecipato in alcune fasi, aveva lo scopo di indagare le competenze necessarie per intervenire nelle comunità interessate dal fenomeno delle gang. Dopo una prima fase di ricognizione della normativa e della documentazione scientifica sul fenomeno, si è proceduto con una ricerca azione per individuare nei diversi Paesi quali fossero le modalità di lavoro, le buone pratiche e le competenze dei professionisti utili per gestire al meglio tali situazioni.

Uno degli esiti del lavoro è stato quello di costruire un framework all'interno del quale ciascun operatore potesse appunto definirsi per le diverse aree e competenze in funzione del livello raggiunto. L'ECF-Gang<sup>72</sup> è stato concepito come strumento di orientamento: declina le principali aree di competenze specifiche, nonché esempi di conoscenze o abilità utili per sostenere le comunità all'interno delle quali si registra il fenomeno delle gang. Primo passo è stato quello di definire il concetto di competenza, ovvero «l'abilità di utilizzare conoscenze, capacità e abilità di natura sociale, personale e/o metodologiche, in contesti lavorativi o accademici e nello sviluppo personale e professionale»<sup>73</sup>. Successivamente sono state individuate differenti aree di competenza (Pianificazione, Valutazione, Sviluppo professionale, Prevenzione, Intervento) per arrivare a definire 15 competenze variamente distribuite: per esempio, nella dimensione Prevenzione le competenze sono state individuate nel mentoring per i giovani, nell'apprendimento familiare e nel coinvolgimento comunitario. Altro esempio: nella dimensione Intervento sono ricompresi networking, mediazione, assistenza, presenza nella comunità.

---

<sup>71</sup> Cfr. [www.framegang.com](http://www.framegang.com), progetto triennale transnazionale europeo, coordinato dalla «Fundação O Século» (Portogallo) in partnership con Romania, Lituania e Italia (Università degli Studi di Sassari, direzione scientifica Prof.ssa Patrizia Patrizi).

<sup>72</sup> Quadro europeo delle competenze dei professionisti che lavorano in ambienti legati alle dinamiche delle gang.

<sup>73</sup> European Qualification Framework/Quadro europeo delle qualifiche (Commissione Europea, 2017).

Infine, per strutturare l'ECF-Gang, i partner hanno analizzato altri quadri già esistenti e adottato un approccio quadri-dimensionale basato sullo European e-Competence Framework.<sup>74</sup>

Lo scopo dei “livelli” all'interno del quadro proposto è proprio quello di fornire indicazioni e parametri di riferimento ai fruitori dello strumento per valutare le proprie performance, comparandole ad un livello predefinito di capacità.<sup>75</sup>

Questi due esempi citati aiutano a comprendere che il lavoro sull'autovalutazione è un lavoro di ricerca che poggia le basi su metodi diversi ma in tutti i casi si tratta di processi sostenuti metodologicamente che possono contribuire a prevenire il burn out degli operatori, a far emergere bisogni di sviluppo delle organizzazioni e dei professionisti e le eccellenze nell'ambito delle risorse umane interne alle Organizzazioni.

### **Riflessioni conclusive**

Il significato etimologico del termine valutazione (dal latino *vàlitus*) è quello di “attribuire valore” attraverso azioni migliorative e trasformative che mirano allo sviluppo dell'efficacia della prassi lavorativa, di progetti, programmi e politiche.

Tale significato è quello che ha attraversato le tre direzioni di approfondimento proposte dai rispettivi autori; un'idea ed una prospettiva della valutazione che supera, sia nella ricerca pedagogica che nella pubblica amministrazione e nei servizi territoriali, la finalità del mero controllo e/o giudizio fine a se stesso, ma che è orientata alla valenza formativa dell'intero processo, con un'attenzione rivolta, come si è visto, all'innovazione e alla sperimentazione di pratiche, di progettualità e di modelli di lavoro. Una sfida necessaria per rispondere ai cambiamenti ed alle continue evoluzioni del mondo professionale e della ricerca che richiedono di far fronte alla complessità dei processi decisionali e alla necessità di livelli di qualità sempre più elevati mediante un approccio valutativo che si configuri come uno strumento partecipato, riflessivo, metodologicamente rigoroso e basato su evidenze scientifiche nel rapporto tra amministratori, professionisti e beneficiari degli interventi/servizi. In tal

---

<sup>74</sup> [www.ecompetences.eu](http://www.ecompetences.eu).

<sup>75</sup> Per ogni competenza dell'EFC-Gang sono stati formulati specifici livelli di competenza: dal livello 1 al livello 5. Ad esempio: Livello 1: comprensione; ricerca di informazioni; consapevolezza; Livello 2: lavorare con la conoscenza; applicazione della conoscenza alla pratica; Livello 5: Promuovere nuove pratiche per altri professionisti; sviluppare pratiche innovative.

Luisa Pandolfi, Antioco Ledda e Federica Palomba

senso, questo lavoro di analisi congiunto ha cercato di creare sinergia tra teoria e pratica, tra modelli operativi e la loro declinazione effettiva sul campo, stimolando un confronto sul piano scientifico tra differenti ambiti professionali e accademici che hanno saputo interrogarsi su un tema multidimensionale e trasversale, qual è appunto quello della valutazione, travalicando i confini del proprio mondo di conoscenze e competenze per iniziare a tracciare un primo tassello di un percorso condiviso.