



DIMENSIONE EUROPEA DELL'INSEGNAMENTO E PERCORSI DI EUROPROGETTAZIONE

Monitoraggio e valutazione nelle reti e nei partenariati

DISPENSA





Introduzione

Il tema della valutazione, declinato con riferimento agli obiettivi di questo percorso formativo, riguarda sostanzialmente tre momenti della vita e dell'attività di una Rete o Partenariato:

1. **ex ante**, ovvero il momento della sua creazione, ovvero quella fase pre-organizzativa nella quale viene presa la decisione di aderire ad un progetto (partenariato ad hoc) o ad un programma (Rete);
2. **in itinere**, ovvero il momento dell'implementazione del piano di lavoro, nel quale la verifica della qualità del processo e dei risultati provvisori e intermedi, inclusa quella sulla regolarità attuativa, è funzionale soprattutto a prevenzione di criticità ed eventuali azioni di ripianificazione;
3. **ex post**, ovvero il momento e il periodo successivo alla conclusione delle azioni specifiche (temporalmente definite) svolte, finalizzato ad apprezzare la qualità dei risultati finali (rilevanza, utilità, sostenibilità, replicabilità, generatività, ecc.).

*Per quanto riguarda la valutazione ex post, si ritiene l'argomento relativamente eccentrico rispetto agli obiettivi di questo percorso, specificamente rivolto ad esplorare contenuti e a trasferire competenze, tecniche e conoscenze di strumenti attinenti il lavoro in e di rete. Nei paragrafi seguenti, quindi, saranno trattate **unicamente** le dimensioni della valutazione ex ante ed in itinere.*

La valutazione ex ante

La decisione di far parte di un partenariato o di una rete è fortemente vincolata alla presenza di alcune precondizioni che solo parzialmente possono essere rispettate attraverso una forte motivazione o la presenza di un bisogno: qualora questi due "drives" risultassero gli unici elementi alla base della scelta, il rischio di fallimento o di mancato ritorno dell'investimento potrebbe essere particolarmente significativo.

Occorre, quindi, avviare una procedura di autovalutazione che, oltre a fornire alcune indicazioni utili per la scelta di adesione o meno, rappresenta, in ogni caso, una preziosa occasione di attivare un utile momento nel quale agire la *riflessività* (ovvero, l'azione che consiste nel riconsiderare le esperienze svolte o acquisite, finalizzata a pianificare i passi successivi).

Nella fase di rilevazione dei bisogni formativi svolta nel quadro del progetto RENET è stato adottato uno strumento di autovalutazione delle competenze in materia di creazione e gestione di reti e partenariati: in questa sezione dell'Unità 5 i suoi contenuti vengono presentati non solo con finalità formativa ma come implicito invito a verificarne l'adottabilità con riferimento al proprio vissuto professionale.

La finalità è, dunque, anche quella di supportare riflessioni su strategie da elaborare per compensare eventuali punti di debolezza o per migliorare gli esistenti punti di forza di una organizzazione che decide



se e come attivare partenariati o reti di cooperazione.

In buona sostanza, le aree da sottoporre ad autovalutazione sono essenzialmente le seguenti:



RISORSE



Tempo, risorse economiche e disponibilità di personale competente da dedicare alla costituzione e mantenimento di una rete o di un partenariato, sono certamente tre “**Risorse**” fondamentali.

La loro presenza e disponibilità rende adottabile una scelta di condivisione di un programma di lavoro con altre organizzazioni; l’assenza totale di anche solo una delle tre rende particolarmente difficile adottare tale scelta.

Il problema non è, però, solo verificare “assenza” o “presenza”, ma anche quello di valutare:

- la dimensione della “**presenza**” in relazione ai compiti previsti o prevedibili o, comunque, attesi da eventuali futuri partner;
- i margini di “colmabilità” dell’**assenza**, ovvero la possibilità di compensare il limite, a quali costi, in quanto tempo, a quali condizioni, ecc.

Per quanto riguarda la dimensione della “**risorsa tempo**”, occorrerebbe verificare se fa parte del vissuto della propria organizzazione l’averne dedicata alla costruzione e gestione delle reti in funzione del raggiungimento di risultati più ampi e della gestione di compiti più complessi.

Inoltre, tale impegno non dovrebbe essere caratterizzato da estemporaneità, ma dovrebbe essere ricompreso nella pianificazione complessiva.

Per quanto riguarda la disponibilità di **risorse umane** specializzate non solo è necessario valutare la presenza nell’organizzazione o, almeno, il ricorso sistematico a risorse esterne affidabili, ma anche se, e soprattutto, se l’eventuale impegno di risorse capaci e competenti non comporti conseguenze negative in termini di distribuzione di carichi di lavoro tra il resto del personale, con creazione di squilibri o *overloads*.

Infine, per quanto riguarda la **risorsa economica**, per molti considerata il vero "collo di bottiglia", occorrerà valutare se l’organizzazione ha sufficienti risorse economiche per coprire i costi derivanti da azioni di rete o di gestione dei partenariati. Inoltre, potrebbe essere opportuno verificare se siano stati utilizzati programmi o dispositivi pubblici per ottenere finanziamenti destinati a supportare azioni di rete o costruzione di partenariati.



CULTURA, PROCEDURE E ATTEGGIAMENTI



Il secondo gruppo di aree autovalutative che è necessario esplorare include la **cultura**, le **procedure** e gli **atteggiamenti**.

Ad esempio, occorre verificare se l'organizzazione che vuole costituire, gestire o entrare in reti di partenariato è abituata al **lavoro di squadra** e se, di conseguenza, le risorse umane che ne fanno parte sono capaci e abituate a scambiare e condividere opinioni e ad affrontare in modo aperto le eventuali divergenze esistenti, indipendentemente dai livelli gerarchici in cui l'organizzazione è articolata.

Costituire e/o mantenere una rete di cooperazione presuppone necessariamente che tutte le risorse interne - dirigenziali e non - percepiscano le reti e i partenariati come una **modalità organizzativa utile** e che il rapporto tra i diversi membri si basi sulla stima e il rispetto reciproco. Sostanzialmente l'organizzazione e le persone che vi lavorano devono percepire ed essere convinte che gli Attori partner siano **portatori di conoscenze e competenze** - in materia di formazione e istruzione - **necessarie, integrative e complementari** rispetto alle proprie e che quindi lavorare in rete rappresenti un valore aggiunto, basato sullo scambio e sulla reciprocità.

Dal punto di vista delle procedure e delle politiche interne all'organizzazione, è importante verificare se siano previste e vengano adottate **direttive e strategie chiare ed esplicite in materia di costruzione e gestione delle reti**. Tale aspetto include verificare se le politiche di gestione del personale elaborate includano modalità atte a supportare la partecipazione dello staff in azioni di partenariato e di cooperazione esterna e, di conseguenza, sistemi e procedure funzionali a sostenere lo staff impegnato nelle relazioni di rete, soprattutto nel caso in cui emergessero delle difficoltà.



ESPERIENZE E OPPORTUNITA'

Il terzo momento del processo autovalutativo riguarda l'analisi delle **esperienze** "di rete" maturate dall'organizzazione e la conseguente individuazione e valutazione delle **opportunità** e dei vantaggi che tale modalità di lavoro offre, anche in prospettiva.

Nel primo caso, elementi valutativi sono non solo il **livello di esperienza acquisito** nel partecipare e/o gestire partenariati, ma anche la **continuità garantita a tale "lavorare in rete"** (si tratta di verificare se l'organizzazione possiede una "tradizione ormai consolidata" o se le esperienze maturate sono di tipo "spot", frammentate e discontinue).

Di conseguenza, le domande successive da porsi sono: se l'organizzazione è **attualmente coinvolta** in progetti che implicano reti o partenariati; se riceve spesso, da altri attori, **richieste di adesione a reti o partenariati**; se ha in programma **l'avvio di reti o partenariati**.

Nel secondo caso, invece, per poter considerare il lavoro di rete come un'opportunità, è necessario

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



innanzitutto verificare se l'organizzazione al suo interno ha effettuato **un'analisi delle esperienze di rete condotte** e se i **risultati dell'analisi sono stati condivisi con lo staff** coinvolto e non (o almeno con la maggior parte di esso). In secondo luogo, è importante valutare: se **i risultati raggiunti** attraverso le esperienze passate o presenti **vengono considerati positivi rispetto agli investimenti** compiuti in termini di tempo, risorse e competenze; se risultati e lezioni apprese **abbiano determinato ricadute all'interno dell'organizzazione**, ovvero se l'organizzazione abbia "capitalizzato l'esperienza" (in questo caso, quindi, risultati e lezioni apprese a seguito delle esperienze di partenariato, sono divenute parte integrante delle procedure e dei comportamenti organizzativi della struttura).



INCENTIVI/BARRIERE

Costituire, gestire e consolidare reti di collaborazione con soggetti esterni, implicando responsabilità aggiuntive e "adattamenti" organizzativi interni, rende necessaria la presa di coscienza da parte dell'organizzazione di quegli aspetti che la caratterizzano che possono rappresentare un **ostacolo** o un **incentivo** rispetto al suo coinvolgimento in azioni di rete.

In questo caso, è rilevante riflettere sulla **capacità/possibilità** che la struttura ha **di reperire risorse aggiuntive** da dedicare alla creazione e gestione di partenariati e cooperazioni; se vi siano tra lo staff **risorse particolarmente propense alla collaborazione** e cooperazione con attori esterni; se, indipendentemente dalla posizione formale della Direzione, **la struttura nel complesso consideri importante e utile il coinvolgimento in reti di cooperazione**.

Un altro gruppo di questioni valutative su cui la struttura deve focalizzare l'analisi comprende: il **livello di flessibilità e dinamismo** che esprime nell'implementare le proprie strategie; se (quanto e come) **incentiva e supporta il proprio staff** a costruire rapporti e relazioni all'esterno; se offre/è in grado di offrire **opportunità di formazione allo staff** impegnato nella costruzione e nella gestione di reti.

Infine, occorre riflettere sul **livello di flessibilità e apertura mentale che lo staff dimostra** nel lavorare con partner esterni e sulla **qualità generale raggiunta ed espressa** dalla struttura nell'ambito di interventi realizzati in rete (se i progetti realizzati in rete da parte della organizzazione dimostrano di avere minori problemi attuativi rispetto a quelli gestiti autonomamente).



COMPETENZE DELLO STAFF

Il quinto gruppo di questioni autovalutative che deve essere necessariamente analizzato riguarda le

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



competenze possedute dalle risorse umane interne all'organizzazione.

Gli aspetti sui quali focalizzare l'attenzione sono:

- livello di conoscenza che lo staff – o parte di esso - possiede dei diversi e specifici contesti sociali, politici ed economici all'interno dei quali possono essere potenzialmente costruite relazioni e reti di partenariato;
- livello di conoscenza e utilizzo di strumenti e tecniche comunemente adottati all'interno di reti di cooperazione per supportarne qualità ed efficienza;
- capacità di individuare correttamente chi includere nei partenariati, chi potrebbe partecipare a quale tipo di incontri e come sviluppare relazioni forti e stabili e procedure che incrementino la fiducia reciproca;
- capacità di organizzare progetti con obiettivi chiari, ruoli definiti, metodologie appropriate, nonché di gestire azioni di coordinamento monitoraggio e valutazione;
- grado di comprensione dell'importanza di gestire efficacemente incontri per la costruzione di reti e per l'implementazione di fasi progettuali;
- capacità di supportare la rete (il partenariato) affinché sia produttiva durante gli incontri;
- capacità di riconoscere a chi rivolgersi nel caso di difficoltà nella gestione delle relazioni di rete.



RELAZIONI ESTERNE

Infine, il sesto gruppo riguarda l'analisi delle **relazione esterne**, adottando sia il punto di vista interno all'organizzazione che quello esterno.

Nel primo caso, è necessario valutare se lo staff dell'organizzazione dimostri di avere e mantenere relazioni positive ed efficaci con i partner con i quali la struttura collabora; quanta parte del personale sia coinvolta in rapporti di collaborazione con gruppi e organismi esterni; se negli ultimi anni lo staff sia stato impegnato in progetti la cui compagine partenariale fosse rappresentata da un'ampia varietà di attori e gruppi; se il personale abbia maturato un alto livello di esperienza e competenza nello sviluppo di relazioni positive ed efficaci attori e gruppi diversi e se, infine, l'organizzazione abbia effettivamente avuto – da parte delle reti di cooperazione già acquisite - frequenti richieste di partecipazione a nuove iniziative.



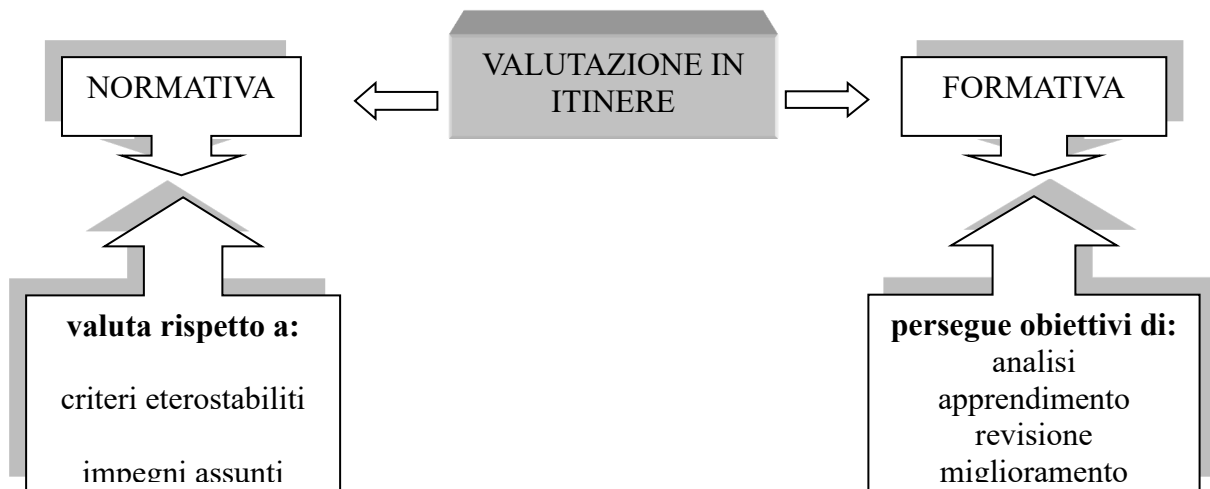
Nel secondo caso, occorre da una parte tenere presente l'opinione che gli attori esterni hanno rispetto alla qualità del lavoro e del supporto che la struttura offre in contesti di cooperazione in rete (si tratta di riflettere se i referenti territoriali considerino l'organizzazione un partner affidabile e ritengano che essa sia capace di supportarli efficacemente nel raggiungimento dei loro obiettivi); e, dall'altra, il livello di condivisione, conoscenza e comprensione reciproche raggiunto (si tratta di domandarsi se i referenti territoriali della struttura ne comprendano pienamente le strategie, modalità di pianificazione/realizzazione di progetti nonché gli obiettivi e sarebbero disposti ad ammettere che la struttura comprenda pienamente le loro).

La valutazione in itinere

La produzione di risultati di qualità non può che avvenire in un contesto nel quale si lavori in modo efficiente: accertare se il livello di efficienza è sufficiente a raggiungere questo obiettivo è uno degli obiettivi della valutazione in itinere.

Monitorando e valutando attività, produzioni intermedie e metodi adottati è possibile individuare aree di debolezza, margini di miglioramento e agevolare il processo di decisione e pianificazione di azioni successive.

In questi termini si coniugano e si integrano le *due finalità* - spesso considerate alternative - della **valutazione normativa** e della **valutazione formativa**.



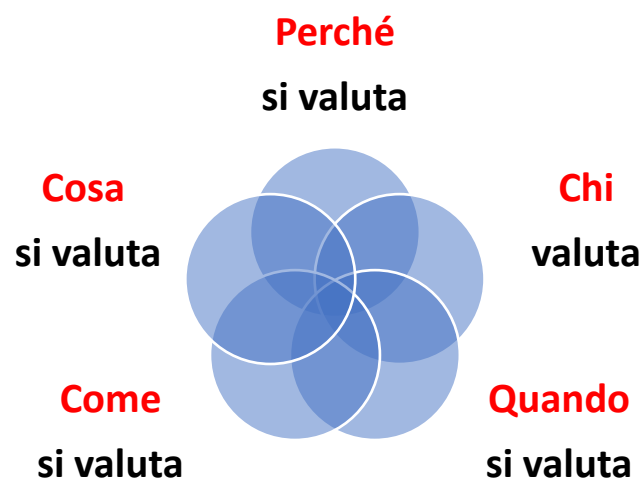


Per quanto riguarda la **valutazione normativa**, come sintetizzato nella Figura precedente, si fa riferimento sostanzialmente all'obbligo assunto generalmente in avvio di implementazione delle azioni rispetto a tipologia e dimensione dei risultati attesi. L' "evaluand", ovvero l'insieme delle dimensioni progettuali da sottoporre a valutazione, non potrà escludere la verifica del raggiungimento degli obiettivi sui quali è stato assunto un impegno specifico. Nel caso, inoltre, di azioni finanziate non dalla rete stessa o da alcuni dei suoi componenti, ma da un committente esterno (spesso pubblico o istituzionale, sarà questa la base che verrà utilizzata per decidere se le azioni sono state compiute conformemente agli obblighi assunti in sede contrattuale e per stabilire l'ammontare del contributo o del finanziamento ammissibile a rimborso).

Inoltre, sotto la rubrica della *valutazione normativa* va inserita quell'azione di verifica e apprezzamento che si deve svolgere prendendo in considerazione una serie di criteri spesso stabiliti dalla "committenza": rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità sono tra quelli più ricorrenti.

Per quanto riguarda la **valutazione formativa**, alla sua base ritroviamo essenzialmente l'obiettivo di indagare la capacità di lavorare insieme nel raggiungere gli obiettivi intermedi nei tempi e nei modi stabiliti: a partire da questa analisi, essenzialmente riflessiva, è possibile attivare processi di prevenzione dei rischi attuativi e, se necessario, di ri-pianificazione delle azioni successive.

Nella figura seguente sono, dunque, sintetizzati i focus principali sui quali concentrare la propria attenzione, nell'elaborare una strategia di valutazione e predisporre, conseguentemente, il Piano di rilevazione.



Vale la pena di soffermarsi brevemente sulla questione del "**chi valuta cosa**". Le reti o i partenariati possono decidere – sostanzialmente - se affidare l'intero processo valutativo all'esterno, incaricando un

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



valutatore indipendente, esternalizzare solo una parte dell'attività o mantenere il compito al proprio interno, eventualmente selezionando uno degli organismi partner cui affidarlo.

In termini generali, le reti e i partenariati tendono a mantenere al proprio interno il compito di monitoraggio e valutazione dei processi attuativi, rivolgendosi a esperti indipendenti per la valutazione dei risultati, della qualità dei prodotti finali e degli impatti.

D'altra parte, ritornando sulla dimensione formativa della valutazione, questa scelta *prevalentemente* sembra essere utile anche a migliorare la conoscenza dei propri colleghi e a confermare (o confermare) la scelta di operare stabilmente insieme.

D'altra parte i processi realizzativi sono in genere piuttosto complessi, come vedremo oltre: affidare completamente all'esterno il compito di tenerli sotto controllo nella loro intera articolazione potrebbe non risultare efficiente in termini di costi, né garantirebbe la piena comprensione delle opzioni organizzative attuate dal progetto o dal programma di lavoro da parte di un soggetto non coinvolto direttamente.

Argomento contrario a questa scelta è - certamente - quello che le competenze per avviare e gestire una rigorosa azione valutativa potrebbero non essere rintracciate all'interno o essere presenti solo in parte minima: la conseguenza potrebbe essere la scarsa affidabilità dei risultati dell'esercizio, minando ad esempio la validità delle conclusioni utilizzate per diagnosticare in tempo l'insorgere di problemi o ripianificare l'attività successiva.

Per poter scegliere correttamente *sarà necessario che prima sia fatta una ricognizione delle competenze interne disponibili*, per verificare cosa potrà essere presidiato internamente e cosa assolutamente no: solo dopo questa ricognizione potrà essere presa in considerazione l'opzione dell'esternalizzazione totale o parziale dell'esercizio e potranno essere avviate le procedure di selezione degli esperti esterni.

“Quando valutare” è un secondo importante interrogativo cui deve dare una risposta chiara un Piano di valutazione correttamente predisposto.

Dal punto di vista della valutazione cosiddetta *normativa*, nella maggior parte dei casi è stabilito un calendario che può prevedere normalmente tre momenti topici: la *valutazione ex ante*, ovvero quella che il partenariato avvia in merito ad aspetti progettuali che hanno a che fare con cantierabilità, sostenibilità, pertinenza e rilevanza delle azioni diseguate, utilità per i beneficiari finali¹; in una fase intermedia (dal punto di vista della durata temporale complessiva), con la produzione di un “interim report”; e, infine, a conclusione delle attività, dove il rapporto di valutazione in genere accompagna anche una rendicontazione amministrativa e un rapporto descrittivo.

¹ Naturalmente, questa azione non ha niente a che fare con quella che abbiamo descritto nel paragrafo precedente dove l'obiettivo del *self-assessment* non era legato al piano di lavoro o a un programma specifico, ma solo ed unicamente alla verifica del poter lavorare insieme e a quali condizioni: in questa fase, la decisione è, infatti, già stata assunta.



Appare evidente che ridurre il compito valutativo alla produzione di due report potrebbe non saturare tutti i bisogni di conoscenza che il partenariato matura nell'implementare un'attività in comune, spesso di durata pluriennale e caratterizzata da una articolata varietà di azioni non necessariamente omogenee.

Un buon compromesso tra una osservazione "immanente", continuativa, e la produzione di un paio di report è rappresentato dalla pianificazione di osservazioni intermedie, calendarizzate in coincidenza con:

1. la finalizzazione dei più significativi prodotti intermedi ("deliverables");
2. l'organizzazione dei meeting tra partner organizzati per finalità organizzative e gestionali;
3. la realizzazione di eventi di disseminazione e mainstreaming (conferenze, seminari, workshop, fiere).

Le risposte a interrogativi su "cosa e come valutare" ci conducono verso il "core" dell'argomento.

Per quanto riguarda l' "evaluand" (il "cosa"), occorre premettere che la sua definizione dipende dalla finalità assegnata all'esercizio: l'oggetto della valutazione varierà notevolmente qualora si propenda per una valutazione essenzialmente normativa o una valutazione essenzialmente formativa.

Mantenendo un approccio che integri le due finalità, potrebbe essere utile prendere in considerazione almeno:

1. gli aspetti organizzativi (divisione dei compiti, ruoli, responsabilità, ecc.);
2. gli aspetti connessi a processi e metodi (processi ideativi e produttivi, metodologie e strumenti, ciclo decisionale, flessibilità, ecc.);
3. gli aspetti relativi a prodotti e risultati (conformità, qualità, generatività, utilità, ecc.);
4. gli aspetti relativi a disseminazione, valorizzazione e sostenibilità (trasferibilità, adattabilità, portabilità, ecc.)

Ragionare sul "come", implica l'introduzione del concetto di **indicatore, ovvero una caratteristica osservabile, misurabile e definita nel tempo.**

Ciò non significa che gli indicatori debbano essere necessariamente quantitativi o, al contrario, qualitativi: un buon *panel* di indicatori può contenere entrambe le tipologie.

Sarà utile, nel predisporre il Piano di valutazione, includere la rilevazione di indicatori :

- a) di rischio;
- b) fisici e finanziari;
- c) di processo;
- d) di prodotto e di risultato;
- e) di impatto.



Un'ulteriore - e più specifica - serie di indicatori potrà essere formulata a partire dall'analisi di alcune componenti ed esiti progettuali, quali:

- a) l'apprendimento organizzativo dei partner e della rete nel suo complesso;
- b) il livello di coinvolgimento dei diversi nodi della rete nell'attuazione del progetto;
- c) l'apprendimento individuale, ovvero di coloro che sono stati direttamente coinvolti nell'implementazione del programma o del progetto;
- d) i cambiamenti intervenuti nella dimensione della rete (diminuzione, estensione, modifica nella composizione);
- e) i margini di trasferibilità dei prodotti risultati in sistemi e settori diversi da quello originario.