



La valutazione nel servizio civile universale provinciale

Un'esperienza decennale in Trentino

Hanno collaborato alla redazione del testo

**Claudia Alberigo, Giorgio Bozzeda, Gianluca Braga,
Arnaldo Ferrari, Giampiero Girardi, Federico Manfreda,
Erica Melloni, Sofia Turra, Cristina Vasilescu**

Editing

Giorgio Bozzeda e Giampiero Girardi

Trento

31 ottobre 2024

Sommario

Introduzione <i>Dieci anni di valutazione SCUP</i>	5
Il contesto	5
Questo volume	6
Capitolo 1 <i>Le modalità di lavoro</i>	8
1.1 La composizione del gruppo di valutazione	8
1.2 La condivisione tra i valutatori e le valutatrici	9
1.2.1 Il confronto continuo nel team di valutazione	9
1.2.2 Incontri di allineamento	9
1.3 Il confronto tra valutatori/valutatrici e progettisti/progettiste	10
1.3.1 Le indicazioni per i/le progettisti/progettiste	10
1.3.2 Incontri periodici con i/le progettisti/progettiste	11
1.3.3 Gli incontri “bilaterali”	11
1.4 La presentazione delle proposte progettuali	12
1.5 L’analisi tecnico-amministrativa	13
1.5.1 Lo scopo di questa fase	13
1.5.2 La griglia per l’analisi tecnico-amministrativa	13
1.5.3 Il confronto con le organizzazioni di servizio civile	14
1.6 La fase di valutazione	14
1.6.1 L’assegnazione delle proposte progettuali	14
1.6.2 Il briefing iniziale	15
1.6.3 Il lavoro del valutatore e della valutatrice	15
1.6.4 Il briefing finale	15
1.6.5 Le “riletture”	16
1.7 Gli esiti del processo di valutazione	16
Capitolo 2 <i>Gli strumenti di lavoro: la griglia di valutazione</i>	17
2.1 I criteri e gli indicatori	18
2.1.1 La coerenza progettuale esterna	18
2.1.2 La coerenza progettuale interna	21
2.1.3 I risultati	25
2.1.4 Aspetti generali	28
2.2 L’utilizzo della griglia di valutazione e gli altri strumenti	31
2.3 Le “schede aggiuntive”	31
2.4 Criticità rilevate	32
2.4.1 La certificazione delle competenze in uscita	32
2.4.2 La formazione specifica	32
2.4.3 Il ruolo dell’OLP	32
2.4.4 I/Le partecipanti	33
2.4.5 Le priorità trasversali	33
2.4.6 Il contributo dei/delle giovani	33
2.4.7 La redazione del documento progettuale	33
Capitolo 3 <i>La logica di lavoro</i>	35
3.1 La valutazione come processo per produrre valore sociale nel contesto di intervento del SCUP	35
3.2 Il sistema di valutazione SCUP: le principali caratteristiche	36
3.2.1 Valutazione interna e valutazione esterna	36
3.2.2 Valutazione di esperti	38
Valutazione comparativa basata sullo scoring	39
3.3 I <i>bias</i> e i “rumori di fondo” nella valutazione	40

3.3.1 Cosa sono e come si mitigano i bias e i rumori di fondo: una premessa teorica	40
3.3.2 La valutazione dei progetti SCUP: quali strategie di riduzione dei bias e dei rumori di fondo?	42
3.4 Lezioni apprese	45
Capitolo 4 <i>L'obiettivo del miglioramento continuo</i>	48
4.1 Valutazione e miglioramento	48
4.2 Monitoraggio e valutazione.....	49
4.3 Valutare progetti.....	49
4.4 Valutare progetti SCUP.....	50
4.5 Quali competenze per la valutazione.....	50
4.6 Gli errori nella valutazione.....	51
4.7 <i>Del senno del poi</i>	53
4.8 Le azioni del gruppo di valutazione SCUP	53
4.8.1 Il gruppo di valutazione come comunità di pratica	53
4.8.2 Le “schede aggiuntive”	54
4.8.3 Gli incontri bilaterali	54
4.8.4 La rilettura dei progetti.....	55
4.9 Ridurre la distanza tra progettazione e valutazione.....	55
Capitolo 5 <i>Dati statistici sulla valutazione SCUP</i>	57
5.1 Le proposte progettuali presentate	57
5.2 L'utilizzo della griglia di valutazione	59
5.3 L'applicazione degli <i>item</i> “ostativi”	60
5.4 L'analisi dei punteggi per <i>item</i>	62
Capitolo 6 <i>Il sistema SCUP e la valutazione</i>	65
6.1 ValutaSCUP	65
6.2 <i>Leadership</i> e continuità	66
6.3 La centralità del/della giovane	67
6.4 Le differenze con il servizio civile universale (nazionale).....	68
6.5 Prospettive future	68
6.5.1 Prospettive di contesto	68
6.5.2 Manutenzione del sistema	69

Introduzione

Dieci anni di valutazione SCUP

Per 10 anni, tra il 2015 e il 2024, abbiamo operato, con ruoli differenti, nella valutazione *ex ante* delle proposte progettuali presentate al servizio civile universale provinciale.

Giunti al termine di questa esperienza, professionalmente ed umanamente molto ricca, ci è parso opportuno raccontare quanto abbiamo fatto, documentare il lavoro svolto, esplicitare il senso e le motivazioni delle nostre scelte, descrivere il modo in cui abbiamo lavorato e gli strumenti che abbiamo utilizzato¹.

Riteniamo che questa esperienza possa fornire utili indicazioni a chi ci seguirà ma anche essere di stimolo, di ispirazione e (perché no?) di aiuto per chi svolge la delicata funzione della valutazione *ex ante* di offerte progettuali, ed in particolare nel servizio civile.

Il contesto

SCUP è la sigla che sta per “servizio civile universale provinciale”. È un istituto attivo solo nella provincia autonoma di Trento, che lo ha creato (con una legge provinciale) nel 2013 modificando il preesistente servizio civile provinciale. La riforma introdotta si è rilevata funzionale e molto innovativa, finendo per differenziarsi nettamente dal SCU, il servizio civile universale nazionale².

SCUP si rivolge alla popolazione giovanile in età compresa tra 18 e 28 anni e costituisce un’opportunità che può essere liberamente scelta. I suoi macro-obiettivi propongono ai/alle giovani di:

- a) crescere come cittadini/e, esercitando in forma sempre più matura le proprie responsabilità sociali;
- b) avvicinarsi al mondo del lavoro, acquisendo competenze operative;
- c) conquistare autonomia come persone.

Il tema della cittadinanza viene affrontato nel SCUP attraverso un’azione formativa e di sensibilizzazione che vuole promuovere l’attivazione e aumentare il senso di appartenenza alla comunità civile.

L’avvicinamento al mondo del lavoro è l’elemento quantitativamente più evidente proprio perché il progetto di servizio civile si realizza in un contesto lavorativo. Si tratta di mettersi alla prova in un contesto protetto e sicuro (ma non assistenziale).

Il terzo macro-obiettivo attiene alla maturazione della persona in un’ottica centrata sull’assunzione di responsabilità, nel rispetto anche di una dimensione collettiva.

¹ Oltre al presente lavoro, alcuni componenti del *team* di valutazione SCUP pubblicheranno nel corso del 2025 un articolo scientifico nella *RIV Rassegna italiana di valutazione*, la rivista dell’Associazione italiana di valutazione. Questo lavoro analizzerà alcuni dati empirici (tratti dall’esperienza SCUP) relativi all’insieme delle perturbazioni che limitano la coerenza e la precisione del lavoro di valutazione *ex ante*. È quello che viene definito “rumore di fondo” (se ne parla anche nelle pagine che seguono).

² Per il SCU si veda la pagina web ufficiale: <https://www.politichegiovanili.gov.it/>. Se ne parla anche al capitolo 6.

Con queste caratteristiche il servizio civile risulta un efficace strumento di “politica di transizione all’età adulta”, una dimensione che non può non essere centrale nell’attenzione dell’ente pubblico (rappresentato per lo più dagli/dalle adulti/e) nei confronti della popolazione giovanile. La proposta del servizio civile diventa, quindi, un’opportunità offerta ai/alle giovani per aiutarli ad uscire da una condizione spesso faticosa e non facilitata dal contesto socio-economico odierno.

Il servizio civile si realizza attraverso progetti proposti da organizzazioni iscritte ad un apposito albo. In Trentino sono oltre 200 gli enti, pubblici e privati, che predispongono progetti e li presentano all’Ufficio Servizio civile, la struttura dell’amministrazione provinciale deputata alla gestione dell’intero sistema.

La valutazione delle proposte progettuali presentate dalle organizzazioni di servizio civile è il campo di azione cui fa riferimento questo scritto.

La persona che dentro l’organizzazione provvede alla predisposizione della proposta progettuale è il/la “progettista”: non necessariamente un professionista della progettazione, ma una persona che conosce la regolamentazione del servizio civile e si impegna a scrivere il “progetto” che (se approvato) sarà proposto ai/alle giovani interessati/e.

Questo volume

Qualche dato per fornire l’ampiezza del lavoro di valutazione nel SCUP viene fornito nel capitolo 5.

L’illustrazione precisa delle modalità che il gruppo di valutazione ha adottato è fornita nel capitolo 1. Al di là degli aspetti tecnici, emerge con forza la peculiarità di una forte attenzione alla centralità del/della giovane nell’esperienza del servizio civile e un grande impegno nel dialogo e nel confronto tra gli operatori del sistema, in questo caso valutatori/valutatrici e progettisti/progettiste.

Un approccio di questo tipo ha posto un’attenzione molto significativa al miglioramento continuo, nella convinzione che solo così il sistema vive e cresce, perché è alla continua ricerca di una sempre maggiore adesione alle finalità e agli scopi del servizio civile. Se ne discute al capitolo 4.

Un’ampia documentazione di natura metodologica viene fornita al capitolo 3, con la riflessione sull’approccio seguito, sulle difficoltà incontrate, sulle strategie per superare i punti critici che non sono solo di questa esperienza ma della valutazione in genere.

Un intero capitolo (il secondo) è dedicato alla presentazione degli strumenti utilizzati, in particolare la griglia con gli indicatori e i punteggi. Se ne discutono i contenuti e anche l’applicazione.

Nell’ultimo capitolo (il sesto) si dà contezza dell’elemento che ha caratterizzato più fortemente l’esperienza di ValutaSCUP (così ci riferiamo all’intera organizzazione della valutazione nel servizio civile universale provinciale): la relazione strettissima, vitale, che è stata creata tra la gestione complessiva e l’attività di valutazione. Questa è stata utilizzata come una condizione ineludibile per edificare un articolato e complesso sistema provinciale di servizio civile.

Nel decennio compreso tra il 2015 e il 2024 hanno svolto il servizio civile universale provinciale 3323 persone, un dato importante nella piccola realtà del Trentino. Un’indagine con questionario³ ha mostrato che l’87% dei/delle giovani che hanno svolto il servizio civile dopo un anno dalla conclusione aveva una qualche forma di impiego. Il 90% esprimeva molta o moltissima soddisfazione per l’esperienza fatta.

L’auspicio è che questa esperienza possa proseguire continuando ad essere uno spazio aperto ai/alle giovani e fornendo loro la possibilità di crescere come persone e diventare adulti coscienti e

³ Istituto di statistica della Provincia autonoma di Trento, *L’esperienza del servizio civile in Trentino*, ISPAT Comunicazioni, settembre 2022.

responsabili⁴. La valutazione delle proposte progettuali è e resta uno snodo essenziale per fare in modo che questi obiettivi siano effettivamente perseguiti.

Legenda delle sigle utilizzate nel testo

OLP operatore/operatrice locale di progetto
SCU servizio civile universale (nazionale)
SCUP servizio civile universale provinciale

⁴ Sul sito www.serviziocivile.provincia.tn.it si trovano tutte le presentazioni e le informazioni per comprendere meglio il funzionamento del sistema SCUP.

Capitolo 1

Le modalità di lavoro

La valutazione *ex ante* delle proposte progettuali è demandata all'Ufficio Servizio civile, il quale si avvale di valutatori professionisti, autonomi, indipendenti. Essi devono possedere adeguate caratteristiche di professionalità.

1.1 La composizione del gruppo di valutazione

Il gruppo di valutazione SCUP comprende un *team* di tecnici piuttosto eterogeneo in termini di professionalità. La composizione ha subito alcune modifiche nel corso del tempo.

Dal 2015 sono impegnati Giorgio Bozzeda (valutatore, formatore, progettista, *project manager*, consulente organizzativo; residente a Parma), Gianluca Braga (docente universitario, valutatore, formatore, progettista, *project manager*, consulente organizzativo; residente a Gallarate), Arnaldo Ferrari (valutatore, formatore, progettista, *project manager*; residente a Modena); Federico Manfreda (valutatore, formatore, progettista, *project manager*; residente a Novara).

Dal 2016 si sono aggiunte Erica Melloni (docente universitaria, ricercatrice, valutatrice; residente a Milano) e Svenja Pokorny (valutatrice, consulente; venuta a mancare nel 2022).

Nel 2023 entrano nel gruppo Claudia Alberico (valutatrice, pedagogista, formatrice, *project manager*; residente a Erba) e Cristina Vasilescu (valutatrice, ricercatrice, *project manager*; residente a Milano).

L'individuazione dei valutatori e delle valutatrici è stata operata tenendo conto della professionalità e guardando all'autonomia e all'indipendenza rispetto al contesto locale della provincia di Trento.

A partire dal 2020 ci si è avvalsi della collaborazione di Sofia Turra (consulente libera professionista, laureata in "Economia e valutazione delle politiche pubbliche") affidandole la delicata analisi tecnico-amministrativa delle proposte progettuali, che in precedenza era affidata ai valutatori e alle valutatrici.

All'interno dell'Ufficio Servizio civile i referenti ed il supporto per i valutatori e le valutatrici sono stati Giampiero Girardi (direttore dell'Ufficio) e Anna Dell'Anna (collaboratrice amministrativa)⁵.

All'attività di valutazione ha dato uno specifico contributo anche Chiara Marino (Fondazione "Franco Demarchi") nella sua qualità di esperta nella certificazione delle competenze. Alla Fondazione, infatti, è stato assegnato il ruolo di ente certificatore, con compiti anche di supporto e di accompagnamento dei/delle giovani che hanno intrapreso il percorso certificatorio. Analogo supporto

⁵ Altri/e componenti dell'Ufficio e alcuni/e collaboratori/collaboratrici esterni/e hanno offerto un aiuto saltuario e puntuale all'attività di valutazione. Se ne ricordano i nomi: Nadia Campaldini, Andrea Ferrari, Lorenza Gardumi, Marco Maino, Lisa Maistrelli, Habip Mersimoski, Sara Michelini, Maria Minotto, Francesco Ober, Prisca Penner, Marina Springhetti.

è stato offerto ai/alle progettisti/progettiste per l'individuazione delle competenze afferenti ad ogni progetto.

1.2 La condivisione tra i valutatori e le valutatrici

Quando l'attività di valutazione viene svolta all'interno di un gruppo si rende necessario avere un'attenzione costante alla condivisione delle modalità e degli approcci da parte di tutti i/le componenti al fine di garantire la massima coerenza nell'operato dei/delle singoli/e e del *team* di valutazione nel suo complesso. Se in altra parte di questo volume si discute sul perseguimento del miglioramento continuo⁶, qui interessa mettere in luce lo sforzo che è stato fatto per condividere appieno le finalità del servizio civile universale provinciale, uniformare il metodo di lavoro, assicurare la coerenza generale.

1.2.1 Il confronto continuo nel team di valutazione

Il *team* di valutazione, avendo ben chiara la necessità di operare in modo omogeneo, fin dall'inizio ha adottato uno stile di collaborazione e cooperazione improntato al confronto e allo scambio continuo, calendarizzando incontri periodici volti a perfezionare e uniformare l'approccio individuale, sempre valorizzando la specificità dello stile valutativo di ciascuno.

In particolare ad ogni tornata di valutazione⁷ vengono svolti un *briefing* iniziale ed uno conclusivo. Si tratta di "incontri digitali"⁸ della durata di circa due ore. Nel primo si concorda l'assegnazione delle proposte ai valutatori e alle valutatrici e si riferisce l'andamento di eventuali edizioni precedenti dello stesso progetto, oltre ad evidenziare quanto eventualmente emerso dal monitoraggio⁹.

L'incontro che chiude la sessione di valutazione serve per la condivisione degli esiti e la discussione (ed eventuale rilettura da parte di un/una altro/a valutatore/valutatrice) di situazioni particolarmente complesse e di difficile analisi.

Questi momenti di condivisione e confronto hanno fatto emergere i diversi *background* dei/delle componenti del gruppo di valutazione: essi sono diventati una risorsa preziosa per arricchire l'esperienza valutativa perché hanno evidenziato aspetti complementari, stili di lavoro, attenzioni da evidenziare, modalità di lettura e di analisi da mettere costantemente a fuoco.

1.2.2 Incontri di allineamento

La modalità di lavoro fatta di continui confronti in corso di valutazione è integrata da momenti slegati dall'ordinarietà dell'azione valutativa. Si tratta degli incontri cosiddetti "di allineamento", necessari per una manutenzione e (ri)messa a fuoco delle strategie operative messe in atto dai/dalle singoli/e valutatori/valutatrici.

Sono stati realizzati quasi annualmente in presenza per la durata di un'intera giornata e in modalità *on line* negli anni della pandemia. Ci sono stati confronti sulle modalità adottate da ciascuno/a, sono stati commentati i singoli *item* della griglia di valutazione, sono stati analizzati aspetti importanti

⁶ Vedi il capitolo 4.

⁷ Il servizio civile universale provinciale prevede diverse tornate di presentazione di proposte progettuali da parte delle organizzazioni di servizio civile nel corso dell'anno. Ogni tornata comporta una fase di valutazione *ex ante*.

⁸ Con l'espressione "incontri digitali" nell'ambito del SCUP si intendono tutte le attività (formative, organizzative, programmatiche ecc.) svolte *on line*.

⁹ Il servizio civile universale provinciale è dotato di un raffinato sistema di monitoraggio, governato dall'Ufficio servizio civile ma attuato con la partecipazione di tutti/e i/le giovani partecipanti e di tutti/e i/le OLP. Per una descrizione completa si veda la pagina dedicata sul sito web: <https://serviziocivile.provincia.tn.it/Organizzazione/Il-monitoraggio-dei-progetti>.

toccati dai progetti (ad esempio il ruolo dell'OLP¹⁰, la formazione specifica, la certificazione delle competenze). Alcuni incontri sono stati dedicati alla revisione della griglia di valutazione quale attività istruttoria in vista delle varie modifiche che nel corso del tempo sono state apportate ai “Criteri per la gestione del servizio civile universale provinciale”¹¹.

Questi momenti sono stati utili anche per valorizzare il ruolo e il contributo che la valutazione può e deve dare all'evoluzione dell'impianto strategico di un servizio pubblico come è il servizio civile universale provinciale¹².

Negli incontri sono stati sempre forniti dati statistici sull'attività svolta e sugli esiti ottenuti.

Tutte le discussioni sono state verbalizzate e documentate.

1.3 Il confronto tra valutatori/valutatrici e progettisti/progettiste

Uno degli assunti di base del sistema SCUP è quello di consentire la massima libertà nella redazione della proposta progettuale, per la quale non è previsto uno schema fisso. Chi scrive il progetto è libero di farlo nel modo che ritiene più consono alla sua creatività e propositività.

È, però, indispensabile che vengano fornite precise indicazioni sui contenuti minimi del documento progettuale e che esista una forma di contatto tra chi valuta e chi redige la proposta progettuale¹³.

1.3.1 Le indicazioni per i/progettisti/progettiste

Al fine di creare una guida condivisa, chiara, fruibile e sempre aggiornata — che possa indirizzare l'operato di progettisti/progettiste nella stesura del documento progettuale e della scheda di sintesi¹⁴ — è stato messo a punto dal gruppo di valutazione il documento “La redazione e la valutazione della proposta progettuale SCUP” (l'ultima versione è aggiornata alla data del 30 ottobre 2024). Si tratta di un vero e proprio *vademecum* per la predisposizione delle proposte progettuali del servizio civile universale provinciale. Si suddivide in due parti.

Nella prima (intitolata “Indicazioni per i progettisti e le progettiste SCUP”) vengono indicati i contenuti che non possono mancare. Per ognuno si fornisce una sintetica spiegazione. Gli argomenti sono i seguenti: 1) i valori del servizio civile universale provinciale e le finalità del progetto; 2) la coprogettazione; 3) il ruolo dell'OLP; 4) le attività previste a progetto; 5) la formazione specifica; 6) gli obblighi sulla sicurezza; 7) il contributo offerto dai giovani; 8) le caratteristiche dei/delle giovani; 9) il numero dei/delle partecipanti; 10) la valutazione attitudinale; 11) le reti a supporto del progetto; 12) la certificazione delle competenze; 13) la sostenibilità e le pari opportunità; 14) il monitoraggio;

¹⁰ Operatore/Operatrice Locale di Progetto è il termine con cui — da sempre — il servizio civile definisce il/la *tutor* aziendale. Nel servizio civile questa figura assume un ruolo essenziale per la buona riuscita del progetto. Per altre informazioni: <https://serviziocivile.provincia.tn.it/Organizzazione/Il-ruolo-dell-OLP>.

¹¹ Si tratta del documento che definisce le regole di funzionamento del sistema SCUP, compresa la progettazione e la valutazione *ex ante*. È stato approvato una prima volta nel 2014 e successivamente modificato 9 volte, sempre con deliberazione della Giunta provinciale. L'ultima riapprovazione è quella del 20.7.2023 (delibera n. 1279). Il testo completo è disponibile qui: <https://serviziocivile.provincia.tn.it/Il-servizio-civile-universale-provinciale-SCUP/Con-testo-normativo/I-Criteri-per-la-gestione-del-Servizio-Civile-Universale-Provinciale>.

¹² Questo aspetto è approfondito nel cap. 6.

¹³ Appare utile una precisazione linguistica. In questo volume si indica con “proposta progettuale” il documento presentato dall'organizzazione di servizio civile. Nel momento in cui essa viene approvata e messa in atto diventa a pieno titolo un “progetto”.

¹⁴ Oltre al documento progettuale vero e proprio, il proponente deve redigere una “scheda di sintesi” (su modello pre-stabilito dall'Ufficio) dove si presentano i contenuti essenziali del progetto. È stata adottata per facilitare la scelta dei/delle giovani interessati/e a fronte di un grande numero di proposte.

15) la durata del progetto; 16) il titolo del progetto; 17) la scheda di sintesi; 18) il linguaggio e le modalità di presentazione; 19) i contenuti minimi del documento progettuale.

Nella seconda parte (intitolata “Criteri di valutazione dei progetti SCUP”) si fornisce il commento alla griglia di valutazione delle proposte progettuali SCUP¹⁵. L’intento è quello di informare il/la progettista in merito all’applicazione/interpretazione che della griglia viene operata in corso d’opera.

In generale, pur senza alcuna pretesa di esaustività, il documento fornisce spunti, suggerimenti e precisazioni emersi dall’esperienza maturata nel tempo, cercando di indirizzare l’estensore ad una sintesi positiva tra la proposta in costruzione e i punti fermi del servizio civile. Ciò che conta, infatti, non è la precisione “specialistica” della proposta progettuale, il suo *output*, la sua articolazione. Al servizio civile interessa la centralità del/della giovane, l’apprendimento che lui/lei può acquisire, la crescita e la maturazione come persona.

La natura di questo testo è quella di essere in costante aggiornamento: negli anni, infatti, si sono succedute diverse versioni e revisioni, che lo hanno progressivamente portato ad essere più dettagliato ed esplicativo.

L’esperienza mostra che questo documento ha favorito lo sforzo di realizzare un miglioramento continuo dei progetti e una loro sempre maggiore coerenza rispetto all’impianto strategico del SCUP.

1.3.2 Incontri periodici con i/le progettisti/progettiste

Un ulteriore fondamentale elemento di funzionalità del sistema è la realizzazione (fin dal 2015) di periodici momenti di incontro tra valutatori/valutatrici e progettisti/progettiste.

Si tratta di 3 o 4 incontri all’anno (che vengono calendarizzati in genere prima delle varie tornate progettuali), costruiti proprio sul confronto aperto tra coloro i quali si occupano della redazione delle proposte progettuali e il gruppo di valutazione. L’intento è quello di condividere, dal lato del *team* di valutazione, le richieste e le aspettative circa i requisiti minimi attesi dalle proposte progettuali e, dal lato dei/delle progettisti/progettiste, difficoltà e dubbi operativi, nonché richieste di chiarimento e di supporto con riferimento a particolari aspetti della redazione.

I momenti di incontro sono serviti non solo a rispondere alle richieste di chiarificazione ma anche ad illustrare le modalità di valutazione e ad articolare l’applicazione dei criteri di valutazione alle diverse casistiche.

Sono risultati particolarmente utili per i/le nuovi/e progettisti/e perché hanno consentito di prendere direttamente contatto con il momento valutativo, permettendo di tenerne conto nel momento della redazione.

Anche alla luce della grande esperienza maturata in altri contesti geografici e lavorativi da parte dei/delle componenti il gruppo di valutazione, è emerso come lo strumento degli incontri periodici con i/le progettisti/progettiste rappresenti uno dei punti di maggior rilievo nell’impostazione che l’Ufficio Servizio civile ha deciso di conferire all’impianto di valutazione delle proposte progettuali, improntato sì al rigore e al rispetto di precisi requisiti, ma al tempo stesso aperto allo scambio, all’ascolto e al reciproco miglioramento.

1.3.3 Gli incontri “bilaterali”

Con questo termine si intendono gli incontri che i/le progettisti/progettiste possono richiedere a chi ha valutato la proposta progettuale, ovviamente dopo la conclusione della fase di valutazione.

¹⁵ Vedi il capitolo 2.

Ciò può essere fatto solo nel caso di non raggiungimento della soglia minima (fissata a 60 punti su 100) oppure se — pur in presenza di approvazione — il punteggio è risultato inferiore a 65 punti.

In questo incontro (della durata massima di un'ora) il/la valutatore/valutatrice fornisce all'interlocutore/interlocutrice una precisa analisi delle criticità riscontrate ed enuncia le motivazioni in merito ai punteggi assegnati.

Si tratta di un momento di intenso confronto, qualche volta emotivamente accalorato ma sempre ricco di spunti e di utilità. Il confronto è proficuo sia per il/la progettista perché fornisce elementi utili e funzionali al buon esito del suo lavoro (in vista della possibile ripresentazione della proposta) sia al/alla valutatore/valutatrice perché lo/la pone di fronte alla mutevolezza e alla concretezza della situazione specifica, favorendo la mediazione rispetto al disegno teorico della valutazione.

1.4 La presentazione delle proposte progettuali

Le proposte progettuali possono essere presentate solo dalle organizzazioni di servizio civile iscritte all'apposito Albo provinciale. Le scadenze sono fissate annualmente. Il loro numero è variato nel tempo, seguendo la “pressione” che proveniva dall'esterno: i turni di proposizione¹⁶ sono stati 3 nel 2015 ma sono saliti a 7-8 nei quattro anni successivi, per poi attestarsi a 4-5 negli ultimi anni.

Oltre al progetto vero e proprio, deve essere predisposta, come già indicato, una scheda di sintesi, redatta su modello. A corredo dei due documenti progettuali (progetto e scheda di sintesi) vanno trasmessi anche una dichiarazione in merito alla sicurezza della sede/delle sedi interessate dal progetto¹⁷ e i *curricula* degli/delle OLP, redatti in modo tale che sia chiaramente desumibile la professionalità posseduta e l'attività svolta.

È, inoltre, possibile (non obbligatorio) fornire documentazione aggiuntiva in merito a due aspetti, come previsto nella griglia di valutazione: eventuali iscrizioni a sistemi di certificazione¹⁸ e attestazione della contribuzione alla proposta da parte di giovani.

La presentazione della proposta progettuale viene veicolata attraverso la piattaforma denominata “HeliosPAT”¹⁹, che funge da *repository* delle diverse proposte e viene utilizzata dall'Ufficio anche per l'archiviazione dei nominativi degli/delle avviati/e al servizio.

All'atto della presentazione delle proposte progettuali da parte delle organizzazioni di servizio civile viene operata una prima verifica da parte dell'Ufficio Servizio civile circa il rispetto dei termini, la conformità e la completezza della documentazione trasmessa²⁰. In caso di carenze rilevate viene immediatamente richiesta l'integrazione²¹. Si tratta di aspetti per lo più non fondamentali, come l'assenza di un documento o di una carta d'identità, la mancata sottoscrizione, la non conformità del *curriculum*.

Tutti i documenti pervenuti vengono archiviati sulla piattaforma digitale SCUP, che consente il lavoro condiviso, sia quello amministrativo e gestionale, sia quello di valutazione. Viene creata una cartella per ogni proposta progettuale presentata.

¹⁶ Così sono denominate le fasi in cui è possibile la presentazione delle proposte progettuali.

¹⁷ Ciò è dovuto al fatto che la sede di realizzazione del progetto è libera e non predeterminata e vincolata al momento dell'iscrizione all'Albo, come avviene nel servizio civile nazionale.

¹⁸ Nei “Criteri per la gestione del servizio civile universale provinciale” si fa esplicito riferimento (al par. 1.9) a: RSI (responsabilità sociale d'impresa), SA80004, ISO 140015, Family in Trentino, Family Audit.

¹⁹ Tra il 26 agosto 2016 e il 31 agosto 2018 si è operato per l'allestimento di una nuova piattaforma, con l'obiettivo di sostituire HeliosPAT, ma l'operazione non è andata a buon fine.

²⁰ Si segnala che in 10 anni il 3,14% delle proposte è stato presentato fuori tempo massimo o è stato considerato irricevibile per gravissime carenze formali.

²¹ Così prevede la legge provinciale sull'attività amministrativa (legge provinciale n. 23 del 1992).

Contestualmente si procede alla predisposizione di un *file* condiviso che serve per tenere traccia di tutte le richieste di integrazione inviate alle organizzazioni proponenti (e dei relativi riscontri), sia in caso di carenza nella presentazione della documentazione, sia con riferimento alla successiva attività di analisi amministrativa (di cui si parla nel paragrafo successivo). Questo strumento si è rivelato di particolare utilità al fine di facilitare e snellire il prosieguo dell'attività del *team* di valutazione, permettendo di avere una visione costantemente aggiornata e tempestiva dello stato di avanzamento degli scambi con le organizzazioni.

1.5 L'analisi tecnico-amministrativa

1.5.1 Lo scopo di questa fase

La documentazione progettuale deve essere analizzata secondo due punti di vista: uno è prettamente valutativo ed attiene ai contenuti di merito della proposta, in questo caso alla possibilità di mettere in atto un progetto di servizio civile. Prima dell'analisi di merito è, però, necessario verificare gli aspetti che definiamo "tecnico-amministrativi". Essi non si riferiscono tanto alla "forma" burocratica, che è già stata verificata nella prima analisi all'atto della presentazione. Si tratta di una serie di elementi tecnici che sono richiesti dai "Criteri per la gestione del servizio civile universale provinciale" o che hanno implicazioni importanti sulla realizzazione del progetto. In altre parole si tratta di accertare la presenza e la coerenza di specifici requisiti tecnici all'interno sia del documento progettuale sia della scheda di sintesi.

Dal punto di vista operativo e temporale, l'analisi amministrativa si colloca tra la presentazione delle proposte progettuali da parte delle organizzazioni di servizio civile e la vera e propria valutazione "qualitativa" da parte del *team* dei/delle valutatori/valutatrici.

Si svolge in tempi rapidi e culmina eventualmente nella richiesta di integrazioni, che devono essere consegnate a stretto giro di posta. Si tratta, pertanto, di un prezioso lavoro di supporto e aiuto alle organizzazioni, volto a valorizzare quanto più possibile l'impegno profuso nella redazione delle proposte progettuali e a garantire la possibilità di accedere al successivo *step* valutativo a quante più proposte possibile.

È importante sottolineare come l'analisi tecnico-amministrativa svolta nell'ambito di tale attività non sia mai entrata nel merito del progetto, delle sue attività e della sua coerenza interna, e non abbia anticipato o si sia sostituito in alcun modo all'esito del successivo processo di valutazione a carico del *team* di valutatori e valutatrici.

1.5.2 La griglia per l'analisi tecnico-amministrativa

Circa l'ambito di competenza, le modalità e gli strumenti da utilizzare per l'analisi tecnico-amministrativa si è registrata un'attenzione costante nel tempo e sono stati operati progressivi aggiustamenti. Naturalmente ci si è dovuti adattare alle modifiche intervenute negli stessi "Criteri per la gestione del SCUP" (in particolare quelli che hanno modificato la griglia di valutazione delle proposte progettuali) ma si è anche tenuto conto di quanto emergeva dal monitoraggio della realizzazione dei progetti e dalle osservazioni nate nel corso della valutazione.

Lo strumento attualmente utilizzato per l'analisi tecnico-amministrativa prevede i seguenti punti:

- rispetto della lunghezza prevista e formato del documento progettuale²²;

²² Il documento progettuale deve essere contenuto in non più di 36.000 caratteri.

- utilizzo del corretto *template* per la scheda di sintesi;
- utilizzo di un formato adeguato per i *curricula* degli/delle OLP;
- corrispondenza delle informazioni contenute nella scheda di sintesi rispetto a quelle del documento progettuale;
- precisione nell'individuazione della competenza certificabile (individuazione corretta, confronto con la referente della Fondazione Demarchi, indicazione chiara e puntuale del contenuto della competenza stessa);
- indicazione di un orario di servizio conforme ai “Criteri per la gestione del SCUP”;
- indicazione completa e conforme delle modalità di erogazione del buono pasto ai/alle giovani in servizio civile;
- indicazione esaustiva e chiara del tempo di presenza e di affiancamento ai/alle giovani da parte dell'OLP;
- indicazione puntuale e conforme della formazione specifica che l'organizzazione di servizio civile si impegna ad erogare ai/alle giovani in servizio civile.

Resta il fatto che alcuni di questi punti (in particolare gli ultimi due) costituiscono oggetto di analisi anche da parte dei valutatori e delle valutatrici per quanto attiene l'incidenza rispetto alla coerenza e alla tenuta complessiva dell'attività prevista.

1.5.3 Il confronto con le organizzazioni di servizio civile

Se nel corso dell'analisi tecnico-amministrativa emergono carenze o non conformità nella documentazione, si procede con una tempestiva segnalazione tramite *email* al/alla progettista di riferimento, indicando puntualmente l'oggetto della carenza e fornendo il supporto necessario a porre in essere le dovute correzioni.

Pur con tempi ristretti, si apre una sorta di confronto che può portare ad un semplice chiarimento oppure ad una migliore messa a punto della parte interessata. Il documento modificato viene inoltrato nuovamente nella sua interezza e viene sostituito a quello trasmesso in precedenza, tenendo traccia del passaggio.

Il nuovo documento viene caricato sulla piattaforma con la segnalazione della modifica e viene così messo a disposizione dei/delle valutatori/valutatrici.

Dei diversi contatti con le organizzazioni, dell'oggetto delle segnalazioni e dei riscontri da parte dei/delle progettisti/progettiste viene tenuta traccia nel *file* condiviso menzionato sopra.

1.6 La fase di valutazione

1.6.1 L'assegnazione delle proposte progettuali

L'assegnazione delle proposte da analizzare ai singoli valutatori e valutatrici è sempre stata operata seguendo il criterio del principio di rotazione. È stato applicato guardando all'organizzazione proponente per fare in modo che nel corso del tempo le proposte della stessa organizzazione fossero valutate da tecnici differenti.

Unica eccezione al principio è la situazione di precedente valutazione negativa. L'eventuale riproposizione viene assegnata allo/alla stesso/a valutatore/valutatrice per consentirgli/le di verificare se le criticità segnalate nella prima versione sono state adeguatamente sanate nella seconda.

Al di là dell'aspetto meramente formale, l'applicazione del principio di rotazione rimanda alla convinzione che ci sia un grande valore aggiunto per i/le progettisti/progettiste nella possibilità di interfacciarsi con valutatori e valutatrici diversi/e, che sono portatori/portatrici di esperienze e stili valutativi differenziati seppur assolutamente allineati e coerenti con i principi generali e con l'utilizzo della griglia di valutazione.

La rotazione assume anche la funzione di garantire una sempre maggiore terzietà della valutazione, senza, però, rinunciare all'esperienza maturata dai/dalle valutatori/valutatrici nel corso del tempo.

1.6.2 Il briefing iniziale

All'inizio di ogni sessione di valutazione, come indicato sopra al paragrafo 1.2.1, l'intero *team* si riunisce insieme ai collaboratori dell'Ufficio per la condivisione delle assegnazioni e la segnalazione di eventuali incompatibilità.

Obiettivo dell'incontro è quello di fornire ai valutatori e alle valutatrici quante più informazioni possibili riferite al contesto operativo entro il quale viene presentato il progetto. La valutazione, infatti, non è una mera operazione di lettura e di analisi di un testo, che può essere redatto in maniera più o meno corretta da un punto di vista logico e letterario. In realtà compito del/della valutatore/valutatrice è quello di valutare la qualità di ciò che avverrà nella realizzazione del progetto. Ciò vale in particolare nel servizio civile dove l'elemento fondamentale non è di per sé la realizzazione dell'attività prevista ma la ricaduta che essa avrà sul/sulla partecipante.

Nel corso dell'incontro si considerano eventuali criticità operative riscontrate nelle tornate precedenti e si verificano le singole assegnazioni, fornendo indicazioni in merito al monitoraggio dei progetti gestiti in passato. Viene segnalata l'eventuale riproposizione dello stesso progetto. Si discutono eventuali criticità emerse nel corso dell'analisi amministrativa.

Non è raro che i valutatori e le valutatrici si soffermino sul commento e il confronto su qualche *item* la cui applicazione ha presentato qualche criticità.

La conclusione del *briefing* determina l'avvio effettivo dell'attività di valutazione a cui sono mediamente riservati 15-20 giorni, durante i quali è sempre possibile porre in essere confronti su specifiche questioni sia tra i membri del gruppo stesso, sia con i collaboratori dell'Ufficio Servizio civile.

1.6.3 Il lavoro del valutatore e della valutatrice

Si apre a questo punto la fase di analisi delle proposte progettuali assegnate a ciascun tecnico. In genere esse non hanno mai superato la dozzina a testa.

L'analisi dei documenti si concretizza nella assegnazione dei punteggi attraverso la singola griglia di valutazione e nella redazione di una scheda con alcune "note aggiuntive"²³.

La prima nota contiene gli "Elementi di qualità riconosciuti e valorizzati"; la seconda illustra "Criticità e indicazioni di miglioramento"; la terza presenta le "Attenzioni da mettere in evidenza".

Queste osservazioni risultano utili al/alla progettista per un'eventuale riproposizione e, soprattutto nella terza nota, a chi dovrà gestire il progetto e a chi lo dovrà monitorare perché viene avvertito su aspetti dichiarati nel documento ma di non agevole realizzazione.

1.6.4 Il briefing finale

Il confronto finale (cui prendono parte i valutatori e le valutatrici e i collaboratori dell'Ufficio) riveste un'importanza rilevante. È il luogo per una verifica complessiva sul lavoro svolto nella tornata e per una prima annotazione in merito alla qualità della progettazione.

Ogni valutatore/valutatrice entra nello specifico delle singole proposte progettuali analizzate e condivide le ragioni che hanno portato all'assegnazione dello specifico punteggio a ciascuna proposta.

²³ Vengono presentate al paragrafo 2.3.

Si approfondiscono situazioni di dubbio o incertezza nell'assegnazione dei punteggi e, di conseguenza, nella determinazione del punteggio definitivo.

Si commentano le situazioni di mancato raggiungimento della soglia minima.

Si tratta di una preziosa occasione di confronto, ragionamento condiviso, scambio di punti di vista e riflessioni, che ha progressivamente arricchito e affiatato lo spirito di collaborazione e di interazione dell'intero gruppo di persone (valutatori, valutatrici, collaboratori, collaboratrici).

1.6.5 Le "riletture"

Qualora un valutatore o una valutatrice segnali una incertezza nella valutazione complessiva di una proposta progettuale, soprattutto se risulti una difformità rilevante con precedenti valutazioni date da un/una collega, è prevista la riletture della stessa proposta da parte di un/una diverso/a valutatore/valutatrice. Essa porta in un secondo momento ad un confronto diretto per allineare le valutazioni o individuare chiare motivazioni della differenza, che saranno comunicate al/alla progettista.

Generalmente si procede alla riletture anche nel caso in cui una proposta progettuale venga portata sotto soglia a causa di un punteggio troppo basso in uno dei 4 *item* definiti "ostativi"²⁴. La delicatezza di tale decisione, infatti, suggerisce l'opportunità di un accordo tra almeno due esperti.

1.7 Gli esiti del processo di valutazione

Gli esiti della valutazione *ex ante* (la griglia compilata con i punteggi e le note aggiuntive) vengono resi noti alle organizzazioni di servizio civile con comunicazione formale.

Le proposte che risultano sopra soglia vanno alla scelta dei/delle giovani e iniziano il percorso verso la realizzazione del progetto.

I/Le progettisti/progettiste che hanno visto valutato sotto soglia la propria proposta possono procedere alla richiesta di incontro bilaterale con il/la valutatore/valutatrice. Ai fini del miglioramento della progettazione il *team* di valutazione considera imprescindibili questi momenti di confronto.

²⁴ Gli item "ostativi" sono stati introdotti con la modifica dei "Criteri per la gestione del SCUP" attuata mediante la deliberazione della Giunta provinciale n. 2409 del 22.12.2022. Si tratta di 4 *item* (di cui si parlerà al capitolo 2) che fanno riferimento ad aspetti essenziali del progetto e per i quali il punteggio deve essere di almeno 4 (su 7 punti massimi).

Capitolo 2

Gli strumenti di lavoro: la griglia di valutazione

La funzionalità di ValutaSCUP è consentita da diversi strumenti, il principale dei quali è la griglia di valutazione, che, nella formulazione attualmente in uso (griglia 4), è riportata in fondo al capitolo.

La valutazione delle proposte progettuali viene realizzata per il tramite della griglia di valutazione. Essa definisce i requisiti e il coefficiente, che sarà moltiplicato per il punteggio al fine di ottenere la valutazione complessiva. La scala di punteggio è compresa tra 0 e 7 punti. Il punteggio finale massimo è di 100 punti.

Discussa approfonditamente dal gruppo di valutazione, la griglia è formalmente approvata con deliberazione della Giunta provinciale poiché è compresa nei “Criteri per la gestione del servizio civile universale provinciale”²⁵.

Approvata una prima volta nel 2014, è stata modificata tre volte. La prima versione della griglia²⁶ è stata utilizzata dal turno 2015_01 (inizio SCUP) al turno 2019_07, che prevedeva la presentazione delle proposte progettuali al 20/9/2019 e l’avvio dei progetti l’1/12/2019.

La seconda versione della griglia²⁷ è stata utilizzata dal turno 2020_01 (presentazione delle proposte il 15/1/2020, avvio dei progetti l’1/3/2020, poi spostato all’1/6/2020 per la pandemia) fino al turno 2023_01 (presentazione delle proposte il 30/11/2022, avvio dei progetti l’1/3/2023).

La terza versione della griglia²⁸ è stata utilizzata dal turno 2023_02 (presentazione delle proposte il 6/3/2023, avvio dei progetti l’1/6/2023) al turno 2023_03 (presentazione delle proposte il 2/5/2023, avvio dei progetti l’1/9/2023). Va segnalato che con questa modifica vengono introdotti gli *item ostativi*. Si tratta di quattro indicatori (A1, B1, B4, C1) che prevedono uno sbarramento automatico: qualora il punteggio di quell’*item* dovesse risultare inferiore a 4 punti su 7, il progetto verrebbe comunque fermato, a prescindere dal punteggio complessivo ottenuto.

La quarta versione della griglia²⁹ viene utilizzata dal turno 2023_04 (presentazione delle proposte il 4/9/2023, avvio dei progetti l’1/12/2023) ed è attualmente in utilizzo. (Viene riprodotta in appendice al presente capitolo).

Delle modifiche intercorse si darà conto nell’analisi dei singoli *item* a partire dalla versione attualmente utilizzata.

²⁵ Ai sensi del capo II della legge provinciale 14 febbraio 2007, n. 5 (lege provinciale sui giovani) “Sviluppo, coordinamento e promozione delle politiche giovanili, disciplina del servizio civile universale provinciale”.

²⁶ Approvata con la deliberazione della Giunta provinciale n. 2343 del 22/12/2014.

²⁷ Approvata con la deliberazione della Giunta provinciale n. 2117 del 20/12/2019.

²⁸ Approvata con la deliberazione della Giunta provinciale n. 2409 del 22/12/2022.

²⁹ Approvata con la deliberazione della Giunta provinciale n. 1279 del 20/7/2023.

2.1 I criteri e gli indicatori

La griglia, composta da 15 indicatori descrittivi (*item*³⁰), è articolata in 4 dimensioni, che mettono in luce altrettanti aspetti essenziali caratterizzanti il progetto di servizio civile universale provinciale. Identificate nella griglia con una lettera dell'alfabeto, esse sono:

- la coerenza progettuale esterna (A);
- la coerenza progettuale interna (B);
- i risultati (C);
- gli aspetti generali (D).

Nei paragrafi che seguono si presentano tutti gli indicatori che compongono la griglia di valutazione.

2.1.1 La coerenza progettuale esterna

L'analisi di questa dimensione porta a verificare se la proposta progettuale riflette appieno e con convinzione gli scopi e gli obiettivi del SCUP, mostrando di aver compreso che il proprio obiettivo non è la realizzazione di un'attività ma quella di offrire uno spazio di apprendimento e di crescita ai/alle giovani che vi parteciperanno.

La proposta deve essere coerente e funzionale all'interno dell'attività svolta dal soggetto proponente e deve sapersi connettere anche con il contesto esterno.

A1) Coerenza tra gli obiettivi del progetto e le finalità generali del servizio civile universale provinciale.

Questo indicatore analizza il grado di coerenza con i fondamenti, le logiche, il mandato, il senso del servizio civile universale provinciale. È un criterio che può variare nel tempo, così come nel tempo variano le priorità del SCUP. Ma è anche il criterio più “fondativo”, che rilegge il complesso della proposta progettuale alla luce del senso che la Provincia autonoma di Trento assegna al servizio civile.

Sono pertanto valutati, con questo criterio, le “basi” della proposta di servizio civile: che l'esperienza abbia valore civico/partecipativo, ma anche formativo e professionalizzante; che il/la giovane sia accompagnato e abbia costantemente a sua disposizione dei riferimenti competenti, rispetto a ciò che sta apprendendo; che sia posto/a nelle condizioni di esprimere il proprio potenziale senza per questo doversi assumere responsabilità che non sono proprie per il servizio civile.

Attraverso questo *item* chi valuta deve maturare la convinzione che sia da escludere che il/la giovane si trovi a sostituire personale (dipendente o anche volontario). In altri termini, dalla lettura del progetto si deve poter escludere che, in mancanza del/della giovane, il soggetto proponente non sarebbe in grado di realizzare — anche in misura ridotta — le attività descritte.

In questa analisi deve emergere che il/la giovane sarà accompagnato da persone sufficientemente competenti (con particolare riferimento alle competenze indicate nel progetto) e formalmente incaricate di assumersi le responsabilità per le attività previste.

Deve essere chiaro che in ogni caso il/la giovane non dovrà mai trovarsi in situazioni di pericolo, sia in termini di incolumità fisica sia in termini di rischio di danno psicologico, morale o legale.

Occorre verificare che la proposta progettuale:

³⁰ Useremo indifferentemente i due termini, alla stregua di sinonimi.

- preveda, attraverso le attività proposte, la diffusione della cultura della solidarietà sociale, della partecipazione e della cooperazione e favorisca l’apporto ad una maggiore “coesione sociale”;
- preveda quale obiettivo la formazione al senso civico, sociale, culturale e professionale dei/delle giovani, con precisi riferimenti a competenze professionali (soprattutto “trasversali”) e di cittadinanza;
- garantisca ai/alle giovani concrete opportunità di apprendimento, crescita personale, “messa in gioco” in un contesto reale;
- preveda la possibilità di valorizzare le potenzialità e i talenti dei/delle giovani in servizio civile;
- favorisca il protagonismo giovanile, sostenendo la possibilità di costruire la propria storia sentendosi parte attiva del contesto di vita;
- consenta l’emergere di una chiara consapevolezza della responsabilità educativa da parte delle persone incaricate dall’ente di accompagnare i/le giovani;
- preveda il coinvolgimento di diversi attori del soggetto proponente in una logica di “comunità d’azione”.

Questo indicatore esprime un elemento essenziale perché una proposta progettuale possa essere considerata di servizio civile universale provinciale, dunque l’*item* A1 è considerato come ostativo.

Non si registrano modifiche nella formulazione dell’indicatore dal 2015 ad oggi.

A2) Rilevanza delle attività previste dal progetto rispetto al contesto sociale di riferimento.

Questo indicatore intende valorizzare i progetti che prevedano — e sappiano documentare — che il/la giovane sarà destinato/a ad occuparsi di attività rilevanti nel contesto della comunità in cui opera.

Tanto più i/le giovani saranno posti/e nel “cuore” di questioni importanti per molti, tanto più saranno “visibili” e apprezzabili.

La proposta progettuale deve:

- prevedere che le attività proposte ai/alle giovani, potranno avere un impatto significativo sulle problematiche del contesto di riferimento e dei/delle beneficiari/e diretti/e;
- impattare su ampie fasce della popolazione di un territorio, affrontandone i bisogni e fornendo risposte che possano essere apprezzate da un’ampia fascia di soggetti.

La formulazione dell’indicatore A2 è variata per ben quattro volte nel corso del tempo, con modifiche rilevanti. Si può dire non solo che l’indicatore è stato affinato ma anche che le modifiche introdotte segnalano la progressiva maturazione dell’approccio verso il servizio civile da parte degli/delle stessi/e valutatori/valutatrici. L’attenzione si è allargata, lo sguardo non si è limitato alle attività dei beneficiari ma si è ampliato verso il contesto.

Nel primo periodo (2015-2019) si chiedeva “coerenza tra l’analisi del contesto territoriale e dei/delle beneficiari/e diretti/e dell’intervento e obiettivi del progetto di servizio civile”. Nel periodo successivo (2019-2023) l’attenzione è stata spostata sulla “coerenza e rilevanza degli obiettivi del progetto rispetto alle caratteristiche del *target* dei/delle beneficiari/e e al contesto territoriale nel suo complesso”. Nel terzo periodo (2023) si è portata l’attenzione alla “coerenza e rilevanza degli obiettivi del progetto rispetto alle caratteristiche territoriale nel suo complesso”. Attualmente, infine, si guarda alla “rilevanza delle attività previste dal progetto rispetto al contesto sociale di riferimento”.

A3) Coerenza tra obiettivi del progetto e soggetto proponente (in termini di *mission*, *esperienza/expertise*, capacità di sviluppare competenze nei propri collaboratori e radicamento sul territorio).

Per esprimere una valutazione attendibile sulla qualità potenziale dell'esperienza di servizio civile non è sufficiente la semplice verifica che il soggetto proponente si occupi dei temi che propone a progetto, ma che sia piuttosto in grado di consentire al/alla giovane di raggiungere gli obiettivi di impegno e apprendimento dichiarati dal progetto di servizio civile. Tanto più l'esperienza del/della giovane sarà presso un ente specializzato, esperto e riconosciuto, tanto maggiore sarà il beneficio potenziale che potrà ricavarne sia in termini di apprendimento concreto, sia di riconoscibilità esterna.

Pertanto, attraverso questo indicatore si intende rilevare se l'organizzazione possieda e sia in grado di argomentare una *expertise* (intesa come insieme di esperienza, competenze, capacità di porsi quale riferimento, presenza di strutture e strumenti...) in grado di garantire le migliori possibilità di successo per il progetto di servizio civile e di lasciare al/alla giovane una referenza spendibile in fase di ricerca del lavoro.

In riferimento all'*item* A3 è necessario che la proposta progettuale:

- evidenzi, descrivendole esplicitamente, le competenze, l'esperienza, i riconoscimenti, gli strumenti specifici dell'organizzazione per i temi oggetto della proposta di servizio civile;
- consenta di affermare che il soggetto proponente possiede in misura elevata le competenze e l'*expertise* necessarie per fornire al/la giovane in servizio civile i riferimenti necessari al corretto svolgimento delle attività;
- dimostri che l'esperienza di servizio civile potrà risultare arricchente per i/le giovani e costituire un aspetto di eccellenza quando riportata all'interno del *curriculum vitae*.

La formulazione dell'indicatore A3 è leggermente cambiata tra il primo periodo (2015-2019) e i successivi con la precisazione che l'organizzazione debba possedere "capacità di sviluppare competenze nei propri collaboratori".

A4) Qualità complessiva della rete esterna di attori a supporto del progetto.

L'indicatore A4 propone al/alla valutatore/valutatrice di stimare se il/la giovane avrà la possibilità di "essere visibile" ed entrare in contatto con più soggetti del territorio, di varia natura e tipologia: associazioni, enti pubblici e del terzo settore; con mandati di natura culturale, sociale, civile, educativa... Ciò deve essere finalizzato sia ad una crescita in termini di senso civico, di conoscenza delle dinamiche e delle politiche territoriali che ruotano attorno ad un tema sociale, sia ad un aumento delle prospettive professionali di lavoro futuro.

Non è sufficiente che il progetto indichi la generica presenza di una rete di soggetti che si muove attorno ad un tema: è necessario esplicitare in che modo i/le giovani saranno coinvolti/e nelle relazioni con tali soggetti; in quali occasioni, con che frequenza e, soprattutto, con quale ruolo.

Non ci si attende — salvo rari casi — che questi/e possano rivestire un ruolo formale, dal momento che non devono assumersi responsabilità di rappresentanza nei confronti dell'organizzazione; ma sarà significativo comprendere da quale prospettiva questi/e avranno modo di partecipare attivamente alle interlocuzioni con altri soggetti di natura anche differente da quella presso la quale stanno svolgendo le attività di servizio civile.

La proposta progettuale deve:

- descrivere un numero significativo di soggetti che — a vario livello — si muovono attorno al tema individuato, avendo modo di interagire con l’organizzazione;
- mostrare la specificità di tali soggetti che possono essere anche differenti dall’organizzazione di servizio civile per tipologia (ente pubblico, privato, terzo settore, organismi di rappresentanza...), per ambito di intervento, per dimensioni, per collocazione territoriale (di interesse locale, provinciale, nazionale, internazionale);
- consentire di desumere che il/la giovane avrà modo di collaborare con persone provenienti da tali realtà (privato sociale, privato, pubblico, associazionismo) plurime e differenti (per tipologia di competenze), ciascuno con un ruolo chiaro e con forme di coordinamento ben strutturate;
Non si registrano modifiche nella formulazione di questo indicatore nel corso degli anni.

2.1.2 La coerenza progettuale interna

Questa seconda dimensione dell’attività valutativa va ad indagare la effettiva funzionalità interna del progetto in riferimento agli obiettivi del SCUP. Devono essere descritte in modo molto chiaro le attività che vengono proposte. Deve essere ben delineato il profilo dei/delle giovani che possono essere inseriti/e e devono essere precisati i criteri e le modalità con cui saranno selezionati/e. Infine, serve avere contezza di come essi saranno accompagnati/e e seguiti/e.

B1) Esaustività e accuratezza della descrizione delle attività proposte ai/alle giovani e loro coerenza con gli obiettivi del progetto.

L’item B1 richiede di valutare se i/le giovani saranno impegnati/e in attività coerenti con quello che il progetto promette loro di realizzare.

Come prima conseguenza, l’indicatore obbliga il/la progettista ad esprimere in modo preciso, descrittivo, didascalico ciò che il/la giovane sarà chiamato/a a fare (dove, con chi, per quanto tempo, con quali modalità e supporti...). Solo in questo modo sarà possibile valutare quanto queste attività siano coerenti con gli obiettivi di apprendimento e di esperienza civica prevista dal progetto.

Si tratta di una richiesta molto esigente: i progetti — in particolare quelli di cui non sono state realizzate edizioni precedenti — sono spesso solo abbozzati o descritti in termini generali. Il/La progettista non deve temere di inserire dettagli operativi, dal momento che sono quelli che consentono di avere un quadro più realistico di un’attività che non viene né sperimentata, né osservata direttamente, ma soltanto ricostruita attraverso la lettura del documento da parte dei/delle valutatori/valutatrici e, soprattutto, da parte dei/delle giovani. Una scarsa chiarezza sulle attività che il/la giovane sarà chiamato/a a condurre può facilmente infondere dei dubbi sulla rispondenza della proposta alle proprie aspettative.

Un’ulteriore difficoltà potrebbe essere quella di prevedere attività che in sede di realizzazione finiscano per non essere attuabili, dal momento che dipendono prevalentemente dalle capacità e attitudini del/della giovane cui sono indirizzate. Un compromesso più che accettabile in questo senso è la descrizione di esempi di possibili attività anche alternative, specificando a quali condizioni queste saranno realizzate: si darà così un riferimento chiaro di quanto proposto, pur lasciando dei margini di flessibilità che sono apprezzabili in un contesto non totalmente definibile a priori.

Si comprende come una valutazione non positiva al presente indicatore comporti un punteggio complessivamente piuttosto basso per tutto il progetto, dal momento che sarà difficile valorizzare in modo soddisfacente la coerenza tra le attività proposte (non chiare) e altri elementi previsti dalla griglia di valutazione (obiettivi, competenze apprese, percorso formativo a supporto...).

Per soddisfare questo indicatore, è necessario che la proposta progettuale:

- descriva in modo chiaro e non ambiguo le attività che il/la giovane si troverà a condurre;
- consenta di immaginare nel concreto in quali operazioni saranno coinvolti i/le giovani in servizio civile, quando e per quanto tempo, in quali ambienti e alla presenza di chi;
- faccia emergere una chiara relazione tra le attività che il/la giovane si troverà a realizzare e gli obiettivi del percorso proposto, sia in termini di risultati (aver realizzato una festa o una ricerca; aver riorganizzato un archivio; aver promosso iniziative attraverso attività *digital/social...*) sia in termini di apprendimento (aver appreso ad animare un contesto sociale, ad organizzare un archivio bibliografico, ad animare una campagna di sensibilizzazione...);
- consideri il fatto che le attività siano realizzabili a prescindere dal livello di conoscenze e abilità che i/le giovani possiedono al momento di iniziare il progetto.

Per la rilevanza e la delicatezza degli aspetti affrontati l'*item* B1 è classificato come ostativo.

La formulazione è cambiata una volta al termine del primo periodo (2015-2019): in origine la centratura era posta sulla “coerenza tra obiettivi del progetto di servizio civile e attività previste (con riferimento anche ad articolazione e durata)” mentre ora si punta sulla “esaustività e accuratezza della descrizione delle attività proposte ai/alle giovani e loro relativa coerenza con gli obiettivi del progetto”. Tra il secondo (2019-2022) e il terzo (2023) periodo viene operata una minuscola modifica cancellando l’aggettivo “relativa” prima del sostantivo “coerenza”.

B2) Accuratezza nella descrizione delle caratteristiche dei/delle giovani che li/le rendano idonei/e alle attività previste dal progetto.

Poiché il SCUP è “universale”, non ammette dei “prerequisiti” ostativi alla candidatura. Ciò rischia, però, di mettere i/le giovani in difficoltà durante la realizzazione del progetto qualora non siano adeguatamente preparati/e nel momento in cui siano posti/e a confronto con situazioni tecnicamente e/o emotivamente difficili. L’organizzazione deve, in sede di presentazione del documento progettuale, dimostrare di essere consapevole di tali possibili criticità e di aver individuato delle attitudini che accrescano la coerenza tra la proposta e il/la giovane e di aver già pronte delle azioni finalizzate al raggiungimento di un adeguato equilibrio tra caratteristiche del/della giovane e richieste previste dalle attività di servizio civile.

In sede di progettazione, è fondamentale appurare che alcune attività siano espresse in modo chiaro e specifico e prevedano un’attenta valutazione del bagaglio di competenze in ingresso (sia operative sia, soprattutto, personali) necessarie al/alla giovane per condurre la propria esperienza di servizio civile in modo sicuro e positivo per se stesso/a e per gli altri. Rientrano in tale casistica le attività che mettono il/la giovane in condizione di rischio diretto in assenza delle necessarie competenze e tutele; tutte quelle legate a situazioni più “delicate” e in contesti “critici” (ad esempio: essere in contatto con persone malate o traumatizzate che possono essere causa di “contagio” emotivo); tutte quelle attività che richiedano competenze tecniche molto specifiche (come ad esempio: la classificazione delle specie vegetali, la gestione di relazioni che comportino la conoscenza di lingue straniere, l’utilizzo di strumenti tecnologici specifici...).

Sul versante opposto, occorre verificare che non si presentino situazioni tali per cui si richiedano competenze elevate (desumibili dai criteri e dalle modalità di selezione che vengono dichiarate) che non siano poi valorizzate dalla proposta progettuale. In questo caso, i “rischi” sono minori, ma permane comunque la possibilità di un’esperienza poco accrescitiva per i/le giovani e il rischio che si voglia in realtà proporre compiti eccessivi ai/alle ragazzi/e in servizio civile e quindi sostitutive delle attività proprie del personale dipendente.

In riferimento a questo indicatore la proposta progettuale deve:

- consentire di evincere in modo chiaro e dettagliato quali siano le attività previste dal progetto e quali le eventuali difficoltà cui si espongono i/le giovani in servizio civile;
- definire quali caratteristiche e competenze del/della stesso/a (o quali preconcoscienze che, a valle di un adeguato percorso formativo, possano essere tradotte in competenze agibili) saranno rilevanti per gestire le attività previste in modo sicuro e con la possibilità di ottenere risultati positivi e gratificanti.

Anche l’*item* B2 ha visto una modifica nella formulazione al termine del primo periodo (2015-2019), molto simile a quella intervenuta nell’indicatore precedente. La prima formulazione rimandava alla “coerenza tra obiettivi del progetto di servizio civile e caratteristiche individuate dei/delle giovani” mentre nel 2019 si è spostata la centratura sulla “accuratezza nella descrizione delle caratteristiche dei/delle giovani che li/le rendano idonei/e alle attività previste dal progetto”.

B3) Accuratezza nella descrizione del processo di valutazione attitudinale.

Questo indicatore propone una specifica attenzione su una questione meno considerata in passato, ma che riveste un ruolo non marginale: le modalità di svolgimento della valutazione attitudinale ed i risultati in termini di coerenza tra le attività di servizio civile proposte e le caratteristiche del/della candidato/a individuato/a.

Di fatto, si tratta di tradurre in modo operativo quelle strategie che consentano di verificare la coerenza (prevista dall’indicatore B2) tra le caratteristiche richieste per condurre al meglio le attività proposte dal progetto di servizio civile e quelle in possesso dei/delle giovani che si candidano.

SCUP prevede alcuni vincoli da considerare (ad esempio: il punteggio finale che sarà su una scala in centesimi) e indicazioni circa elementi di qualità (ad esempio: la partecipazione dell’OLP alla valutazione del potenziale).

La valutazione attitudinale — accanto ai criteri che si intendono accertare — segnalerà anche gli indicatori che consentano di verificare la sussistenza di tali criteri e, laddove possibile, i relativi misuratori³¹. Ogni altra modalità verrà decisa dall’organizzazione proponente e descritta puntualmente.

L’indicatore prevede di verificare che le caratteristiche ricercate siano coerenti con le modalità adottate (“validità” degli indicatori individuati) e quanto più obiettivi possibile (“attendibilità” del metodo).

³¹ Ad esempio: per il criterio “Interesse per la tematica affrontata dal progetto”, l’indicatore potrebbe essere “Partecipazione a eventi formativi o di volontariato inerenti il tema” e i misuratori potrebbero essere: “durata dell’esperienza formativa o di volontariato” e “quantificazione della stessa in termini di ore/mese”.

La proposta progettuale deve:

- descrivere in modo specifico quali sono le attività previste per la valutazione attitudinale dei/delle giovani;
- prevedere dimensioni chiare, operative e coerenti con le caratteristiche ricercate (ad esempio: la conoscenza del progetto è oggettivabile e può essere coerente con la motivazione del/della giovane, in quanto sottende un impegno dello/a stesso/a nel leggere e trattenere le informazioni principali);
- prevedere delle attività che rendono più probabile l'espressione di comportamenti coerenti con le caratteristiche ricercate;
- prevedere griglie/*check list* che guidino l'attenzione delle persone coinvolte nel processo di valutazione attitudinale verso tali comportamenti;
- coinvolgere una pluralità di soggetti (referenti, operatori/operatrici, OLP, giovani già in servizio civile...) per limitare le possibili distorsioni di giudizio.

L'attuale formulazione dell'*item* B3 è stata introdotta nel 2023 ed ha sostituito un altro *item*, utilizzato dal 2015 al 2022. Esso era riferito alla coerenza tra gli obiettivi del progetto e le attività formative previste, tema che è stato portato nell'indicato C3.

B4) Coerenza tra le attività previste dal progetto e le risorse umane e strumentali messe a disposizione (con particolare riferimento al rapporto tra referenti della struttura — OLP ma non solo — e giovani in servizio civile).

L'indicatore B4 si concentra sulla congruità e qualità delle risorse umane (oltre a quelle strumentali, che vengono comunque considerate) a disposizione del/della giovane per essere supportati nell'apprendere/consolidare competenze.

Tra queste, la principale figura di riferimento è l'OLP, del/della quale si valuteranno sia la competenza desumibile dall'esperienza e dal grado di coinvolgimento nel progetto, sia la concreta disponibilità ad accompagnare — anche attraverso la sua presenza fisica — i/le giovani nella loro esperienza di servizio civile.

È, dunque, essenziale che venga allegato al progetto un *curriculum vitae* dell'OLP che sia in grado di documentare le competenze e l'esperienza della figura guida dei/delle giovani, e non una semplice dichiarazione di possesso dei requisiti di OLP.

Le qualità richieste non sono “assolute”, ma dipendono dal tipo di attività previste per i/le giovani: ad esempio, se si tratta di apprendere la tecnica della semina, una figura operativa (orticoltore) con esperienza nell'insegnare a giovani sarà più adatta di un direttore di struttura, magari laureato in agraria, ma che non è presente e manca della necessaria esperienza specifica.

Sono, inoltre, da considerare anche altre risorse presenti presso l'organizzazione (sempre coordinate dall'OLP che dovrà rimanere il riferimento per i/le giovani) che possono fornire contributi per migliorare la qualità dell'esperienza di apprendimento. In questo caso sarà valutata una serie di elementi che il progetto dovrà descrivere: la durata di tali accompagnamenti, la sede e gli obiettivi. Si guarderà anche alle motivazioni e alle caratteristiche del contributo richiesto. L'OLP dovrà attribuire in modo esplicito e formale uno specifico ruolo di affiancamento alla/alle persona/e individuata/e.

In questo senso, occorre sempre tenere presente che una figura di accompagnamento per il/la giovane dovrà avere competenze tecniche relative al ruolo individuato ma anche di natura “formativo/educativa” (fungere da *tutor*, mentore, supporto all'apprendimento...).

La proposta progettuale sarà coerente con questo indicatore se:

- individua un OLP con documentate competenze ed esperienza necessarie per fornire al/alla giovane in servizio civile i riferimenti indispensabili al corretto svolgimento delle attività e a facilitare l'apprendimento delle competenze previste;
- prevede che l'OLP accompagni materialmente il percorso del/della giovane (è previsto un affiancamento costante; opera in parallelo rispetto ai/alle giovani ed è consultabile immediatamente in caso di difficoltà; garantisce una reperibilità tempestiva);
- sono presenti in modo stabile e continuo (anche se non necessariamente a tempo pieno) altre figure con le competenze necessarie. In questo caso, il progetto esplicita in modo concreto come l'OLP organizzerà gli affiancamenti dei/delle giovani a queste figure, attribuendo loro in forma esplicita la corresponsabilità del percorso di servizio civile;
- definisce il ruolo di OLP in funzione delle competenze e della capacità di svolgere efficacemente la funzione di *tutoring* e non in base alla posizione organizzativa ricoperta.

Questo indicatore è rimasto inalterato nel tempo, perché sin dall'inizio è stato votato alla verifica della “coerenza tra le attività previste dal progetto di servizio civile e le risorse umane e strumentali messe a disposizione”. Nel 2019 è stata aggiunta la specificazione: “con particolare riferimento al rapporto tra referenti della struttura — OLP ma non solo — e giovani in servizio civile”.

L'item B4 è un indicatore ostativo perché la qualità del processo di accompagnamento è centrale per la buona riuscita del progetto.

2.1.3 I risultati

La terza dimensione della griglia di valutazione indaga sui risultati che la proposta progettuale intende perseguire. Poiché si parla di servizio civile, gli esiti devono essere esclusivamente articolati attorno agli apprendimenti che i/le giovani partecipanti possono raggiungere.

È necessario ribadire che il progetto di servizio civile non può perseguire solo obiettivi “quantitativi” riferiti all'attività “produttiva” dell'organizzazione e, dunque, che esso deve essere prevalentemente concentrato sul/sulla partecipante e sul suo/a processo di formazione.

C1) Coerenza tra le attività previste dal progetto e le competenze in uscita acquisite dai/dalle giovani (con riferimento alla figura professionale individuata ed al grado di complessità delle competenze richieste).

L'indicatore C1 verifica che quanto viene dichiarato come apprendimento possibile (attraverso l'identificazione di competenze tratte da profili professionali descritti nell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni di INAPP³² o nei repertori regionali oggi riconosciuti) sia coerente con le attività proposte dall'esperienza di servizio civile e accuratamente descritte dal progetto.

Prerogativa fondamentale alla valutabilità di questo criterio è una descrizione precisa e puntuale delle attività che verranno proposte ai/alle giovani. Pertanto, un progetto che si presenti nebuloso e impreciso, sarà già stato penalizzato al criterio B1.

³² https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_professioni.php. INAPP è l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche.

Il criterio intende anche verificare che la competenza obiettivo dell'apprendimento sia coerente con le logiche del servizio civile. Innanzitutto, che non sia troppo complessa, non faccia riferimento ad un profilo di ruolo che preveda una formazione specifica. Competenze tratte da figure riferibili a livelli EQF³³ sono spesso poco applicabili a contesti che non possano selezionare a monte giovani con percorsi formativi specifici.

In secondo luogo, verrà posta attenzione ad escludere competenze che rientrano in profili professionali che prevedono delle certificazioni obbligatorie per operare, come, ad esempio, fisioterapista, giornalista, educatore/educatrice professionale ed altre, che comportano delle abilitazioni formali.

In riferimento all'*item* C1 la proposta progettuale è tenuta a:

- definire una sola competenza tratta dall'Atlante del lavoro e delle qualificazioni o da un repertorio regionale (esplicitato) e da un profilo professionale in esso contenuto;
- individuare una competenza potenzialmente sviluppabile nell'arco di tempo previsto anche da persone che non abbiano le conoscenze coerenti con il profilo professionale da cui è tratta;
- descrivere in modo preciso attività (formative e operative) proposte al/la giovane in servizio civile che siano coerenti con l'apprendimento ed il consolidamento della competenza proposta come acquisibile in uscita;
- prendere in considerazione il possibile grado minimo di preconcoscenze e, di conseguenza, eventuali difficoltà a sviluppare/consolidare tale competenza.

Anche questo indicatore è rimasto sempre formulato nello stesso modo, salvo l'introduzione della specificazione nel 2019, quando è stata inserita la frase: "con riferimento alla figura professionale individuata ed al grado di complessità delle competenze richieste".

Ovviamente, data l'estrema rilevanza del tema l'*item* C1 è considerato ostativo.

C2) Argomentata rilevanza sia civica sia professionale delle competenze in uscita acquisite dai/dalle giovani.

Con questo indicatore si intende premiare i progetti che più riescono a concentrarsi su competenze utili dal punto di vista del contributo alla professionalizzazione (e della ricerca/inserimento nel mondo del lavoro) e — allo stesso tempo — che costituiscono un'esperienza di vita significativa per il/la giovane (funzione "civica" del servizio).

Viene valutato in modo positivo che il progetto riesca, anche sinteticamente, ad esplicitare le caratteristiche della domanda sul mercato del lavoro locale delle competenze messe in gioco (acquisite e consolidate) nell'ambito dell'esperienza di servizio civile (o, quantomeno, che le argomenti dimostrando così un'attenzione al tema).

Sul versante della dimensione "civica", questa va considerata quale elemento di senso rispetto all'attività proposta. Se la dimensione professionalizzante rimanda alla tecnica, la dimensione civica attiene invece alla capacità di ricostruire la logica di utilità sociale che ne deriva. A titolo esemplificativo, se lo sviluppo di competenze animative riguarda — dal punto di vista professionale — la capacità di progettare e gestire in modo efficace eventi che coinvolgano attivamente delle persone, l'utilità sociale di un tale mandato dovrà mettere in luce il valore "civile" dell'opera dei/delle giovani in servizio civile, la sua capacità di sviluppare la partecipazione attiva dei/delle cittadini/e.

³³ Il quadro europeo delle qualificazioni è un sistema di codifica dei risultati dell'apprendimento articolato su 8 livelli per tutti i tipi di qualificazioni.

Nell'esperienza finora condotta si rileva che mentre le proposte presentate da soggetti più legati al mondo del lavoro *for profit* tendono a non riconoscere ed esplicitare il vantaggio per beneficiari/e, cittadini/e e contesto sociale, le proposte presentate da enti pubblici e del terzo settore danno, invece, un po' per scontato tale vantaggio e, talvolta, dimenticano di argomentare i possibili vantaggi per le prospettive lavorative dei/delle giovani.

La proposta progettuale è tenuta a:

- esplicitare il valore delle attività che vedranno coinvolto/a il/la giovane, consentendogli/le di vivere un'esperienza umanamente arricchente e di evidente miglioramento del contesto sociale in cui si realizza;
- chiarire il senso di utilità pubblica dell'esperienza di servizio civile del/della giovane;
- descrivere le competenze che si prevede possano essere acquisite/rafforzate al termine dell'esperienza di servizio civile e come potranno essere utilmente spese per affrontare in futuro il mercato del lavoro;
- argomentare le precedenti riflessioni fornendo elementi sufficientemente solidi a supporto di tale spendibilità.

L'indicatore C2 è rimasto sempre formulato nello stesso modo, salvo l'introduzione nel 2019 della specificazione "argomentata" riferito al termine "rilevanza".

C3) Coerenza tra obiettivi del progetto e l'insieme articolato delle attività formative e di apprendimento delle competenze previste.

Con questo indicatore viene proposto un affondo sugli aspetti formativi e di apprendimento che devono consentire al/alla giovane in servizio civile di svolgere in modo adeguato e sicuro le attività previste dal progetto, ampliando il potenziale di competenze possedute.

Riprende in parte ogni ragionamento fatto per il criterio B2, laddove alcune attività prevedano il possesso di competenze che possano essere realisticamente apprese nei tempi previsti dal progetto e, in generale, nell'esperienza di servizio civile.

La valutazione del presente criterio comporta alcuni elementi di complessità specifica poiché il tema non è più soltanto la "formazione d'aula" tradizionale, ma rimanda ad ogni forma di facilitazione degli apprendimenti che il servizio civile può consentire: formazione "esperienziale", "sul campo", "in sito"...

Tali forme più "estese" di formazione, però, non devono costituire una scorciatoia per sottrarsi ad una rigorosa programmazione dei processi di apprendimento. Per questo, formulazioni semplicistiche quali "gli apprendimenti avverranno attraverso le esperienze che i/le giovani potranno vivere" o "l'apprendimento avverrà direttamente *on the job*" sono considerate come riferimenti eccessivamente generici, non contestualizzati e, quindi, non apprezzati.

Si ritengono adeguate le attività formative nel caso in cui (i) siano indicate le modalità (forme, tempi, contenuti) attraverso cui le attività quotidiane possono diventare "esperienze di apprendimento", ad esempio: momenti riflessivi guidati e studio di casi e di fallimenti; (ii) siano precisati i tempi inseriti nel programma di servizio.

La proposta progettuale è tenuta a:

- prevedere un percorso formativo coerente con le competenze che verranno messe in gioco, richiamate anche nella figura professionale di riferimento;

- definire e descrivere in modo chiaro e preciso i diversi aspetti del percorso formativo: i tempi previsti, l’architettura (come sono collocati in sequenza e nel tempo e con quale collegamento con le attività richieste al/alla giovane), le modalità/metodologie individuate, le professionalità individuate;
- prevedere tempi e modalità formative adeguate a consentire ai/alle giovani che non abbiano le necessarie conoscenze di acquisire le basi per una gestione sufficientemente soddisfacente delle attività loro riservate;
- prevedere tempi e modalità formative adeguate a consentire ai/alle giovani di acquisire/consolidare le competenze che si troverà ad agire nelle attività a lui/lei assegnate lungo tutto il progetto;
- prevedere una struttura coerente con la propedeuticità dei diversi tipi di apprendimento e la precedenza dell’azione formativa rispetto all’operatività.

L’attuale formulazione è stata inserita nel 2019 ed ha sostituito l’intero *item* che in precedenza richiedeva la “certificabilità” (messa in trasparenza) delle competenze in uscita dal progetto di servizio civile”. Il tema è ora trattato all’indicatore C2.

2.1.4 Aspetti generali

La quarta dimensione della scheda pone attenzione alla qualità del “confezionamento” del progetto, che comprende il “documento progettuale” vero e proprio e la “scheda di sintesi”, destinata ad una conoscenza più agile della proposta.

L’esperienza mostra che nell’era della comunicazione rapida e immediata, la cura nella modalità di presentazione è assolutamente fondamentale per raggiungere il *target* del servizio civile.

D1) Qualità complessiva del documento progettuale (chiarezza e completezza).

Con questo indicatore viene valutata la chiarezza complessiva della formulazione del progetto. È di fondamentale importanza il fatto che una proposta debba anche essere in grado di comunicare in modo efficace le proprie specificità, sia per chi deve verificarne la qualità sia, soprattutto, per i/le giovani che stanno decidendo di dedicare un periodo significativo della propria vita a tale esperienza.

Pertanto, il punteggio complessivo sarà determinato dalla completezza delle informazioni fornite e dalla loro chiarezza in termini di facilità di lettura e assenza di ambiguità. Ciò vale anche per l’elaborazione del testo e per il *layout* di pagina, ad esempio: l’inserimento del titolo nella prima riga del documento, la suddivisione in capitoli, la formattazione chiara, l’andare a capo alla fine del paragrafo, la costruzione dell’indice ecc.

La proposta progettuale deve:

- contenere tutti gli elementi riferibili agli indicatori previsti dalla griglia;
- proporre anche ulteriori informazioni rilevanti per il/la giovane interessato/a a svolgere l’esperienza di servizio civile;
- esprimere tali elementi in modo concreto e sufficientemente dettagliato (ad esempio: utilizza verbi che rimandano ad azioni concrete, evita circonlocuzioni che lasciano intendere scenari ancora non definiti, non utilizza il tempo futuro per descrivere cose o persone che devono già essere definite...).

La formulazione è rimasta sempre la stessa nel tempo.

D2) Qualità complessiva della scheda di sintesi (chiarezza e completezza).

L'indicatore del tutto analogo al precedente; è, però, riferito specificamente alla scheda di sintesi che, con più probabilità, verrà letta dai/dalle giovani e dovrà essere pertanto particolarmente curata ed efficace. Dovrà cioè risultare, oltre che molto chiara, anche in grado di attirare l'attenzione e spingere il/la giovane a consultare altri materiali (il progetto, innanzitutto, ma eventualmente anche altre informazioni sull'ente).

Tutto ciò è nell'interesse non soltanto dei/delle giovani, ma anche dello stesso soggetto proponente, che potrà così avere più candidature e una conseguente maggiore possibilità di individuare i/le candidati/e con le caratteristiche che meglio si adattano alla proposta.

La scheda di sintesi, pertanto, deve:

- essere sufficientemente dettagliata;
- contenere gli elementi fondamentali per un'adeguata valutazione da parte dei/delle giovani;
- essere espressa in forma leggibile e facilmente consultabile;
- evidenziare una particolare cura della parte estetica della scheda;
- riuscire ad invogliare a proseguire la lettura e, eventualmente, approfondire quanto letto.

L'attuale formulazione di questo *item* è mutata nel 2019 rispetto a quella originaria, che era rivolta alla “qualità complessiva del progetto (con riferimento al grado di realizzabilità e di innovazione/sviluppo rispetto a esperienze precedenti)”. L'analisi di questi aspetti si è ora spostata sugli indicatori della dimensione C.

D3) Coerenza del progetto con i valori della sostenibilità sociale, di quella ambientale e delle pari opportunità per tutti (anche con riferimento alla questione di genere).

L'indicatore D3 è dedicato ad elementi che tempo fa hanno fatto parte delle linee strategiche della Provincia autonoma di Trento, che rimangono comunque dei valori attuali e riproposti dall'Unione europea come riferimenti all'agire delle persone.

Il tema delle “pari opportunità” per persone con disabilità o con difficoltà è già presente in molti dei progetti di assistenza e, pertanto, non viene valorizzato in quanto tale; si opta piuttosto di valutare come venga proposto il tema della diversità e della “inclusione” come forma di pari opportunità. Sono temi strettamente legati alla natura del servizio civile, ma oggi non universalmente riconosciuti in tutti gli ambiti delle comunità locali.

Anche la questione del genere e della concreta parità di opportunità tra i sessi rimane un nodo tuttora irrisolto nella nostra società.

Discorsi analoghi possono essere fatti anche per la sostenibilità sociale. Praticamente tutti i progetti di servizio civile sottendono modelli di sostenibilità sociale interessanti: una cultura più accessibile a tutti; più aggregazione sociale favorita da iniziative di animazione; più consapevolezza

derivante dall'assistenza a persone con difficoltà... Non sempre, però, chi progetta è in grado di riconoscere e valorizzare tali modelli, legando le azioni concrete con *vision* e valori. Si badi che non si sente la necessità di affermazioni retoriche nei testi progettuali, ma il criterio è posto per verificare che traspaia costantemente una esplicita consapevolezza su questi temi, condizione perché tale sensibilità possa poi essere trasferita ai/alle giovani non in modo "prescrittivo" ma quasi per "contaminazione".

Quanto alla sostenibilità ambientale, vale lo stesso discorso delle pari opportunità di genere: pur essendo un tema che emerge spesso nel dibattito pubblico (riscaldamento globale, movimento "Fridays for future", cambiamenti climatici, crisi energetica globale...) sono meno rilevanti i passi concreti intrapresi. Mantenere elevata l'attenzione e proporre tante piccole iniziative in questa direzione dà un chiaro segnale di sensibilità e pone il tema dello sviluppo sostenibile e dei cambiamenti di comportamento che questo impone.

In riferimento a questo *item* le proposte progettuali devono:

- esplicitare elementi concreti nella direzione dell'inclusione sociale per tutti;
- presentare elementi che attribuiscono un maggior peso/attenzione alle donne nei contesti sociali dove vengono prese le decisioni più rilevanti, o che si procurino di non creare alcuna (anche solo marginale o nominale) forma di ostacolo "di genere", dimostrando consapevolezza di potenziali rischi di svalutazione;
- valorizzare gli elementi che dimostrano attenzione alla cura e salvaguardia dell'ambiente, senza che questo comporti rinunce in termini di progresso e sviluppo.

La formulazione di questo indicatore è rimasta sostanzialmente la medesima nel corso del tempo, anche se nel primo periodo (2015-2019) conteneva un esplicito riferimento alle "priorità trasversali della PAT", che è stato espunto nel secondo periodo. L'espressione della formulazione attualmente in uso è stata migliorata e resa più scorrevole, senza variare il contenuto, nel 2023.

D4) Qualità del contributo offerto dai/dalle giovani in servizio civile per il miglioramento continuo del progetto.

Questo *item* intende premiare i progetti che sono in grado di riflettere su se stessi e migliorare continuamente.

Per SCUP il criterio della "innovatività" dei progetti non si misura sulle "cose da fare" ma sulla volontà e sulla capacità di miglioramento continuo.

Essa è fortemente legata al contributo dei/delle giovani: sfruttando l'esperienza di quanto è stato fatto, è possibile portare migliorie alle parti in cui non si è pienamente soddisfatti o, comunque, proporre innovazioni.

La novità non è necessariamente garanzia di qualità. Un progetto che si è dimostrato efficace può ben essere replicato. Del resto, quando la stessa esperienza viene proposta a giovani diversi/e, questa inevitabilmente non sarà identica ma varierà a seconda degli/delle interpreti.

D'altro canto, un progetto che viene riproposto senza modifiche anche quando evidenzia delle — per quanto piccole — disfunzionalità, è da considerare come rigido, certamente non da premiare.

Poiché un tale indicatore sarebbe discriminante nei confronti dei progetti nuovi (che non hanno le basi per poter riflettere sull'esperienza precedente), questi ultimi potranno fare riferimento ad esperienze analoghe fatte in passato, anche da altri progetti, e ai/alle relativi/e testimoni. Tutti dovranno,

infine, dotarsi di dispositivi (incontri, momenti codificati, *feedback* strutturati da parte dei/delle giovani) che consentiranno di migliorare i propri *standard* per le proposte successive.

Si richiede, pertanto, che la proposta progettuale:

- evidenzi degli elementi che sono stati critici nelle esperienze passate e che sono stati analizzati e riprogettati per l'edizione che viene presentata;
- riesca a chiarire in che modo tali difficoltà sono state registrate e, di conseguenza, quali sono le azioni in grado di contrastarle in futuro;
- specifichi gli elementi forniti dai/dalle giovani che hanno vissuto tale esperienza in precedenza (generalmente contenute nelle lettere di coinvolgimento allegate al documento di progetto, ma anche nel testo della proposta progettuale) che supportano i cambiamenti introdotti.

La formulazione dell'*item* D4 è rimasta sempre la stessa, salvo una modifica alla terminologia, resa necessaria per la mutata sensibilità nei confronti del linguaggio di genere. Se fino al 2023 il riferimento a chi è attivo/a nei progetti era genericamente “i ragazzi in servizio civile”, si è poi passati alla più corretta dizione: “i/le giovani in servizio civile”.

2.2 L'utilizzo della griglia di valutazione e gli altri strumenti

L'utilizzo della griglia di valutazione è sempre stato inteso come un'azione dinamica, che doveva aiutare a “leggere” la proposta progettuale nel suo complesso. Dunque, non un semplice sommatoria di aspetti intesi in modo assoluto, ma come un insieme di dimensioni costitutive per il progetto SCUP.

A fianco della griglia il gruppo di valutazione ha potuto disporre di un documento che andava a dettagliare per ogni *item* le possibili casistiche e poneva alcune domande su ciò che avrebbe dovuto essere individuato in riferimento ad ogni indicatore.

Tale strumento, affinato nel corso del tempo, ha consentito una più chiara definizione delle casistiche presenti nella progettazione SCUP e ha favorito una maggiore omogeneità nella stessa attività di valutazione.

2.3 Le “schede aggiuntive”

Dal 2019 il gruppo di valutazione si è dotato di un altro mezzo che è servito non solo a motivare l'assegnazione dei punteggi nella griglia ma soprattutto a fornire indicazioni e commenti ai/alle progettisti/progettiste.

Si tratta di tre “schede aggiuntive” di natura descrittiva in cui il/la valutatore/valutatrice esplicita alcuni aspetti rilevati nella proposta progettuale.

La prima nota è relativa agli “elementi di qualità riconosciuti e valorizzati”: qui vengono evidenziate parti o passaggi della proposta progettuale che appaiono come interessanti e da valorizzare, anche in una logica di raccolta di buone prassi.

La seconda nota attiene alle “criticità e indicazioni di miglioramento”: vi si evidenziano parti o passaggi della proposta progettuale che appaiono non adeguate o comunque suscettibili di miglioramento.

La terza nota ha per titolo: “attenzioni da mettere in evidenza” e contiene la segnalazione di aspetti specifici non essenziali che sono stati fortemente valorizzati nel punteggio e la cui effettiva realizzazione va controllata, per esempio attraverso l'attività di monitoraggio.

Sul senso e la finalità delle “note aggiuntive” si torna nel successivo capitolo 4.

2.4 Criticità rilevate

I numerosi confronti in sede operativa e le giornate di ‘allineamento’ hanno visto molte discussioni a proposito di quasi tutti gli indicatori da parte del gruppo di valutazione.

Alcuni, però, hanno presentato maggiori difficoltà sia nella definizione sia nell’applicazione. Se ne fornisce qui una rapida carrellata, anche come segnalazione di aspetti che richiedono una attenzione costante.

2.4.1 La certificazione delle competenze in uscita

La dimensione C, relativa ai risultati, ha comportato un complesso approfondimento sulla natura, le finalità, la metodologia della certificazione delle competenze. È stato necessario comprendere quale applicazione era possibile per il contesto SCUP. Si è trattato di un lavoro molto oneroso, protratto per lungo tempo prima di trovare un metodo condiviso, che consentisse di dare attuazione a quanto stabilito sulla tema dalla Giunta provinciale³⁴.

Anche la necessità di definire gli apprendimenti conseguenti alla partecipazione al progetto è stata fonte di notevole approfondimento, con l’intento di tenere distinto il servizio civile da un mero tirocinio e, ancor più, da un’attività simile ad un percorso scolastico.

2.4.2 La formazione specifica

Nell’ambito di riferimento dell’indicatore C3 è presente tutta la questione della formazione specifica, che è onere del soggetto gestore programmare e realizzare. Nel corso del tempo l’attenzione per questo tema è cambiata notevolmente. Nei primi anni il gruppo di valutazione ha considerato come necessaria e scontata un’attività formativa da parte delle organizzazioni. Quando è emerso con sempre maggiore chiarezza che in realtà questa cura non era per nulla scontata, si è cominciato a porre discrimini e paletti fino ad arrivare a richiedere un dettaglio quasi programmatico già in sede progettuale.

Resta comunque aperta la questione del come conciliare una visione “pura” della formazione quale momento del tutto separato dall’operatività con un approccio più possibilista verso una sorta di addestramento rafforzato dove i contenuti vengono veicolati attraverso l’azione professionale.

2.4.3 Il ruolo dell’OLP

Questo aspetto, attinente l’indicatore B4, ha paradossalmente costituito un punto su cui è stato difficile trovare un equilibrio tra le richieste di ValutaSCUP e quanto emergeva dalle proposte progettuali, anche perché è certamente uno degli aspetti di più forte cambiamento rispetto alla tradizione del servizio civile “vecchia maniera”. La necessità di descrivere il ruolo del *tutor*, di quantificare la sua presenza, di definire l’approccio e la verifica dei risultati sono aspetti che sono stati inseriti nei progetti con una certa fatica. Questo nonostante la convinzione comune della centralità della figura dell’OLP per la buona riuscita del progetto di servizio civile.

³⁴ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2372 del 16 dicembre 2016 «Legge provinciale 1° luglio 2013, n. 10 “Interventi per favorire l’apprendimento permanente e la certificazione delle competenze”. Criteri e modalità di identificazione e messa in trasparenza degli apprendimenti in esito all’esperienza di servizio civile universale provinciale (SCUP)».

2.4.4 I/Le partecipanti

La definizione delle caratteristiche da ricercare nei/nelle partecipanti (*item* B2) è un altro aspetto che è stato affinato nel corso del tempo, superando logiche tradizionali al fine di garantire il carattere di universalità del nuovo servizio civile.

Molto si è insistito per evitare che i progetti utilizzassero il termine “volontari” per riferirsi ai/alle giovani partecipanti. In un contesto così strutturato, infatti, questo termine appare del tutto incongruo.

Lo stesso si dica per l'utilizzo del linguaggio di genere.

2.4.5 Le priorità trasversali

L'*item* D3 ha una storia controversa. In fase di prima applicazione rimandava genericamente alle priorità trasversali della Provincia di Trento e ciò creava sconcerto e incertezza nei/nelle progettisti/progettiste. Con le griglie successive si sono precisati i temi, che restano comunque di non agevole sviluppo, data la vastità dei contenuti, come si è visto sopra.

2.4.6 Il contributo dei/delle giovani

Anche questo indicatore (è il D4) è parte dell'innovazione di SCUP. È stato necessario regolamentare i contenuti, per evitare genericità e apporti fittizi, ma ora si può dire che sia a regime. In particolare si richiede che nel testo del documento progettuale vengano citati gli apporti dei/delle giovani.

2.4.7 La redazione del documento progettuale

Si è prestata attenzione alla cura riposta da progettisti e progettiste nella redazione del documento progettuale (*item* D1 e D2), non sempre adeguata. Non è stato semplice per far comprendere che la scheda di sintesi non doveva essere un semplice “copia/incolla” di spezzoni del documento progettuale principale ma che essa andava impostata in modo tale da risultare accattivante per il/la lettore/lettrice, cioè attirare i/le giovani verso il progetto.

Griglia 4

Griglia di valutazione delle proposte progettuali SCUP da 20/7/2023

Approvata con deliberazione della Giunta provinciale n. 1279 del 20/7/2023.

Utilizzata dal turno 2023_04 (presentazione 4/9/2023, avvio 1/12/2023) fino al 31/10/2024.

	<i>coeff.</i>	<i>totale max</i>	<i>ostat.</i>
A. Coerenza progettuale esterna			
A1) Coerenza tra gli obiettivi del progetto e le finalità generali del servizio civile universale provinciale.	1,8	12,60	sì
A2) Rilevanza delle attività previste dal progetto rispetto al contesto sociale di riferimento.	1	7,00	
A3) Coerenza tra obiettivi del progetto e soggetto proponente (in termini di mission, esperienza/expertise, capacità di sviluppare competenze nei propri collaboratori e radicamento sul territorio).	1	7,00	
A4) Qualità complessiva della rete esterna di attori a supporto del progetto.	0,7	4,90	
totale dimensione A		31,50	
B. Coerenza progettuale interna			
B1) Esaustività e accuratezza della descrizione delle attività proposte ai/alle giovani e loro coerenza con gli obiettivi del progetto.	1,3	9,10	sì
B2) Accuratezza nella descrizione delle caratteristiche dei/delle giovani che li/le rendono idonei/e alle attività previste dal progetto.	1,1	7,70	
B3) Accuratezza nella descrizione del processo di valutazione attitudinale.	1	7,00	
B4) Coerenza tra le attività previste dal progetto e le risorse umane e strumentali messe a disposizione (con particolare riferimento al rapporto tra referenti della struttura - OLP ma non solo - e giovani in servizio civile).	1,2	8,40	sì
totale dimensione B		32,20	
C. Risultati			
C1) Coerenza tra le attività previste dal progetto e le competenze in uscita acquisite dai/dalle giovani (con riferimento alla figura professionale individuata ed al grado di complessità delle competenze richieste).	0,6	4,20	sì
C2) Argomentata rilevanza sia civica sia professionale delle competenze in uscita acquisite dai/dalle giovani.	1	7,00	
C3) Coerenza tra obiettivi del progetto e l'insieme articolato delle attività formative e di apprendimento delle competenze previste.	1,1	7,70	
totale dimensione C		18,90	
D. Generale			
D1) Qualità complessiva del documento progettuale (chiarezza e completezza).	0,8	5,60	
D2) Qualità complessiva della scheda di sintesi (chiarezza e completezza).	0,8	5,60	
D3) Coerenza del progetto con i valori della sostenibilità sociale, di quella ambientale e delle pari opportunità per tutti (anche con riferimento alla questione di genere).	0,5	3,50	
D4) Qualità del contributo offerto dai/dalle giovani in servizio civile per il miglioramento continuo del progetto.	0,4	2,80	
totale dimensione D		17,50	
totale generale		100³⁵	

³⁵ La somma dei punteggi è in realtà 100,1. Ciò è effetto del calcolo dei coefficienti. La discrepanza non è eliminabile.

Capitolo 3

La logica di lavoro

3.1 La valutazione come processo per produrre valore sociale nel contesto di intervento del SCUP

In un contesto di scarsità delle risorse pubbliche e di aumento dei bisogni sociali ai quali rispondere, adottare dei processi affidabili di valutazione per la selezione degli investimenti pubblici in tutti gli ambiti, compresi quello del servizio civile, è essenziale. Come indicato da OCSE, tali processi devono tener conto non solo dei costi e dei benefici economici, ma anche dei benefici sociali, ambientali e climatici e devono basarsi su una valutazione esperta che sia trasparente, indipendente e imparziale, in particolare per gli investimenti rilevanti.

La valutazione è, infatti, un processo di analisi e ricerca in grado di produrre giudizi argomentati, sulla base di procedure rigorose e codificabili. Oltre a produrre dei giudizi argomentanti la valutazione implica l'assegnazione di valore a cose ed eventi o, come sosteneva Evert Vedung³⁶, un processo attraverso il quale si distingue quello che vale da quello che non vale, le cose preziose da quelle inutili.

A prescindere da quando avviene la valutazione (*ex ante*, ad esempio: in fase di selezione dei progetti, *in itinere*, ovvero durante l'implementazione di un intervento, o *ex post*, cioè dopo la conclusione dell'intervento), la valutazione permette di rispondere a delle domande rilevanti per i decisori e gli *stakeholder* coinvolti, come, ad esempio:

- il problema di riferimento è (o è stato) adeguatamente compreso?
- la decisione presa è (o è stata) adeguata ad affrontare il problema identificato in precedenza?
- gli strumenti previsti per l'attuazione della decisione saranno (o sono stati) efficaci nel produrre gli esiti attesi?
- le modalità di attuazione della decisione favoriranno (o hanno favorito) il conseguimento degli obiettivi e dei risultati attesi?
- gli output attesi/realizzati sono (o sono stati) conformi a quanto previsto?
- i destinatari dell'intervento trarranno (o hanno tratto) effettivamente dei benefici dalla partecipazione all'intervento?
- i risultati attesi/ottenuti possono potenzialmente (o hanno influito) positivamente sul problema di riferimento? In caso contrario, perché? Cosa necessita (o necessitava) di modifiche?

Rispondendo a queste domande, la valutazione permette ai decisori pubblici, in questo caso l'Ufficio Servizio civile, struttura della Provincia autonoma di Trento, di:

- verificare che l'azione pubblica sia direzionata verso bisogni effettivamente presenti o insufficientemente affrontati;
- operare in una logica di sussidiarietà per assicurarsi che l'azione pubblica sia appropriata;

³⁶ *Public Policy and Program Evaluation*, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 1997.

- ottenere informazioni dettagliate sugli esiti attesi o ottenuti di un intervento;
- analizzare le modalità di attuazione previste o attuate e identificare dei miglioramenti possibili;
- fornire spiegazioni sull’uso delle risorse e sugli effetti attesi/conseguiti agli *stakeholder* interni ed esterni.

In una logica *ex ante*, la valutazione informa i decisori predicendo e valutando le conseguenze di varie attività secondo determinati criteri. In particolare, la valutazione *ex ante* supporta i decisori nella selezione tra due o più alternative d’azione disponibili, per scegliere quella da realizzare in futuro, e nell’identificazione dei possibili effetti delle azioni da intraprendere, anticipandone le possibili criticità.

La valutazione dei progetti SCUP si è inserita proprio in questa logica, consentendo di assistere l’Ufficio Servizio civile nella scelta tra diverse progettualità, fornendo una valutazione preliminare riguardo alla coerenza dei temi trattati con la visione e la missione del SCUP, alla rilevanza della strategia di intervento scelta e degli obiettivi progettuali, alla qualità del processo di attuazione proposto e alla sua capacità di coinvolgere attivamente i destinatari in tutte le fasi progettuali, compresa quella di progettazione, e ai risultati attesi degli interventi previsti.

Oltre a supportare i decisori nella scelta delle progettualità più rilevanti per la missione del SCUP e che contribuiscono maggiormente alla sua attuazione operativa, la valutazione delle proposte progettuali ha avuto anche una funzione di miglioramento continuo degli interventi proposti e della loro rilevanza ed efficacia, come sarà discusso nel capitolo 4.

3.2 Il sistema di valutazione SCUP: le principali caratteristiche

3.2.1 Valutazione interna e valutazione esterna

In questi dieci anni di SCUP, la provincia autonoma di Trento ha optato per un impianto valutativo che potesse essere il più possibile obiettivo, preciso, attendibile, trasparente, migliorativo. Per tale ragione è stata privilegiata una forma di valutazione esterna.

La valutazione interna e la valutazione esterna si differenziano principalmente per il loro punto di vista, per gli obiettivi e le modalità di esecuzione. È importante precisare che quando parliamo di valutazione interna ci riferiamo a processi valutativi condotti da personale interno ad un’organizzazione o personale che si confronta quotidianamente con quella realtà dentro un contesto istituzionale più allargato. Nella tabella seguente sono sintetizzate le principali differenze.

	Valutazione interna	Valutazione esterna
Punti di vista	Condotta da personale interno all’organizzazione. Valorizzazione dei significati contestuali. Coinvolgimento degli attori.	Condotta da valutatori esterni, consulenti, esperti, agenzie di consulenza. Decentramento del punto di vista. Imparzialità di giudizio.
Obiettivi	Mira a migliorare le pratiche interne, identifica punti di forza e debolezza e promuove l’apprendimento continuo.	Fornisce una valutazione oggettiva e imparziale, garantisce trasparenza e rendicontazione e soddisfa requisiti normativi o di finanziamento.
Modalità	Utilizza dati e informazioni già disponibili all’interno dell’organizzazione e può essere meno formale. Si concentra spesso su aspetti specifici e sui processi interni.	Si basa su metodologie rigorose e standardizzate, raccoglie dati tramite strumenti esterni e può includere comparazioni con altre organizzazioni o standard di settore.

Entrambe le valutazioni (interna ed esterna) hanno in sé punti di forza e criticità. È però innegabile che se da una parte la valutazione esterna viene spesso percepita come qualcosa di invadente, penalizzante, esigente, la valutazione interna è percepita come poco affidabile ed autoreferenziale, come evidenziato da Mario Castoldi³⁷.

Quest'ultimo elemento è certamente il primo punto di debolezza della valutazione interna. Si tratta di un problema strutturale in quanto può generare confusione tra le responsabilità di processo e di azione di un soggetto e le sue responsabilità valutative. Se la valutazione è un processo che accompagna lo sviluppo delle decisioni per esprimere un giudizio possibilmente libero da stereotipi e pregiudizi³⁸, la valutazione condotta da personale interno non può essere scevra da condizionamenti legati all'esperienza e pertanto soggettiva (dove soggettiva non va intesa con un'accezione negativa, piuttosto come un elemento che limita un'ampiezza di vedute).

Legata a questa criticità vi è anche la questione che non tutto il personale interno condivide sempre gli stessi valori e gli stessi punti di vista. Ciò potrebbe causare conflitti interni nel momento in cui si dovesse creare una spaccatura tra coloro che sono i responsabili della valutazione e coloro che, seppur personale interno, non sono protagonisti attivi della raccolta dei dati e della loro interpretazione. La valutazione interna infatti, predilige l'analisi di aspetti qualitativi più che quantitativi ma ciò richiede una condivisione di *vision* molto strutturata proprio per non incorrere in difficoltà comunicative e relazionali.

L'attenzione ai dati qualitativi è, inoltre, favorita per altre due ragioni: la prima è il fattore tempo e la seconda è il fattore competenza. In un contesto in cui il tempo è qualcosa da rincorrere piuttosto che da progettare, la valutazione quantitativa sottrae molte risorse temporali che sono strettamente connesse a quelle professionali. Non tutti infatti hanno conoscenze e competenze valutative necessarie per strutturare un buon impianto valutativo. Da ultimo, da un punto di vista strategico, la valutazione interna da sola rischia di non riuscire a presidiare il passaggio successivo che è quello dell'attuazione di azioni di miglioramento. Affinché la valutazione non rimanga un processo fine a se stesso, è necessario implementare un piano di sviluppo e di miglioramento che a sua volta possa essere monitorato e valutato.

Anche la valutazione esterna ha in sé elementi di criticità. Anzitutto è spesso percepita come una potenziale minaccia che crea una rottura tra chi valuta e chi è valutato, soprattutto nei casi in cui il giudizio non sia positivo. L'idea di essere controllati e giudicati può innalzare muri che non permettono il dialogo e il confronto e non fanno recepire all'organizzazione i possibili passi di miglioramento che hanno un impatto sia verso l'interno che verso l'esterno. "Il senso di estraneità nei confronti di una valutazione vissuta non solo come minacciosa, ma anche come distante e non condivisa nei suoi assunti valoriali rischia di vanificare il significato del processo valutativo, almeno per gli attori interni al sistema"³⁹. Questo *gap* può essere colmato nel momento in cui il/la valutatore/valutatrice comprende e valuta un progetto collocandolo all'interno di preciso contesto sociale, culturale, valoriale.

Certamente la presenza di parametri comuni rischia di non cogliere le particolarità delle singole esperienze e di configurarsi come giudizio asettico che se da una parte ne garantisce l'obiettività dall'altra rischia di svuotare un'esperienza nei suoi aspetti relazioni ed emozionali.

³⁷ M. Castoldi, *La qualità a scuola. Percorsi e strumenti di autovalutazione*, Carocci, Roma, 2005.

³⁸ C. Bezzi, *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Franco Angeli, Milano, 2023.

³⁹ M. Castoldi, "Dalla valutazione al miglioramento: uno snodo chiave per il Sistema Nazionale di Valutazione", in *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 2016.

Le due forme di valutazione sono contraddistinte da caratteri complementari che dentro un sistema complesso dovrebbero integrarsi. Infatti, i benefici della valutazione esterna sono massimizzati quando l'organizzazione proponente si dota di una strategia interna globale di valutazione del proprio lavoro. In questo modo, la valutazione esterna può collocarsi all'interno di un quadro di analisi più ampio e di lungo periodo.

3.2.2 Valutazione di esperti

Sempre più spesso la valutazione esterna viene richiesta da bandi pubblici e privati sia italiani che europei, perché, come sostenuto da Formez PA⁴⁰, questo tipo di valutazione garantisce:

- imparzialità e indipendenza della funzione valutativa rispetto alle organizzazioni/istituzioni responsabili della definizione delle politiche o della realizzazione dei progetti;
- credibilità, garantita sia dall'impiego di professionisti, sia dalla trasparenza del processo di valutazione e dalla diffusione dei risultati raggiunti;
- partecipazione degli attori-chiave per assicurarsi che siano tenute in conto le idee e le opinioni derivanti da diversi punti di vista;
- utilità in termini di capacità di fornire tempestivamente i risultati e le raccomandazioni della valutazione.

Secondo questi criteri il/la valutatore/valutatrice è un/una analista, un/una ricercatore/ricercatrice. Non è il portatore di una dottrina né un mentore degli *stakeholder*, né il difensore di una *policy*. Il/La valutatore/valutatrice esterno/a, più che quello/a interno/a assicura:

- esperienza e competenza: un valutatore esperto ha una formazione specifica e porta con sé un'esperienza di ampio respiro maturata lavorando su progetti di tipo diverso in una grande varietà di contesti, utilizzando approcci metodologici differenti che gli consentono di individuare la strategia di valutazione più efficace per ciascun progetto;
- obiettività: lo sguardo di un/una valutatore/valutatrice esterno/a è più obiettivo e imparziale, perché indipendente dall'organizzazione che implementa o finanzia le attività;
- credibilità: *stakeholder* ed enti finanziatori tendono a dare maggiore peso ai risultati di una valutazione esterna indipendente in quanto viene percepita come imparziale e rigorosa. Anche quando un'organizzazione si impegna ad auto-valutarsi con obiettività, le conclusioni rischiano di risultare in qualche modo autoreferenziali;
- punto di vista distaccato: un/una valutatore/valutatrice esterno/a fornisce un punto di vista "fresco" e distaccato sul progetto e sui suoi risultati, notando quei cambiamenti che altrimenti passerebbero inosservati.

L'ufficio Servizio civile, non solo ha scelto valutatori esterni indipendenti (cercando di equilibrare le voci femminili e quelle maschili) ma negli anni ha lavorato perché divenissero una vera e propria *équipe* che — come descritto nel precedente capitolo — ha condiviso metodi, strumenti, competenze differenti per rendere la valutazione dei progetti il più possibile coerente sia internamente che esternamente. La presenza di valutatori esterni ha garantito una prospettiva multidisciplinare in grado di comprendere la complessità di ogni oggetto di valutazione.

Da tutte queste considerazioni è scaturita la scelta di un nucleo di valutatori esterni, a servizio dell'interesse pubblico, distaccato dallo stesso, in dialogo aperto e costante con gli uffici di riferimento e gli enti proponenti.

⁴⁰ http://fondistrutturali.formez.it/sites/all/files/7.3.1_lo_monitoraggio_valutazione_progetto.pdf.

Valutazione comparativa basata sullo scoring

La valutazione dei progetti, ai fini della selezione delle migliori alternative, avviene attraverso diversi metodi, caratterizzati da livelli di complessità e costi molto variabili: metodi quantitativi⁴¹; metodi semi-quantitativi⁴²; metodi semi-qualitativi⁴³; metodi qualitativi⁴⁴; metodi matematici⁴⁵; metodi economici⁴⁶; analisi decisionale⁴⁷; metodi interattivi⁴⁸; metodi di scoring⁴⁹. Tra questi, lo *scoring* è il metodo maggiormente utilizzato per la valutazione dei progetti in fase di selezione, come documentato da diversi autori⁵⁰. Si tratta, infatti, del metodo adottato anche dal SCUP per la valutazione dei progetti in fase di selezione.

Lo *scoring* consiste nel confronto tra diverse proposte secondo un insieme di criteri, che possono essere ponderati o meno, la cui somma o moltiplicazione porta a un punteggio. Questo passaggio avviene spesso tramite un algoritmo additivo o moltiplicativo, che consente di ordinare le alternative, agevolando le decisioni sulle risorse da assegnare. Questo metodo offre il vantaggio di garantire un certo livello di precisione, pur rimanendo sufficientemente semplice da utilizzare, a differenza di altri metodi più complessi citati in precedenza, e risulta altamente adattabile alle esigenze dell'organizzazione che lo utilizza. Inoltre, il metodo consente di includere criteri qualitativi nel processo di selezione.

Lo *scoring* è efficace quando i progetti non sono interdipendenti, ossia quando le azioni e i risultati di un progetto non dipendono da quelli di un altro, e quando il costo del progetto non rappresenta un fattore rilevante nel processo di valutazione, caratteristiche comuni anche ai progetti SCUP.

Come dettagliato nel capitolo 2, il modello di *scoring* utilizzato dal SCUP si basa su una *checklist* di valutazione che include una serie di criteri ponderati, permettendo di attribuire maggiore importanza a certi criteri rispetto ad altri, e su un algoritmo misto (moltiplicativo e additivo). Ogni progetto SCUP viene valutato in base ai criteri descritti nel capitolo precedente e classificato in base al punteggio finale ottenuto. È importante specificare che il punteggio di ciascun progetto serve esclusivamente a classificare le diverse alternative progettuali all'interno del rispettivo gruppo e non a attribuire un valore sociale o economico specifico al progetto rispetto agli altri in fase decisionale o di attuazione. Questo aspetto è particolarmente rilevante per l'accettazione di una valutazione numerica.

Oltre all'utilizzo di un metodo comparativo per natura (lo *scoring*), nella valutazione dei progetti SCUP questa prospettiva deriva anche dall'adozione di una logica di comparazione nell'asse-

⁴¹ Si avvalgono di dati numerici come *input* e seguono processi rigorosi, tra cui algoritmi matematici e calcoli di indicatori economici e finanziari, per ottenere un risultato numerico.

⁴² Combinano dati numerici e qualitativi, applicando procedure rigorose per produrre un output quantitativo e includendo all'interno del processo di selezione delle valutazioni soggettive.

⁴³ Si basano su dati qualitativi e adottano un processo rigoroso, ma meno complesso rispetto alle categorie precedenti, per ottenere un risultato numerico.

⁴⁴ Utilizzano esclusivamente dati qualitativi e adottano un processo decisionale che confronta le opinioni di più partecipanti, generando un risultato di natura qualitativa.

⁴⁵ Utilizzano algoritmi complessi e modelli di programmazione per ottimizzare obiettivi specifici, ma sono poco usati in pratica a causa della complessità e dei dati richiesti.

⁴⁶ Basati su criteri finanziari come il valore attuale netto e il tasso di rendimento interno, valutano i progetti in termini di flussi di cassa e rischi, ma hanno scarsa flessibilità per adattarsi a nuove informazioni.

⁴⁷ Comprende modelli come l'AHP, MAUT e alberi decisionali, che strutturano le decisioni gerarchicamente e includono confronti tra alternative, considerando anche aspetti non monetari.

⁴⁸ Si basano su valutazioni soggettive e confronti tra opinioni degli esperti.

⁴⁹ Assegnano punteggi ai progetti in base a criteri predefiniti; include dei modelli basati su checklist, algoritmi che ponderano l'importanza di ciascun criterio e *scorecard*.

⁵⁰ Ad esempio: C. Verbano, K. Venturini, A. Nosella A., *Addressing R&D investment decisions: a critical review and comparison of R&D project selection method*, 4thECEI Conference Proceeding, 2009, pagg. 537-548.

gnazione dei punteggi. I progetti non vengono valutati isolatamente, come avviene spesso nelle valutazioni basate sullo *scoring*, mitigando così una delle debolezze di questo metodo. Pur non trattandosi di un confronto a coppie, come nel metodo AHP, l'assegnazione dei punteggi considera la *performance* degli altri progetti all'interno dell'insieme valutato nella determinazione del punteggio di ciascun criterio. Inoltre, come verrà dettagliato nel paragrafo successivo, la valutazione di un progetto avviene anche confrontando i punteggi attribuiti da altri valutatori dello stesso progetto in passato o, per i criteri soglia, nello stesso turno di valutazione.

La scelta di adottare una prospettiva comparativa nella valutazione dei progetti SCUP risulta particolarmente appropriata per analizzare costrutti complessi e multidimensionali come i progetti. Tale prospettiva consente di valutare in che misura ogni progetto sia allineato agli obiettivi principali perseguiti, garantendo al contempo che i progetti selezionati supportino efficacemente gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Inoltre, rispetto a una valutazione effettuata in isolamento, questa logica contribuisce a rafforzare i processi di apprendimento. Non da ultimo, come verrà spiegato successivamente, l'adozione di una prospettiva comparativa riduce il rischio di *bias* e di “rumori di fondo”.

3.3 I *bias* e i “rumori di fondo” nella valutazione

3.3.1 Cosa sono e come si mitigano i *bias* e i rumori di fondo: una premessa teorica

Sebbene la valutazione, compresa quella *ex ante* in fase di selezione dei progetti, sia basata su riscontri oggetti ed esterni al soggetto valutatore, occorre essere consapevoli del fatto che l'oggettività assoluta non esiste nel campo delle scienze sociali. I valutatori non partono da zero, ma portano con sé prospettive personali che influenzano ciò che osservano, oltre al fatto che ciò che possono osservare per cercare conferme nelle evidenze qualitative e quantitative è limitato. Come documentato⁵¹, le attività che implicano la produzione di giudizi, come quelle valutative, sono spesso influenzate da *bias* di cui possiamo distinguere diverse tipologie.

- *Bias empirici*, ovvero il modo in cui i valutatori interpretano i dati e le informazioni è influenzato da *bias* cognitivi: questi sono tendenze a pensare in determinati modi che possono portare le persone a formulare dei giudizi inaccurati (ad esempio: pregiudizio di attribuzione, che porta a identificare le cause come interne, piuttosto che attribuirle a circostanze esterne; tendenza ad attribuire cambiamenti a eventi o persone specifiche, piuttosto che a processi che si sviluppano lentamente nel tempo; pregiudizio di conferma, ovvero la tendenza che induce gli individui a preferire le informazioni che confermano le loro ipotesi ed a evitare possibilità contrarie). Ulteriori esempi di *bias* cognitivi, che possono influenzare il processo valutativo, sono forniti nel capitolo 4.
- *Bias dei/delle ricercatori/ricercatrici*, come, ad esempio, fiducia eccessiva in una determinata teoria o approccio che porta i valutatori e più in generale i ricercatori a dare meno importanza (o a ignorare del tutto) altre spiegazioni plausibili per i fenomeni analizzati; pregiudizio conservatore che determina i valutatori a rimanere ancorati a vecchie convinzioni, attribuendo più valore alle evidenze già esistenti rispetto a quelle nuove; pregiudizio di esposizione, consistente in una maggiore propensione a fidarsi delle persone con cui si è entrati in contatto direttamente.
- *Bias metodologici* come, ad esempio, il “pregiudizio di cortesia”, secondo il quale i soggetti coinvolti in interviste o altri metodi qualitativi, tendono a fornire le risposte che pensano che i valutatori

⁵¹ Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein, *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, UTET, Milano, 2021.

vorrebbero ricevere o che essi stessi vorrebbe che i valutatori riportassero. I *bias* metodologici non sono, tuttavia, specifici solo della ricerca qualitativa, ma anche di quella quantitativa.

- *Bias derivanti da pressioni politiche o sociali*, come il “pregiudizio di amicizia”, secondo il quale in determinati contesti i valutatori possono prioritizzare la soddisfazione delle richieste del committente piuttosto che il rigore metodologico. Questo pregiudizio può essere anche inconscio e non determinato da pressioni politiche o sociali, essendo scaturito da alcuni *bias* cognitivi, come la tendenza a percepire influenze positive da chi è simile a sé o all’abitudine, ovvero la tendenza a privilegiare ciò che è noto rispetto a ciò che è sconosciuto.

Diverse strategie sono state identificate in letteratura per mitigare i *bias*, tra cui:

- generare alternative;
- considerare deliberatamente un’opinione alternativa o il punto di vista opposto al proprio per correggere o migliorare il proprio giudizio iniziale (nota anche come strategia di auto-correzione dialettica);
- immaginare un evento futuro come se fosse già accaduto e successivamente riflettere sulle cause o sugli eventi che avrebbero potuto portare a quel risultato (retrospezione prospettica);
- utilizzare modelli decisionali basati su evidenze di diversa natura (quantitative e qualitative), su *software* di analisi o su specifiche *checklist*;
- modificare l’ambiente in cui sono formulati i giudizi o le decisioni; *accountability* dei processi di formulazione di giudizi o decisioni;
- fornire nuove informazioni ai soggetti deputati a formulare una specifica decisione;
- utilizzare i *nudgets* (fattori che spingono “gentilmente” verso determinate decisioni), ovvero un approccio utilizzato per modificare il comportamento in modo prevedibile, agendo attraverso la modellazione dell’architettura delle scelte (ad esempio: spinte gentili che modellano l’informazione);
- rendere disponibili informazioni chiare e facilmente comprensibili per aiutare le persone a prendere decisioni informate;
- modificare le scale di misura per rendere disponibile l’informazione in un modo diverso;
- mettere in atto “spinte gentili” per stimolare la riflessione (predisporre delle *checklist*, spingere a delle scelte attive) oppure per stimolare un pensiero orientato al futuro (impegnarsi in anticipo per una determinata scelta o azione futura);
- adottare un approccio sistematico, trasparente e riflessivo nella formulazione dei giudizi o delle decisioni.

Indipendentemente dalla strategia adottata per ridurre i *bias* e mitigarne l’effetto sul processo di formulazione dei giudizi valutativi, è importante che gli attori coinvolti siano consapevoli della possibilità che tali *bias* influenzino i loro giudizi.

Recentemente è stato evidenziato come il processo di formulazione di giudizi, incluso quello in ambito valutativo, sia influenzato non solo dai *bias*, ma anche dai cosiddetti “rumori di fondo”. Questi ultimi si riferiscono alla variabilità indesiderata che si manifesta nelle risposte o valutazioni su un determinato argomento. Per chiarire la differenza tra rumori di fondo e *bias*, Cass R. Sunstein e i suoi collaboratori⁵² utilizzano la metafora di un bersaglio (il giudizio) in un poligono di tiro (i tiratori sono i soggetti che formulano il giudizio). L’incoerenza nelle valutazioni corrisponde al rumore, mentre l’imprecisione rappresenta il *bias*:

- un risultato in cui tutti i colpi tirati sono raggruppati attorno al centro del bersaglio significa che i

⁵² Ibidem.

tiratori sono stati precisi e coerenti, ovvero ci troviamo in presenza di un giudizio che non è caratterizzato da *bias* o rumori di fondo;

- un risultato in cui i colpi sono concentrati in maniera precisa, ma a una certa distanza dal centro significa che i tiratori sono stati coerenti, ma non accurati, ovvero il giudizio formulato è caratterizzato da *bias* ma non da rumori di fondo;
- un risultato in cui colpi sono in media centrati sul bersaglio ma non raggruppati significa che i tiratori sono stati generalmente precisi ma incoerenti, ovvero il giudizio formulato è caratterizzato dall'assenza di *bias* ma dalla presenza di rumori di fondo;
- un risultato in cui i colpi sono sparsi e non centrati sul bersaglio significa che i tiratori non sono stati precisi e coerenti, ovvero il giudizio formulato è caratterizzato sia da *bias* che da rumori di fondo.

Per ridurre i rumori di fondo nel processo di formulazione dei giudizi, possono essere adottate diverse strategie, tra cui:

- utilizzare degli algoritmi; utilizzare giudizi multipli sullo stesso problema;
- utilizzare delle classifiche e dei giudizi comparativi piuttosto che assoluti;
- utilizzare delle scale relative;
- introdurre delle linee guida decisionali;
- considerare il caso sottoposto al giudizio da una prospettiva esterna, ovvero trattare il caso come un esempio all'interno di una categoria di casi simili, anziché come uno singolare e distinto;
- rendere chiaro che l'individualità nella formulazione di giudizi è fonte di rumore e formare i soggetti coinvolti nella formulazione di giudizi a considerare come farebbero altri soggetti competenti al proprio posto;
- scomporre i giudizi in compiti indipendenti, esaminando una caratteristica per volta, attribuendo un punteggio e poi procedendo a valutare la successiva caratteristica;
- disporre le informazioni in ordine sequenziale.

Come per i *bias*, qualunque sia la strategia adottata, è fondamentale rendere i “giudici” (ovvero i soggetti coinvolti nella formulazione di un giudizio in qualsiasi ambito) consapevoli dell'esistenza del rumore di fondo e delle sue possibili cause, eventualmente conducendo *audit* specifici per analizzarle.

3.3.2 La valutazione dei progetti SCUP: quali strategie di riduzione dei bias e dei rumori di fondo?

Come spiegato in precedenza, qualsiasi sistema organizzativo è esposto al rischio di *bias* e rumori di fondo. Sebbene l'accuratezza sia l'obiettivo principale in ogni processo di formulazione di giudizi, essa non può mai essere completamente raggiunta, poiché un certo margine di errore, dovuto a *bias* e rumori, è inevitabile. Questi errori sono spesso sistemici, profondamente radicati e, in molti casi, inconsci.

Consapevole del fatto che tutti i processi di formulazione di giudizi sono sottoposti al rischio di *bias* e rumore, compreso quello di valutazione dei progetti di servizio civile, il SCUP ha messo in atto diverse strategie per ridurre la loro presenza e mitigare i loro effetti sui progetti sottoposti alla valutazione: vengono presentate di seguito.

- Promuovere la consapevolezza del *team* di valutazione sul rischio di *bias* e rumori e favorire il confronto tra i/le valutatori/valutatrici sui propri *frame* interpretativi dei diversi indicatori. Sebbene il dialogo interno non riduca il rischio di rumori, è particolarmente rilevante per la riduzione dei *bias* (ad esempio: pregiudizio di conferma, pregiudizio conservatore) che possono influenzare il

processo di valutazione. A tal proposito, sono state organizzate riunioni specifiche in cui i/le valutatori/valutatrici e i/le referenti SCUP si sono confrontati/e sulle modalità di attribuzione dei punteggi per ciascun criterio, esplicitando i *frame* interpretativi che guidano l'assegnazione di un determinato punteggio. Per alcuni indicatori (come D3⁵³ e D4⁵⁴), particolarmente esposti al rischio di *bias* (ad esempio: empirici o dei/delle ricercatori/ricercatrici), sono stati svolti approfondimenti specifici che hanno accresciuto la consapevolezza reciproca sulle interpretazioni di ciascun/a valutatore/valutatrice e facilitato l'integrazione di queste prospettive nel processo di valutazione. Inoltre, nel caso dell'indicatore D4, questi approfondimenti hanno portato a una maggiore esplicitazione della *checklist* dei criteri, identificando con precisione quali aspetti determinano l'assegnazione di un punteggio basso, medio o alto. Sebbene questo livello di dettaglio non sia stato raggiunto per tutti i criteri, i confronti hanno favorito una maggiore condivisione delle caratteristiche che qualificano il rispetto dei criteri di valutazione, contribuendo all'omogeneità dei giudizi.

- Predisporre una *checklist* dei criteri di valutazione⁵⁵ e delle indicazioni sulla loro applicazione, strategia utile per ridurre sia i *bias* che i rumori. La *checklist* predisposta nell'ambito del SCUP non si limita a identificare i criteri di valutazione, ma li scompone, individuando i singoli elementi che compongono ciascun criterio e i punti di attenzione da considerare per la valutazione dei progetti SCUP. Essa fornisce linee guida per la formulazione dei giudizi valutativi, specificando quali aspetti caratterizzano un determinato criterio, senza, tuttavia, definire rigidamente gli elementi che determinano l'assegnazione di un punteggio basso/medio/alto, ad eccezione dell'indicatore D4. Si tratta di una scelta deliberata, determinata dalla necessità di bilanciare la riduzione del rischio di *bias* e rumore con quella di limitare il ruolo del *team* di valutazione ad un mero compilatore della *checklist* preservando la possibilità di individuare aspetti innovativi o problematici non inclusi in essa. La lista di controllo è soggetta a continue riflessioni interne al *team* di valutazione riguardanti le valutazioni effettuate, il confronto con i/le progettisti/progettiste e l'evoluzione del contesto di attuazione dei progetti SCUP, che nel tempo ha portato anche al suo aggiornamento costante.
- Assicurare l'*accountability* nel processo di formulazione dei giudizi valutativi, congiuntamente alla revisione tra pari. Come discusso in precedenza, la promozione di meccanismi di *accountability* non solo rende i valutatori responsabili delle proprie decisioni, ma favorisce anche l'esplicitazione dei *frame* interpretativi che hanno portato alla loro formulazione. Sebbene l'*accountability* non riduca di per sé i *bias* nella valutazione, si evidenzia come il suo abbinamento alla revisione tra pari possa contribuire in modo significativo alla loro riduzione, in particolare quando gli altri valutatori hanno accesso ai dati alla base del giudizio valutativo⁵⁶. Garantendo giudizi multipli sullo stesso problema (assegnazione di punteggi di uno specifico progetto), la revisione tra pari contribuisce — oltretutto alla riduzione dei *bias* — anche alla mitigazione dei rumori. Nell'ambito del sistema di valutazione dei progetti SCUP, l'*accountability* avviene attraverso la predisposizione delle schede aggiuntive⁵⁷. Esse sono condivise con i proponenti che possono in qualsiasi momento richiedere dei chiarimenti rispetto al giudizio valutativo formulato. Per quanto riguarda la revisione tra pari, essa avviene sostanzialmente attraverso le seguenti azioni.

a) I progetti per i quali il/la valutatore/valutatrice ha fatto scattare un indicatore ostativo sono

⁵³ Il criterio D3 si riferisce alla coerenza del progetto con i valori della sostenibilità sociale, ambientale e le pari opportunità per tutti (anche con riferimento alla questione di genere).

⁵⁴ Il criterio D4 si riferisce alla qualità del contributo offerto dai ragazzi/dalle ragazze in servizio civile per il miglioramento continuo del progetto.

⁵⁵ Per maggiori dettagli sui criteri di valutazione si veda il capitolo 2.

⁵⁶ L. Camfield, M. Duvendack, R. Palmer-Jones, *Bias in Evaluation*, 2014, in <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/opev/Documents/IEM - Bias in Evaluation.pdf>

⁵⁷ Per maggiori dettagli sulle schede aggiuntive e sul loro ruolo nel processo valutativo si vedano i paragrafi 2.4 e 4.8.3.

sottoposti a una doppia lettura. Il/La valutatore/valutatrice responsabile della valutazione consegna i documenti del rispettivo progetto (scheda di sintesi, progetto dettagliato, schede aggiuntive, punteggi assegnati) a un/a altro/a valutatore/valutatrice, scelto/a su base volontaria e in accordo tra i membri del *team* di valutazione. Quest'ultimo/a rilegge il progetto in una prima fase senza consultare le schede aggiuntive e i punteggi assegnati dal/dalla collega, e successivamente con tale consultazione, per identificare eventuali differenze significative nei giudizi formulati. Queste differenze sono, poi, oggetto di confronto tra i/le due valutatori/valutatrici e il/la referente dell'Ufficio Servizio civile, al fine di individuare la presenza di eventuali *bias* o rumori alla base delle differenze identificate. Il giudizio finale è formulato solo al termine di questo confronto e rimane sotto la responsabilità del/della valutatore/valutatrice inizialmente assegnato/a alla valutazione del rispettivo progetto.

- b) I progetti che presentano aspetti critici, pur non essendo soggetti all'applicazione di *item* ostativi, vengono discussi durante la riunione di analisi dei risultati della valutazione, alla quale partecipano i membri del *team* di valutazione e i/le referenti del SCUP. Il confronto sugli elementi critici identificati e sui punteggi assegnati consente di considerare le prospettive degli/delle altri/e valutatori/valutatrici, mitigando così eventuali *bias* o rumori. Sebbene in questo caso i/le altri/e valutatori/valutatrici non abbiano accesso diretto ai dati alla base del giudizio formulato, spesso durante la discussione vengono citate le parti del progetto ritenute critiche, per evitare distorsioni dovute alla modalità di 'traduzione' delle informazioni incluse nel rispettivo progetto.
- c) Il processo di valutazione ha incluso spesso confronti informali tra i/le valutatori/valutatrici per chiarire dubbi interpretativi riguardo alle informazioni del progetto. Ciò ha consentito loro di ottenere prospettive diverse su vari aspetti, contribuendo a ridurre eventuali *bias* e rumori.

- *Strategia di auto-correzione dialettica*, che implica la considerazione deliberata di un'opinione alternativa alla propria per correggere o migliorare il proprio giudizio iniziale. Oltre alle strategie di acquisizione di punti di vista multipli su un progetto o su alcune informazioni in esso contenute, l'integrazione di alternative diverse nel processo di valutazione è avvenuta anche attraverso il confronto del proprio giudizio con quello dei/delle valutatori/valutatrici precedenti dello stesso progetto. Questa strategia, applicata soprattutto per i progetti con più edizioni, mira a ridurre *bias* e rumori. Durante il confronto con i giudizi dei/delle valutatori/valutatrici precedenti è stata prestata particolare attenzione a eventuali modifiche nella griglia di valutazione. Eventuali differenze significative nei giudizi dei/delle valutatori/valutatrici sullo stesso progetto sono state discusse all'interno del *team* di valutazione durante la revisione dei risultati.

Le riunioni tra i/le valutatori/valutatrici e i/le progettisti/progettiste dei progetti SCUP hanno avuto un ruolo rilevante nella riduzione di eventuali *bias*. Sebbene progettate con l'obiettivo principale di migliorare i progetti SCUP, come descritto nel capitolo 4, queste riunioni hanno permesso ai/alle valutatori/valutatrici di confrontare i propri *frame* interpretativi con quelli dei/delle progettisti/progettiste, acquisendo prospettive diverse e informazioni dettagliate. Queste informazioni sono spesso entrate a far parte del patrimonio conoscitivo di chi valuta e sono state considerate nel processo di valutazione.

- *Adozione di una prospettiva comparativa alla valutazione dei progetti SCUP*. Come spiegato in precedenza, il processo di valutazione dei progetti SCUP adotta un approccio comparativo, confrontando i diversi progetti valutati dallo/a stesso/a valutatore/valutatrice su criteri comuni e, nel tempo, confrontando il progetto con le sue edizioni precedenti (se presentato in passato) analizzate

da un/a altro/a valutatore/valutatrice. Questo approccio è particolarmente rilevante per ridurre il rischio di *bias* e rumori, come evidenziato nella letteratura.

Sebbene il SCUP abbia adottato diverse strategie per ridurre *bias* e rumori e mitigarne gli effetti sui progetti valutati, non si pretende di affermare che siano stati eliminati del tutto. È un aspetto su cui è necessario mantenere costante attenzione, continuando a migliorare le strategie utilizzate per la loro riduzione.

3.4 Lezioni apprese

Il sistema di valutazione del SCUP si è affinato nel tempo, ciò che ha consentito di trarre diversi apprendimenti, sintetizzati nei paragrafi successivi.

- i. *Basare il processo di selezione dei progetti su un sistema di valutazione rigoroso consente non solo di garantire trasparenza, ma anche di aumentare la fiducia degli stakeholder, in particolare delle organizzazioni proponenti, nelle decisioni prese.*

La selezione dei progetti è uno *step* essenziale nell'ambito delle organizzazioni, sia pubbliche che private, specialmente in contesti in cui le risorse finanziarie non consentono l'avvio di tutti i progetti. Si tratta di un passaggio complesso che comporta diverse sfide derivanti dall'esistenza di obiettivi multipli, dalla presenza di visioni interne differenti riguardo al giusto *mix* di progetti per l'implementazione di una specifica *policy* dell'organizzazione, da alti livelli di incertezza e di rischio legati all'efficacia dell'attuazione, nonché dalla disponibilità di risorse finanziarie e di tempo per garantire un processo di selezione rigoroso. Il SCUP non è immune alla complessità del processo di selezione dei progetti e affronta diverse sfide, derivanti, ad esempio, da visioni differenti del servizio civile tra il finanziatore e alcune organizzazioni territoriali, dalla limitata accettazione di un percorso valutativo da parte di alcune organizzazioni — in particolare da quelle che considerano il servizio civile come una missione la cui attivazione andrebbe riconosciuta automaticamente —, dall'incertezza riguardo all'attuazione sul campo in coerenza con quanto specificato nel progetto, o dalla presenza di risorse finanziarie e di tempo limitate, che determinano alcune caratteristiche del sistema (ad esempio: la valutazione dei progetti da parte di un/a singolo/a valutatore/valutatrice, salvo casi specifici).

In questo contesto, basare la selezione dei progetti su un sistema rigoroso di valutazione *ex ante* offre ai decisori una bussola per garantire l'esame approfondito delle questioni da affrontare, dei vantaggi da perseguire, dell'intero ventaglio di opzioni disponibili, di un piano chiaro per la gestione dei rischi e di tutte le fonti di finanziamento a disposizione. Nel caso specifico del SCUP, disporre di un sistema specifico di valutazione *ex ante* dei progetti offre all'Ufficio una mappa ben strutturata, supportandolo sia nell'organizzazione di tutte le informazioni su un progetto — in particolare sulla sua coerenza con la missione del SCUP, sull'efficacia della sua attuazione e sui suoi possibili impatti, riducendo l'incertezza rispetto al suo contributo alle finalità del SCUP — sia nella selezione delle alternative progettuali migliori, che contribuiscono al raggiungimento degli esiti attesi. In assenza di un sistema di valutazione *ex ante*, la selezione dei progetti avverrebbe “navigando a vista”, affidandosi all'intuizione e, inevitabilmente, a pregiudizi. Tuttavia, questo non significa che i sistemi di valutazione *ex ante* siano lineari e pienamente obiettivi; è necessario, piuttosto, essere consapevoli e trasparenti rispetto alle complessità affrontate e ai compromessi realizzati.

Inoltre, basare il processo di selezione dei progetti su un sistema di valutazione *ex ante* che spiega in maniera esplicita e pubblica i criteri di valutazione e le motivazioni che hanno guidato la scelta di un progetto rispetto ad altri conferisce trasparenza al processo di selezione. Si tratta di un

aspetto che rinforza la fiducia nelle decisioni prese, assicurando che esse siano comprensibili e giustificabili anche a posteriori e per gli *stakeholder* esterni.

- ii. *Disporre di un sistema di valutazione personalizzato sui bisogni dell'organizzazione e facile da utilizzare ne favorisce l'implementazione, mentre la sua natura comparativa ne rafforza la robustezza.*

Sebbene esistano metodi di selezione dei progetti più avanzati, l'utilizzo di un sistema basato sullo *scoring* permette di combinare semplicità d'uso con un livello adeguato di robustezza e validità. Inoltre, un sistema di valutazione basato sullo *scoring* consente di integrare nel processo di valutazione anche criteri qualitativi, particolarmente rilevanti nel caso del SCUP.

Si tratta di un sistema che necessita di adeguate risorse di tempo, anche se i costi rimangono più limitati rispetto ad altri sistemi (ad esempio: quelli basati su metodi di analisi multi-attributo).

L'adozione di una prospettiva comparativa nella valutazione dei progetti contribuisce a ridurre il rischio di differenze significative nei giudizi dei/delle valutatori/valutatrici, un problema comune a molti sistemi di valutazione, indipendentemente dal contesto. I valutatori non operano in modo casuale, ma l'uso di differenti *framework* interpretativi può portare a variazioni negli aspetti considerati per uno stesso criterio. Questo rischio si attenua sensibilmente quando la valutazione segue una logica comparativa, specialmente se lo stesso progetto viene valutato da più persone.

- iii. *Utilizzare un team di valutatori esterni al SCUP e al suo contesto di intervento garantisce l'imparzialità dei giudizi valutativi; al contempo, una buona conoscenza da parte dei/delle valutatori/valutatrici delle tematiche trattate dal SCUP e della progettualità nel terzo settore consente loro di cogliere le diverse sfumature dei progetti analizzati e di comprendere i rischi legati alla fase di attuazione.*

La valutazione non è priva di rischi legati a pressioni politiche o sociali, che possono influire sia sui suoi esiti che sul suo utilizzo. Nel contesto del SCUP, questo rischio è prevenuto attraverso l'impiego di un *team* di valutatori e valutatrici che non proviene né da una struttura della Provincia autonoma di Trento né da enti coinvolti nella progettazione dei progetti di servizio civile. Ciò favorisce la neutralità del *team* e l'imparzialità dei giudizi forniti. Tuttavia, per permettere al *team* di valutazione di comprendere il contesto in cui operano i proponenti dei progetti SCUP, il sistema di valutazione prevede una riunione di presentazione dei progetti, durante la quale vengono introdotti i progetti proposti e le principali caratteristiche dei soggetti proponenti, nonché il loro ambito e contesto di intervento. Inoltre, va considerato che la maggior parte del *team* di valutazione collabora da diversi anni con l'Ufficio del Servizio civile, il che ha favorito lo sviluppo di conoscenze specifiche sul contesto di intervento dei progetti SCUP. Le conoscenze specifiche del *team* di valutazione, sia negli ambiti tematici del SCUP sia in quello della progettazione del terzo settore, consentono ai/delle valutatori/valutatrici di comprendere appieno i potenziali benefici e rischi dei progetti valutati.

- iv. *I sistemi di valutazione sono soggetti al rischio di bias e di "rumore". È quindi necessario sviluppare consapevolezza e strategie specifiche per mitigare i loro effetti sul processo di valutazione.*

Come discusso in precedenza, il SCUP ha adottato diverse strategie per mitigare la presenza di *bias* e rumore: l'adozione di *checklist* che includono una descrizione dettagliata dei criteri di valutazione e, per alcuni criteri, anche le evidenze necessarie per l'assegnazione di un determinato punteggio; l'applicazione di una logica comparativa nella valutazione dei progetti, con la doppia lettura dei progetti che ricevono un punteggio inferiore alla soglia di approvazione per alcuni criteri; il confronto

dei giudizi di un/una determinato/a valutatore/valutatrice con quelli degli/delle altri/e valutatori/valutatrici che hanno valutato lo stesso progetto in precedenza; il confronto informale tra i/le valutatori/valutatrici in caso di dubbi, e, in alcuni casi, riletture dei progetti e riunioni del *team* di valutazione per discutere i giudizi espressi; la motivazione dei giudizi valutativi e la loro condivisione pubblica con tutti i soggetti interessati; il confronto all'interno del *team* di valutazione sull'interpretazione dei criteri di valutazione. Sebbene queste misure non eliminino completamente il rischio di *bias* o rumore, riducono significativamente la loro presenza.

- v. *La valutazione ex ante dei progetti deve essere considerata un processo, più che un semplice esercizio di selezione ad hoc dei progetti, finalizzata al miglioramento continuo delle progettualità SCUP.*

La valutazione *ex ante* dei progetti SCUP non rappresenta un esercizio *ad hoc* di selezione di progetti, ma un processo che coinvolge, oltre ai/alle valutatori/valutatrici, anche il decisore e i soggetti proponenti. Questo processo si distingue per un confronto continuo tra tutti i soggetti sui criteri valutativi e sulla loro applicazione, con l'obiettivo di migliorare sia il sistema di valutazione sia le progettualità SCUP. Tale confronto avviene sia attraverso riunioni tra i proponenti e i/le singoli/e valutatori/valutatrici dei progetti SCUP, sia attraverso riunioni allargate a tutti i soggetti proponenti, alle quali partecipa l'intero *team* di valutazione.

- vi. *La valutazione ex ante dei progetti è un processo che deve essere gestito in modo specifico e accurato per favorirne l'efficacia e ridurre il rischio di distorsioni nell'utilizzo dei suoi esiti.*

La valutazione *ex ante* dei progetti richiede una gestione rigorosa e strategica, supportata da una visione condivisa del sistema e da competenze specifiche nella sua strutturazione e gestione. Una gestione attenta di questa fase consente di prevedere eventuali criticità, ottimizzare le risorse e allineare gli obiettivi del sistema di valutazione con le finalità perseguite dal SCUP. Inoltre, un processo di valutazione ben strutturato e gestito riduce il rischio di manipolazioni dei risultati, che potrebbero compromettere l'integrità e la credibilità della valutazione stessa.

Capitolo 4

L'obiettivo del miglioramento continuo della progettazione e della valutazione

4.1 Valutazione e miglioramento

Nell'affrontare il tema della valutazione, ci siamo resi conto che è necessario rendere concreto e valorizzare il significato della parola “*valutare*” che (come anche indicato nel capitolo 3) nella sua etimologia significa “dare valore”. Se ricorriamo poi alla Treccani, leggiamo che valutazione è la “determinazione del valore di cose e fatti di cui si debba tenere conto ai fini di un giudizio o di una decisione, di una classifica o graduatoria”.

Forse la seconda parte di questa definizione (*giudizio, ... classifica, ... graduatoria*) ha finito per oscurare la prima parte: *la determinazione del valore*.

Non possiamo limitarci alla sola formulazione di un giudizio o di una graduatoria.

È il percorso durante il quale attiviamo azioni di monitoraggio e di valutazione, per giungere alla formulazione di un giudizio, che ci permette di realizzare le azioni di cambiamento e di miglioramento continuo.

Il monitoraggio e la valutazione sono stati scarsamente apprezzati e considerati nell'esperienza storica delle organizzazioni, in particolare di quelle *non profit*.

Ci siamo formati senza un'adeguata attenzione all'autoriflessione: siamo per lo più generosi nei porci obiettivi anche sfidanti e in caso di insuccesso siamo pronti a riproporre altri obiettivi, senza analizzare e comprendere le cause dell'insuccesso, oppure attribuendole genericamente al contesto, all'eventuale controparte o, nel caso, a chi ha dovuto valutarlo.

Prevale spesso la preoccupazione che valutare significhi “giudicare” e che quindi si tratti di individuare i responsabili di possibili inadempienze. La consapevolezza condivisa nel gruppo di valutazione SCUP è che la valutazione non è né una clava per punire, né una sferza per tenere buoni, né tanto meno possa essere usata come uno strumento di potere per creare ansia o per indurre paura. Niente di più sbagliato: se valutare significa attribuire valore, allora si tratta di rendere evidente quel valore che diventa occasione di crescita e di miglioramento.

La valutazione va utilizzata come uno degli strumenti di apprendimento verso il miglioramento. E quindi non va consegnata in modo esclusivo ai valutatori, ma diventa una componente della progettazione, da parte del proponente.

Il miglioramento continuo si realizza se si prevede anche l'auto valutazione da parte di chi progetta.

In un sistema come il servizio civile universale provinciale a Trento le due fasi (progettazione e valutazione) sono fortemente interconnesse. Il miglioramento dell'una non si realizza se non si persegue al tempo stesso anche il miglioramento dell'altra. Come arriveremo a concludere questo

contributo, non può esserci miglioramento della progettazione, se non c'è anche miglioramento della valutazione.

4.2 Monitoraggio e valutazione

Convenzionalmente intendiamo per monitoraggio le azioni di controllo da mettere in atto durante la realizzazione di un progetto.

Per valutazione, ad eccezione della valutazione *ex ante* fatta da valutatori “terzi”, convenzionalmente intendiamo le azioni di verifica, da mettere in atto a immediata conclusione del progetto o a distanza di tempo (qualora il progetto abbia obiettivi che debbano/possano essere valutati a distanza di tempo).

È necessario provvedere che entrambe le operazioni siano programmate e definite in fase progettuale, all'inizio, prima dell'avvio del progetto.

Mentre quindi mi trovo a mettere a punto la finalità, gli obiettivi e le azioni del mio progetto, mi premurerò di definire anche cosa controllerò, in che modo e quando, durante lo sviluppo del progetto ed alla sua conclusione.

L'importante per il monitoraggio e per la valutazione è che si siano decisi gli aspetti da porre in esame. L'operazione mi sarà più semplice se gli obiettivi che ho indicato saranno stati espressi anche in forma quantitativa. Potrò in tal modo definire dei livelli rappresentati, ad esempio, in forma percentuale, rispetto al raggiungimento progressivo di quegli obiettivi.

In altre parole, dovrò decidere il *criterio* con cui monitorerò il raggiungimento dell'obiettivo fissato, e quindi l'*indicatore* (cosa guardo di preciso per valutare?) fino ad arrivare anche, se riesco, al *misuratore* (il peso che attribuisco) con l'indicazione di un valore numerico assoluto o in percentuale.

In sintesi la domanda cui dovrò rispondere già in fase progettuale è: “chi valuta (o monitora) che cosa, come, con quali strumenti e quando?”.

4.3 Valutare progetti

Nel suo senso più ampio e generale, “progetto” significa anticipazione. E questo implica in primo luogo un riferimento al *futuro*, quale proprio ed essenziale orizzonte di temporalità. Fare un progetto significa pensare a qualcosa che vogliamo far accadere nel futuro. Non c'è progetto senza futuro, non serve soffermarsi ai riferimenti al passato o al presente, se non nella prospettiva di motivare e rendere più solida la previsione progettuale che si intende avviare.

Il secondo tratto strutturale dell'idea di “progetto” è compreso nel concetto di *possibilità*. “Possibile” significa ciò che può essere o accadere, che rientra nei limiti di un'ipotesi o di una supposizione. C'è qui un richiamo ineludibile all'idea di concretezza, alla effettiva praticabilità di un'azione, un richiamo a quegli interventi che riteniamo consapevolmente ‘possibili’.

Nell'idea di progetto c'è, quindi, una stretta interrelazione tra futuro e possibilità. Progetto è, dunque, un'anticipazione per la realizzazione di qualcosa che, rispetto al futuro, può essere qualificata come possibile.

Il progetto, poi, richiede un programma, e quindi un piano, definito nei dettagli, di qualcosa che intendiamo fare o che vogliamo venga realizzato.

Se, per esempio, il nostro progetto è andare in vacanza al mare, dovremo fare un programma sul dove andare con precisione, quando andarci, come raggiungere il luogo, con quale mezzo di trasporto, con quale tragitto, eventualmente in compagnia di chi.

Non va poi trascurato che non possiamo governare tutte le variabili; la realtà, in gran parte, evidentemente non dipende da noi. Potrebbero esserci degli imprevisti: potrebbe piovere mentre siamo al mare, oppure lungo il tragitto una strada potrebbe non essere praticabile ... e quindi il nostro programma è bene che preveda anche ipotesi alternative, dei “piani B”.

Se abbiamo deciso il nostro obiettivo, che crediamo possibile, dobbiamo ora ricercare le modalità più adeguate per raggiungerlo, adattando il nostro comportamento e le nostre modalità anche ai possibili imprevisti e cambiamenti nel contesto.

Se l’obiettivo del nostro progetto è quello di raggiungere una località specifica di mare, non dobbiamo concentrarci su un unico percorso, su quel tragitto che abitualmente conosciamo meglio, ma è necessario che esercitiamo la nostra flessibilità, cercando, in caso di bisogno, altri percorsi, altri viottoli che ci consentano comunque di raggiungere il nostro obiettivo.

Molte persone, prima di partire, decidono di preparare un dettagliato programma di viaggio, e cercano di attenervisi, anche se non sempre ci riescono. Altri preferiscono non avere mete o itinerari prefissati, decidono giorno per giorno, con il rischio talvolta di perdere di vista il proprio obiettivo.

Abbiamo bisogno di flessibilità e riusciamo ad essere flessibili se sviluppiamo la nostra capacità di ascolto e quindi di analisi nei confronti del contesto al cui interno intendiamo realizzare il nostro progetto futuro e possibile.

E quindi: quali sono i soggetti implicati, quali le loro caratteristiche, i limiti, le opportunità ...?

4.4 Valutare progetti SCUP

Se ci riferiamo alla valutazione SCUP, osserviamo che le scelte ed i comportamenti necessari sono facilitati: nel documento intitolato “La redazione e la valutazione della proposta progettuale SCUP” (già richiamato nel capitolo 1) sono, infatti, disponibili le informazioni necessarie per la redazione e la valutazione della proposta progettuale SCUP.

Le condizioni indicate richiamano, ai fini di un effettivo miglioramento continuo, la necessità che, come si è già detto, la valutazione non sia una prerogativa di esclusiva pertinenza di chi valuta, ma sia piuttosto una parte della progettazione.

Non possiamo poi trascurare che un testo scritto, come il documento di progetto, richiede una cura anche formale. Un’idea confezionata male non è attrattiva e a volte non ben comprensibile. Senza avere le pretese dell’Accademia della crusca, è sicuramente opportuno che il miglioramento e la qualità progettuale prendano forma nel rispetto grammaticale, linguistico, lessicale ed ortografico. E che venga rispettata anche la parità di genere, evitando l’utilizzo improprio del maschile sovraesteso.

4.5 Quali competenze per la valutazione

I progetti SCUP che vengono valutati riguardano le persone. Non sono progetti di grafica o di impiantistica; non sono progetti per la realizzazione di manufatti di edilizia, o di architettura, non abbiamo quindi la necessità di conoscere la fisica e la tecnologia dei materiali. Non ci servono queste competenze, né per la progettazione e né per la valutazione. Ci servono altre competenze.

I progetti SCUP si rivolgono alle persone: a giovani ragazzi e ragazze che hanno deciso di dedicare una parte della loro vita, prima di inserirsi decisamente nel mondo del lavoro ad attività di pubblica utilità, sperimentando cosa possa significare la cittadinanza attiva. La tecnologia ha scarsa rilevanza. Sono questi giovani i beneficiari finali, cui si affiancano anche altre persone come supporto, aiuto, accompagnamento.

Il tema della competenza richiesta alla valutazione — come indicato anche in “*Valutare per migliorare. Una nuova prassi valutativa nella formazione*”⁵⁸ — è oggetto anche in Italia di approfondimenti e di dibattito. A tal proposito Nicoletta Stame⁵⁹ ritiene che nella valutazione condotta nel nostro Paese sia ancora prevalente un’accezione ritualistica, di adempimento, a scapito di quell’atteggiamento più corretto ed aggiornato che considera la valutazione una cultura per l’apprendimento e il miglioramento continuo, “in altre parole, ho sempre concepito — continua Stame⁶⁰ — la valutazione come strumento di apprendimento e di miglioramento da parte dei soggetti impegnati in un’azione pubblica”.

Quanto alle competenze del/della valutatore/valutatrice nel nostro Paese, Stame considera ancora troppo largamente prevalente una formazione amministrativa e giuridica; il/la valutatore/valutatrice, invece, dovrebbe essere formato alla metodologia delle scienze sociali, in grado cioè di fare ricerca sociale e di conoscerne metodologie e strumenti per potersene servire adeguatamente anche nell’attività di valutazione.

Quanto indicato per il/la valutatore/valutatrice può senz’altro essere richiesto, *mutatis mutandis*, a progettiste e progettisti mentre prevedono le azioni di monitoraggio e di valutazione. L’autovalutazione è la condizione per il miglioramento.

4.6 Gli errori nella valutazione

Come in tutte le attività umane, anche nella valutazione è possibile sbagliare, importante è riconoscere l’errore, porvi rimedio e procedere migliorando. È bene comunque ricordare che non esiste la valutazione oggettiva. L’espressione stessa è un ossimoro, senza logica. “Prima di valutare se una risposta è esatta, si deve valutare se la domanda è corretta” (Immanuel Kant). E la richiesta di avere una valutazione oggettiva non è una domanda corretta.

La valutazione non vanta caratteristiche assolute immodificabili, dipende.

Dipende dalle finalità sottostanti, dalle caratteristiche del progetto che viene valutato (vedi il citato documento con le indicazioni per la progettazione SCUP) e dalle caratteristiche del contesto e quindi dei soggetti in gioco.

Nei 10 anni del SCUP la qualità della progettazione presentata all’Ufficio Servizio civile è migliorata, grazie anche al concorso di differenti fattori, che più avanti verranno richiamati. Il sistema della progettazione si è evoluto e un progetto che fino a qualche anno fa poteva considerarsi accettabile, ora non lo è più.

Chi propone lo stesso identico progetto, arretra. Trattandosi di un sistema vivo, chi sta fermo è destinato a scomparire.

La valutazione poi, lungi dall’aver principi assoluti, ha però caratteristiche comparative. Il processo di miglioramento continuo per lo più non è autoindotto, ma proviene, oltre che dalle indicazioni della valutazione, dal complessivo grado di qualità della progettazione proposto dai soggetti del sistema di cui il proponente è parte.

⁵⁸ Il testo di Anna Maria Ajello, Maurizio Ambrosini e Marco Depolo “*Valutare per migliorare. Una nuova prassi valutativa nella formazione* (Il Mulino, 2008) riporta l’esperienza della valutazione dei progetti del Fondo sociale europeo nella Provincia autonoma di Trento. Alcuni degli autori sono tuttora componenti del gruppo di valutazione SCUP.

⁵⁹ Nicoletta Stame, già professore ordinario presso Dipartimento Comunicazione e ricerca sociale della Sapienza Università di Roma. Da anni si occupa di teorie e metodi di valutazione. È stata presidente della Associazione italiana di valutazione e della European Evaluation Society.

⁶⁰ Nicoletta Stame, “Valutazione come apprendimento” in *RIV Rassegna italiana di valutazione*, anno X, n. 34 (2006), pagg. 13-20.

Se pensiamo alla valutazione nella vita quotidiana, non solo quella dei progetti SCUP, ci accorgiamo che noi valutiamo sempre, che nelle relazioni interpersonali od organizzative: non si può non valutare. La valutazione determina le scelte che ci sembrano possibili e le nostre azioni. Ci accorgiamo che la valutazione non è un fatto episodico, bensì è un processo continuo.

Ed è un processo soggettivo che produce classificazioni, non necessariamente orientate al miglioramento. Le classificazioni che determiniamo valutando ci sono utili per comprendere il mondo e decidere come collocarci. Ma le classificazioni rischiano di “congelarci” nella lettura della realtà, ci fissano e rendono difficile il cambiamento, e senza cambiamento non c’è miglioramento.

Come si desume dalle sette regole dell’arte di ascoltare di Marianella Sclavi⁶¹, “Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere bene, devi cambiare prospettiva”.

Vedremo più avanti cosa ha fatto il gruppo di valutazione SCUP per corrispondere a questi principi. Per ora continuiamo indagando alcuni di questi principi che possono favorire la valutazione verso il miglioramento continuo e quali intralci vanno tendenzialmente evitati.

Ed ecco che, nel formulare un giudizio, arriviamo a comprendere la diffusa idiosincrasia, la generale avversione e timori esistenti nei confronti della valutazione. Se guardiamo bene, non è di per sé avversione verso la valutazione, ma è avversione nei confronti della formulazione di un giudizio, soprattutto quando ne siamo noi i destinatari. Un giudizio che avvertiamo come una sentenza. I processi valutativi che abbiamo attraversato nelle nostre fasi scolastiche, lungi dall’essere stati percepiti come stimoli per il miglioramento, li abbiamo spesso vissuti come giudizi per lo più inibenti.

È bene che teniamo ben presente nella nostra attività professionale che, al di là di specifici contesti di *assessment center*⁶², la valutazione non può mai riguardare le persone, bensì unicamente i loro comportamenti, le *performance*, i prodotti che realizzano.

Nella valutazione SCUP, sono i prodotti (i progetti) ad essere valutati, secondo i criteri condivisi e mai in alcun modo chi ha progettato.

“L’albero buono lo si conosce dai frutti”. È giusto esigere specifiche caratteristiche rispetto al “frutto” che viene prodotto: quale debba essere il suo colore, quali le sue caratteristiche al tatto, quale il suo profumo, la sua fragranza ... (e il documento “La redazione e la valutazione della proposta progettuale SCUP” definisce come deve essere il “frutto”) ma mai in alcun modo possiamo permetterci di valutare le radici dell’albero (l’identità, i dati personali, l’individualità) del/della progettista.

Come abbiamo già detto, non esiste la valutazione oggettiva, ma per ridurre i rischi di errore è necessario consolidare la nostra consapevolezza sulla loro esistenza, essere sistematici e non episodici, avere una visione complessiva delle valutazioni espresse (che io ho espresso o che altri hanno espresso, nel passato), confrontarsi con altri valutatori. Se non esiste la valutazione oggettiva, è necessario che esista, per ridurre i rischi di errore, la valutazione condivisa.

Nella valutazione, sia da parte del gruppo di valutazione, sia nell’autovalutazione da parte di chi progetta, l’atteggiamento deve essere di tipo riflessivo: sapersi mettere in discussione, ascoltare in modo aperto e critico, essere curiosi ... e desiderosi di apprendere e di migliorare. Una valutazione con queste caratteristiche favorisce il miglioramento.

Il processo di valutazione poi deve essere ispirato a principi guida quali la trasparenza, l’equità, le pari opportunità, l’efficienza ed efficacia organizzativa e il rispetto.

⁶¹ Marianella Sclavi, già docente di Etnografia urbana al Politecnico di Milano ed esperta di arte di ascoltare e gestione creativa dei conflitti. Il riferimento è al volume *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Pearson, Londra, 2022.

⁶² Situazioni di valutazione di candidati molto particolare, utile ai selezionatori per intuire, attraverso prove pratiche e approfonditi *test*, il complesso di *soft skill*, attitudini, atteggiamenti e competenze *individuali* dei singoli candidati.

Normalmente si ritiene che gli errori nella valutazione possano derivare da insufficienti informazioni e da scarsa attenzione rispetto agli oggetti da valutare.

4.7 Del senno del poi...

“Del senno del poi son piene le fosse”. Si tratta di un antico proverbio, che vorrebbe insegnarci una cosa molto importante: non serve valutare un fatto o un comportamento a posteriori, cioè dopo, “poi”, quando è ormai troppo tardi e non si può più rimediare.

L’espressione appare anche nel capitolo XXIV de *I promessi sposi*, dove il sommo scrittore Alessandro Manzoni l’attribuisce al personaggio che aveva ospitato Lucia e che di fronte alla richiesta del cardinale Federigo di ospitarla ancora per qualche giorno: “Il pover’uomo aprì la bocca, e disse: «Si figuri!». Altro non gli volle venire. Cosa, di cui non solo rimase avvilito sul momento; ma sempre poi quella rimembranza importuna gli guastava la compiacenza del grand’onore ricevuto. E quante volte, tornandoci sopra, e rimettendosi col pensiero in quella circostanza, gli venivano in mente, quasi per dispetto, parole che tutte sarebbero state meglio di quell’insulso si figuri! Ma, come dice un antico proverbio, del senno di poi ne son piene le fosse.”

Il contesto indicato da A. Manzoni: la presenza di don Abbondio, la richiesta di perdono da parte dell’Innominato, fino alla presenza di un personaggio come il cardinal Federigo, consentono al proverbio di esporre legittimamente il proprio significato.

Ma normalmente ritengo che il richiamo a questo proverbio sia inopportuno e conduca all’inazione.

Il “senno del poi” è uno dei pochi strumenti di apprendimento da parte degli adulti. Va ricercato e valorizzato “il senno del poi”. Solo osservando e valutando il nostro precedente comportamento, possiamo migliorare. Anche e soprattutto se nel nostro precedente comportamento abbiamo rilevato degli errori.

Ormai, anche negli ambienti scientifici e tecnici, gli errori, lungi dall’essere considerati espressione di fallimenti, vengono elaborati come motori del miglioramento. E così anche nel nostro contesto sociale, educativo, culturale, gli eventuali errori, osservati con “il senno del poi” diventano occasioni di miglioramento.

Ben venga quindi “*il senno del poi*”!

4.8 Le azioni del gruppo di valutazione SCUP

Vengono qui riprese e brevemente commentate alcune delle caratteristiche, già indicate nel capitolo 1, in merito al gruppo di valutazione SCUP ed alcune sue specifiche azioni che sono andate consolidandosi nel corso del tempo. In modo che possa esserne valutata anche la coerenza con i principi precedentemente indicati.

4.8.1 Il gruppo di valutazione come comunità di pratica

Alla base dell’impostazione di «*comunità di pratica*»⁶³ c’è la constatazione di forme particolari di socialità fra i membri di gruppi che condividono pratiche comuni e che perseguono fini comuni. Ciò non vuol dire che con l’accezione di comunità di pratica si intenda colorare di una dimensione affettiva la nozione di gruppo che condivide una pratica professionale, ma si vuole indicare invece che quella socialità realizza anche modi comuni di mettere a fuoco e comprendere gli eventi che riguardano l’attività che quel gruppo è chiamato a svolgere.

⁶³ E. Wenger, *Comunità di pratica*, Milano, Raffaele Cortina, 2006.

Con questa prospettiva inoltre, cambia anche il modo di intendere la conoscenza che la veicola: l'*expertise* non risiede nei singoli individui o in specifici oggetti (ad esempio: libri, *software*, banche dati, dispositivi o altro) quanto piuttosto nella inestricabile relazione «fra sapere, tecnologia della pratica e cultura di quella pratica»⁶⁴.

Il risultato dell'attività del gruppo di valutazione — vale a dire la graduatoria finale dei progetti — non è frutto di un'unica specifica competenza, ma, come in qualsiasi comunità di pratica, è esito delle pratiche realizzate e pertanto è il risultato di un *expertise* distribuita.

Parrebbe quindi che il progressivo miglioramento come comunità di pratica del gruppo di valutazione, in merito ai processi di comunicazione interni, alle azioni di supporto e di aiuto reciproco e all'*expertise* distribuita, abbia potuto rappresentare una condizione per il miglioramento continuo del rapporto tra il gruppo stesso ed il sistema degli enti, le loro progettazioni e l'Ufficio Servizio civile.

4.8.2 Le “schede aggiuntive”

Con questa espressione, come indicato nel capitolo 2, facciamo riferimento alle note (raccomandazioni, suggerimenti, *warning*) che chi valuta annota a beneficio di chi ha progettato a conclusione dell'analisi di valutazione di un progetto. Il proponente, accanto all'espressione numerica della valutazione con riferimento ai vari indicatori della griglia, riceve delle “schede aggiuntive” che, oltre a consentire l'interpretazione da parte del/della progettista dei punteggi numerici assegnati, permette di comprendere i punti di forza e gli spazi di miglioramento del progetto presentato. Si tratta di un canale di comunicazione tra valutazione e progettazione.

L'utilizzo delle schede aggiuntive rappresenta la dimostrazione che l'obiettivo della valutazione, accanto alla classificazione numerica della graduatoria, è propriamente l'innalzamento della qualità progettuale e quindi il miglioramento continuo.

Se interessasse solo la graduatoria, sarebbe sufficiente limitarsi a definire i punteggi.

4.8.3 Gli incontri bilaterali

Questi incontri rappresentano una peculiarità del sistema di valutazione *ex ante* in Trentino, che non ha molti analoghi esempi in Italia.

Gli incontri bilaterali possono essere considerati uno strumento innovativo. Sono ancora pochi i programmi/servizi che li adottano, anche a livello europeo. Di solito, a seguito della valutazione, si riceve una lettera non sempre condivisibile o chiara. Potersi confrontare con chi ha valutato è un aspetto particolarmente interessante, perché favorisce il confronto e lo scambio tra i soggetti della progettazione e i soggetti della valutazione. In queste occasioni ognuno ha la possibilità di conoscere le ragioni dell'altro. Chi valuta ha finalmente la possibilità di andare oltre la (talvolta arida) lettura di un documento progettuale, dare così forma alla personalizzazione della progettazione e comprendere il sistema di intenzioni sottostanti.

Chi ha progettato ha la possibilità di dare un volto all'origine dei punteggi e delle schede aggiuntive che gli/le sono stati trasmessi e di comprendere meglio il sistema delle interpretazioni adottate nell'applicazione della griglia di valutazione.

Ad eccezione delle (rare) occasioni di conflitto e di incomprendimento, comunque recuperabili in successivi incontri tra progettazione e valutazione, l'esito degli incontri bilaterali punta ad innalzare la qualità progettuale ed è quindi veicolo di miglioramento continuo.

⁶⁴ S. Gherardi e D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2004.

4.8.4 La rilettura dei progetti

Normalmente l'attività di valutazione viene svolta in solitudine.

Abbiamo definito il gruppo di valutazione come una "comunità di pratica" ed ecco emergere la necessità di confronti, scambi, conversazioni tra i componenti del gruppo sulla propria attività di valutazione, sui dubbi, le difficoltà, i possibili errori.

Nella parte iniziale di questo contributo abbiamo scritto che mentre non esiste la valutazione oggettiva, esiste però, ed è bene che esista, la valutazione condivisa.

Il gruppo di valutazione SCUP ha ricercato e progressivamente attivato, su coordinamento del direttore dell'USC, iniziative di confronto, di analisi congiunta e di ascolto interno.

4.9 Ridurre la distanza tra progettazione e valutazione

Tra le iniziative promosse ogni tre/quattro mesi dall'USC vediamo anche gli incontri tra progettisti/progettiste e valutatori/valutatrici. Sono state occasioni di informazione e di confronto reciproco durante le quali sono state tra l'altro esplicitate le innovazioni progressivamente elaborate anche negli incontri di allineamento.

Normalmente i due ruoli (progettazione e valutazione) sono stati tenuti ben distinti, per evitare rischi di collusione o di collisione. Abitualmente nelle valutazioni *ex ante* di bandi, inviti a proporre, programmi, progetti, non sono previste forme di comunicazione tra chi progetta e chi valuta. In questi casi chi progetta non conosce il nome (o, tutt'al più, solo quello) di chi valuta e, a valutazione avvenuta, il/la progettista riceve scarse informazioni che motivano la decisione di approvazione o di rifiuto dell'offerta stessa.

Se l'obiettivo è di stabilire punteggi, formulare una graduatoria e selezionare, questa modalità di reciproca indifferenza può essere sufficiente. Se l'obiettivo è invece di sostenere lo sviluppo della qualità ideativa e progettuale, è necessario favorire un sistema relazionale adeguato tra progettazione e valutazione.

In un contesto di più soggetti proponenti con reciproche interazioni competitive e/o collaborative, il miglioramento continuo si realizza a condizione che si tenda continuamente a ridurre la distanza tra progettazione e valutazione. Questo è il messaggio culturale più significativo che si intende proporre con queste note.

Vanno abbandonati eventuali atteggiamenti talvolta autocratici di supponenza sia da parte della valutazione ("questi/e progettisti/e non hanno capito quello che abbiamo detto loro, non hanno letto, né si sono attenuti alle indicazioni necessarie, non comprendono cosa sia la qualità progettuale ...") e sia da parte della progettazione ("questi/e valutatori/valutatrici non si rendono conto del nostro lavoro, non conoscono la nostra realtà, non sanno cosa facciamo, pretendono di valutarci solo leggendo un testo scritto ...").

Ed è un'abitudine purtroppo molto radicata nella nostra cultura: ci si lamenta che chi decide non conosca i problemi di chi opera concretamente, mentre chi opera concretamente ritiene astruse e talvolta infondate le decisioni e le valutazioni che vengono assunte. È necessario spezzare questo circolo vizioso che tanta responsabilità ha nella storia degli insuccessi organizzativi e sociali del nostro Paese.

Non va trascurato infine che il grado di reciproca integrazione, nel rigoroso rispetto dei propri ruoli, tra progettazione e valutazione va sicuramente promosso e sostenuto da chi governa il sistema, nel nostro caso la Provincia autonoma di Trento, e per essa l'Ufficio Servizio civile, ma è necessario

aggiungere che tale integrazione tra le parti nel sistema non può essere completamente normata, è più il frutto di intenzionalità consapevole dei soggetti, valutatori, valutatrici, progettisti e progettiste.

Ci si integra e ci si avvicina, a condizione anche che lo si voglia fare.

Capitolo 5

Dati statistici sulla valutazione SCUP

In questo capitolo si forniscono alcuni dati relativi all'attività di valutazione. I dati sono riferiti al periodo dall'1 gennaio 2015 al 31 ottobre 2024 e sono desunti dall'archivio dell'Ufficio Servizio civile della Provincia autonoma di Trento.

Ovviamente non c'è alcuna intenzione di completezza ma si intende consentire al/alla lettore/lettrice di cogliere la dimensione quantitativa del lavoro fatto e di poter prendere in esame l'applicazione degli strumenti utilizzati da ValutaSCUP.

5.1 Le proposte progettuali presentate

Le proposte progettuali pervenute a SCUP sono state 2717, come appare nella tabella seguente, che dettaglia il dato anno per anno.

TAB. 1.
Proposte progettuali presentate per anno

<i>anno</i>	<i>proposte progettuali</i>
2015	177
2016	224
2017	277
2018	330
2019	303
2020	268
2021	234
2022	322
2023	298
2024	284
totale	2717

L'andamento diacronico riflette, ovviamente, le variazioni nella "domanda" di svolgere il servizio civile, che è sempre stata inversamente proporzionale al valore percentuale della disoccupazione giovanile. Negli anni tra il 2015 e i 2018 il tasso dei/delle senza lavoro in età 15-29 anni era in Trentino attorno al 20%⁶⁵, oggi è di circa l'8%⁶⁶.

Poiché 82 proposte progettuali (3,02%) sono risultate irricevibili (quasi tutte perché presentate oltre la scadenza), il numero di quelle sottoposte a valutazione è di 2635. Questo è stato, pertanto, il

⁶⁵ Provincia autonoma di Trento, *Piano di attuazione provinciale per l'occupazione giovanile - Nuova Garanzia Giovani*, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1912 del 12 ottobre 2018.

⁶⁶ ISTAT, <http://dati.istat.it>.

“carico di lavoro” del gruppo di valutazione SCUP: circa 300 proposte da analizzare ogni anno, per lo meno nell’ultimo periodo.

Gli esiti della valutazione sono presentati nella tabella che segue.

TAB. 2.
Proposte progettuali valutate per esito

<i>stato</i>	<i>proposte progettuali</i>	<i>percentuale</i>
approvate	2348	89,11%
non approvate	287	10,89%
totali	2635	100%

Quasi il 90% delle proposte presentate ha ottenuto un punteggio positivo, cioè superiore a 60 su una scala da 0 a 100.

Il prospetto complessivo dei punteggi assegnati dalla valutazione *ex ante* nel SCUP è presentato nelle due tabelle che seguono, dove si fornisce (sia in valori assoluti sia in valori percentuali) per ogni anno anche il punteggio medio e quello più alto.

TAB. 3.
Proposte progettuali per punteggio assegnato e per anno
(valori assoluti)

<i>anno</i>	<i>sotto soglia</i>	<i>60-69 punti</i>	<i>70-79 punti</i>	<i>80-89 punti</i>	<i>90-99 punti</i>	<i>totali</i>	<i>media</i>	<i>max</i>
2015	19	90	48	14	0	171	67,43	87,33
2016	18	131	62	6	1	218	67,47	91,63
2017	34	125	93	11	0	263	67,63	83,34
2018	25	143	139	12	0	319	68,93	85,54
2019	26	132	126	14	0	298	69,38	88,63
2020	21	85	124	26	0	256	71,17	88,20
2021	27	80	106	18	0	231	69,39	88,50
2022	28	134	135	18	1	316	69,43	91,40
2023	34	131	110	15	0	290	68,42	86,40
2024	32	127	101	13	0	273	68,18	87,90
totali	264	1178	1044	147	2	2635	68,82	91,63

Si ponga attenzione al fatto che le proposte progettuali sotto soglia sono in realtà 287 (come nella tabella 2) perché vanno considerati anche 23 proposte non approvate per lo scattare di uno degli *item* ostativi anche se il punteggio loro assegnato era sopra soglia. In questa tabella e nelle seguenti si considera il punteggio effettivamente ottenuto.

TAB. 4.
Proposte progettuali per esito e per anno
 (valori percentuali)

<i>anno</i>	<i>sotto soglia</i>	<i>60-69 punti</i>	<i>70-79 punti</i>	<i>80-89 punti</i>	<i>90-99 punti</i>	<i>totali</i>
2015	11,11%	52,63%	28,07%	8,19%	0,00%	100%
2016	8,26%	60,09%	28,44%	2,75%	0,46%	100%
2017	12,93%	47,53%	35,36%	4,18%	0,00%	100%
2018	7,84%	44,83%	43,57%	3,76%	0,00%	100%
2019	8,72%	44,30%	42,28%	4,70%	0,00%	100%
2020	8,20%	33,20%	48,44%	10,16%	0,00%	100%
2021	11,69%	34,63%	45,89%	7,79%	0,00%	100%
2022	8,86%	42,41%	42,72%	5,70%	0,32%	100%
2023	11,72%	45,17%	37,93%	5,17%	0,00%	100%
2024	11,72%	46,52%	37,00%	4,76%	0,00%	100%
totali	10,02%	44,71%	39,62%	5,58%	0,08%	100%

5.2 L'utilizzo della griglia di valutazione

Come descritto al capitolo 2, nella valutazione SCUP è stata utilizzata una griglia modificata 4 volte nel corso del tempo.

Nella tabella che segue si dà conto del periodo di utilizzo di ciascuna versione e del numero di proposte analizzate con ognuna di esse.

TAB. 5.
Proposte progettuali per periodo e griglia utilizzata

<i>griglia</i>	<i>turni di proposizione</i>	<i>proposte progettuali</i>
1	da 2015_01 a 2019_07	1268
2	da 2020_01 a 2023_01	882
3	da 2023_02 a 2023_03	134
4	da 2023_04 a 2024_04	351
totali		2635

Le tabelle che seguono presentano un confronto tra i punteggi totali assegnati nell'utilizzo delle diverse griglie di valutazione, sia in valori assoluti, sia in valori percentuali.

TAB. 6.
Proposte progettuali: punteggi per griglia utilizzata
 (valori assoluti)

<i>esito</i>	<i>griglia 1</i>	<i>griglia 2</i>	<i>griglia 3</i>	<i>griglia 4</i>	<i>tot.</i>
sotto soglia	122	86	15	41	264
60-69 punti	620	326	62	170	1178
70-79 punti	468	401	52	123	1044
80-89 punti	57	68	5	17	147
90-99 punti	1	1	0	0	2
totali	1268	882	134	351	2635
media	68,31	69,97	67,94	68,07	
max	91,63	91,4	86,4	87,9	

TAB. 7.

Proposte progettuali: punteggi per griglia utilizzata
(valori percentuali)

<i>esito</i>	<i>griglia 1</i>	<i>griglia 2</i>	<i>griglia 3</i>	<i>griglia 4</i>	<i>tot.</i>
sotto soglia	9,62%	9,75%	11,19%	11,68%	10,02%
60-69 punti	48,90%	36,96%	46,27%	48,43%	44,71%
70-79 punti	36,91%	45,46%	38,81%	35,04%	39,62%
80-89 punti	4,50%	7,71%	3,73%	4,84%	5,58%
90-99 punti	0,08%	0,11%	0,00%	0,00%	0,08%
totali	100%	100%	100%	100%	100%

Il primo dato da rilevare è la media di tutti i punteggi assegnati, che è assolutamente coerente nel tempo e con le diverse griglie di valutazione. Nella scala in centesimi nessuna media arriva a 70 punti: non c'è dubbio che il *team* di valutazione si sia sempre mantenuto piuttosto basso, pur utilizzando il metodo comparativo (come discusso al capitolo 3). Di conseguenza i punteggi massimi assegnati non raggiungono mai il culmine, anche se in due casi superano il 90. I punteggi più utilizzati sono quelli compresi tra 60 e 69, con alcune significative variazioni.

Il passaggio dalla prima alla seconda griglia, infatti, mostra un aumento dei punteggi da 70 in su (si passa dal 41,49% al 53,28%): terminato il rodaggio di impianto del sistema, il *team* di valutazione può sbilanciarsi di più verso punteggi superiori. Inversamente, l'introduzione degli *item* ostativi (attivati con la terza griglia) e anche un certo cambiamento nella composizione del gruppo dei/delle valutatori/valutatrici danno adito ad una maggior severità: i punteggi superiori a 70 scendono al 39,62%.

Le proposte progettuali che sono rimaste sotto soglia sono state 264 su 2635, cioè il 10,02%. Si tratta di un dato che riteniamo fisiologico e, probabilmente, abbastanza generoso. In altre parole: i valutatori e le valutatrici SCUP sono stati bassi nei punteggi ma non severi fino alla bocciature. Non si dimentichi, inoltre, che si è sempre sostenuta e favorita la ripresentazione delle proposte non approvate (come spiegato al capitolo 2).

5.3 L'applicazione degli *item* "ostativi"

L'applicazione degli *item* ostativi⁶⁷ — iniziata con il turno 2023_02, cioè con la terza griglia di valutazione — ha bloccato 46 proposte progettuali: la metà di queste aveva ottenuto un punteggio complessivo superiore ai 60 punti e, dunque, non è stata approvata solo per l'insufficienza del criterio ostativo. Le altre 23 proposte progettuali avevano ottenuto un punteggio inferiore alla soglia minima e sarebbero comunque state fermate.

In totale le proposte progettuali per le quali è stata applicata la regola degli *item* ostativi sono 485.

La tabella successiva indica il numero di proposte progettuali in cui è stato applicato un *item* ostativo.

TAB. 8.

Utilizzo degli *item* ostativi: proposte progettuali non approvate per anno

<i>anno</i>	<i>sotto soglia</i>	<i>sopra soglia</i>	<i>totali</i>
2023	13	8	21
2024	10	15	25
totale	23	23	46

⁶⁷ Di cui si è ampiamente discusso al capitolo 2.

I quattro indicatori ostativi sono stati utilizzati 62 volte ma non in modo uniforme. La tabella che segue mostra il dato relativo al numero di volte in cui ognuno di essi è stato applicato, distinguendo per il punteggio complessivo assegnato. Si noti che nella stessa proposta progettuale possono essere stati applicati più *item* ostativi.

TAB. 9.
Utilizzo degli *item* ostativi: applicazione per *item* e per punteggio complessivo

<i>item</i>	sotto soglia	sopra soglia	totali
A1 ⁶⁸	7	1	8
B1 ⁶⁹	7	2	9
B4 ⁷⁰	12	15	27
C1 ⁷¹	11	7	18
totale	37	25	62

L'indicatore riferito all'accompagnamento del/della giovane (dove si analizza il ruolo dell'OLP) è quello che scatta in quasi la metà dei casi, in particolare nelle proposte progettuali che altrimenti sarebbero state approvate. Gli *item* A1, B1 e C1 sono stati applicati soprattutto per confermare valutazioni che comunque erano insufficienti.

Nelle 23 proposte progettuali sotto soglia, per 2 volte sono scattati tre *item* ostativi, per 10 volte sono scattati due *item* ostativi, per 11 volte è scattato un *item* ostativo. Gli incroci tra i diversi *item* sono evidenziate nella tabella seguente.

TAB. 10.
Utilizzo degli *item* ostativi: incrocio tra *item* proposte progettuali sotto soglia

<i>item</i>	A1	B1	B4	C1
A1	3	2	2	1
B1	2	2	2	3
B4	2	2	7	4
C1	1	3	4	3

Nelle proposte progettuali sotto soglia si conferma il prevalente utilizzo "solitario" dell'indicatore B4, oltre a quello con C1.

Nelle 23 proposte progettuali sopra soglia, per 2 volte sono scattati due *item* ostativi, per 21 volte è scattato un *item* ostativo. Nel complesso, pertanto, ciò è successo per 25 volte.

⁶⁸ Coerenza tra gli obiettivi del progetto e le finalità generali del servizio civile universale provinciale.

⁶⁹ Esaustività e accuratezza della descrizione delle attività proposte ai/alle giovani e loro coerenza con gli obiettivi del progetto.

⁷⁰ Coerenza tra le attività previste dal progetto e le risorse umane e strumentali messe a disposizione (con particolare riferimento al rapporto tra referenti della struttura - OLP ma non solo - e giovani in servizio civile).

⁷¹ Coerenza tra le attività previste dal progetto e le competenze in uscita acquisite dai/dalle giovani (con riferimento alla figura professionale individuata ed al grado di complessità delle competenze richieste).

TAB. 11.
**Utilizzo degli *item* ostativi: incrocio tra *item*
 proposte progettuali sopra soglia**

<i>item</i>	<i>A1</i>	<i>B1</i>	<i>B4</i>	<i>C1</i>
A1	1	0	0	0
B1	0	1	1	0
B4	0	1	14	1
C1	0	0	1	6

Nelle proposte progettuali sopra soglia l'utilizzo "solitario" dell'indicatore B4 è quasi esclusivo.

5.4 L'analisi dei punteggi per *item*

Si forniscono ora i dati relativi ai punteggi assegnati ad alcuni *item*, in specifico quelli che non hanno avuto modifiche della formulazione nel corso del tempo, il che consente l'analisi diacronica completa.

La tabella che segue presenta i punteggi assegnati all'*item* A1, che è relativo alla "coerenza tra gli obiettivi del progetto di servizio civile e le finalità generali del servizio civile universale provinciale". Si tratta di uno degli indicatori più importanti perché consente uno sguardo generale sul senso e lo scopo della proposta progettuale.

TAB. 12.
Punteggi assegnati all'*item* A1

	<i>proposte progettuali</i>	<i>percentuale</i>	<i>percentuale cumulata</i>
punteggio 0	2	0,08%	0,08%
punteggio 1	1	0,04%	0,12%
punteggio 2	8	0,30%	0,42%
punteggio 3	34	1,29%	1,71%
punteggio 4	219	8,31%	10,02%
punteggio 5	1360	51,61%	61,63%
punteggio 6	949	36,02%	97,65%
punteggio 7	62	2,35%	100,00%
totali	2635	100%	

Si può dire che la progettazione nel SCUP ha colto bene l'idea di fondo del nuovo servizio civile, considerando che il 90% ottiene un punteggio superiore a 4, cioè alla metà del punteggio assegnabile.

La tabella che segue presenta i punteggi assegnati all'*item* A4, attraverso il quale si valuta la "qualità complessiva della rete di attori a supporto del progetto di servizio civile".

TAB. 13.
Punteggi assegnati all'item A4

	<i>proposte progettuali</i>	<i>percentuale</i>	<i>percentuale cumulata</i>
punteggio 0	21	0,80%	0,80%
punteggio 1	22	0,83%	1,63%
punteggio 2	114	4,33%	5,96%
punteggio 3	254	9,64%	15,60%
punteggio 4	614	23,30%	38,90%
punteggio 5	915	34,73%	73,63%
punteggio 6	648	24,59%	98,22%
punteggio 7	47	1,78%	100,00%
totali	2635	100%	

L'importanza di questo *item* sta nel fatto di segnalare l'attenzione della proposta progettuale verso la crescita di senso civico e verso le prospettive professionali future del/della partecipante. Considerato che quasi l'84% delle proposte progettuali ottiene un punteggio superiore a 3, si può affermare che questa sensibilità sia sufficientemente presente tra i/le nostri/e progettisti/progettiste.

La tabella che segue presenta i punteggi assegnati all'item D1, che tratta della "qualità complessiva del documento progettuale (chiarezza e completezza)". Si parte dalla convinzione che la ricchezza, la chiarezza, la strutturazione di un progetto non può non riflettersi nel modo in cui esso viene descritto e presentato.

TAB. 14.
Punteggi assegnati all'item D1

	<i>proposte progettuali</i>	<i>percentuale</i>	<i>percentuale cumulata</i>
punteggio 0	0	0,00%	0,00%
punteggio 1	3	0,11%	0,11%
punteggio 2	23	0,87%	0,98%
punteggio 3	163	6,19%	7,17%
punteggio 4	578	21,93%	29,10%
punteggio 5	1387	52,64%	81,74%
punteggio 6	464	17,61%	99,35%
punteggio 7	17	0,65%	100,00%
totali	2635	100%	

La chiarezza e completezza dei documenti progettuali SCUP sembra essere molto buona: nessuno ottiene il punteggio più basso e solo il 7,17% ottiene meno di 4 punti.

La tabella che segue presenta i punteggi assegnati all'item D4, relativa alla "qualità del contributo offerto dai ragazzi in servizio civile per il miglioramento continuo del progetto)".

TAB. 15.
Punteggi assegnati all'item D4

	<i>proposte progettuali</i>	<i>percentuale</i>	<i>percentuale cumulata</i>
punteggio 0	524	19,89%	19,89%
punteggio 1	143	5,43%	25,32%
punteggio 2	281	10,66%	35,98%
punteggio 3	306	11,61%	47,59%
punteggio 4	418	15,86%	63,45%
punteggio 5	494	18,75%	82,20%
punteggio 6	395	14,99%	97,19%
punteggio 7	74	2,81%	100,00%
	2635	100%	

Spicca il fatto che quasi il 20% delle proposte non abbia posto alcuna attenzione al miglioramento continuo del progetto. Probabilmente si tratta di progetti presentati per la prima volta: anche in questo caso, però, come spiegato sopra al capitolo 2⁷², l'impegno a prendere in considerazione in futuro il parere dei/delle partecipanti sarebbe stato sufficiente per ottenere un punteggio non nullo. Resta il fatto, comunque, che solo il 52,41% delle proposte progettuali ottiene un punteggio superiore a 3.

⁷² Al paragrafo 2.1.4.

Capitolo 6

Il sistema SCUP e la valutazione

Conclusioni e prospettive

L'attività di valutazione ha assunto un ruolo centrale nella costruzione e nella gestione del sistema SCUP in Trentino. Questo è l'assunto che ci proponiamo di discutere prima di formulare alcune considerazioni conclusive di questa rappresentazione del sistema di valutazione del servizio civile universale provinciale descritto nei capitoli precedenti (che abbiamo definito "ValutaSCUP"). In effetti la relazione tra "valutazione" e "organizzazione nel suo complesso" che si è costruita in questa esperienza è un aspetto caratterizzante che va messo in evidenza.

Quando parliamo di "valutazione" ci riferiamo nella pratica all'analisi delle proposte progettuali presentate dalle organizzazioni di servizio civile (valutazione *ex ante*). È in questa fase che i valutatori e le valutatrici "mettono le mani in pasta" e si interfacciano con la gestione del servizio civile.

In genere l'attività di valutazione rimane un corpo non integrato rispetto alle dinamiche organizzative e si limita all'applicazione di un insieme di criteri alle diverse singole proposte progettuali. Nel nostro caso, invece, la valutazione ha potuto e voluto dare il suo contributo allo sviluppo complessivo del sistema. Essa ha assunto gli scopi stessi del sistema entro cui era inserita, non corpo estraneo ma componente essenziale per la funzionalità generale⁷³. La griglia stessa di valutazione (descritta al capitolo 2) è stata articolata in funzione degli obiettivi generali (piuttosto che per una burocratica assegnazione di punteggi formali e slegati dalla realtà) tenendo quali principali riferimenti l'inclusività, la centralità del/della giovane, il rispetto della persona, l'apprendimento, la significatività sociale

6.1 ValutaSCUP

Valutare ha voluto dire approcciarsi all'intero "sistema servizio civile" partendo, sì, dallo specifico punto di vista ma guardando anche agli obiettivi generali e, dunque, all'andamento dell'attività nel suo complesso. L'obiettivo non era solo quello di selezionare tra diverse proposte progettuali, approvandone alcune e bocciandone altre. L'ottica del gruppo di valutazione è stata quella di "leggere" dall'esterno quanto avveniva all'interno del sistema, offrendo supporto e suggerimenti per indirizzare la gestione nel modo più coerente possibile con gli obiettivi fondamentali.

ValutaSCUP è stata una parte integrante del servizio civile provinciale trentino, dando un contributo di confronto, di analisi, di indicazioni che ha rafforzato la qualità complessiva. Si può dire che

⁷³ Se ne è discusso al capitolo 4.

ValutaSCUP ha saputo realizzare, nel tempo, un vero e proprio sistema di valutazione, integrato all'interno del sistema complessivo⁷⁴.

Ciò è avvenuto a partire dall'analisi delle proposte progettuali che è stata operata avendo attenzione al contesto complessivo e alla realizzazione di precedenti progetti. I valutatori e le valutatrici sono stati/e coinvolti/e nella costruzione dei criteri di valutazione e nella loro manutenzione periodica; hanno avuto informazioni aggiornate attraverso il sistema di monitoraggio; sono stati/e in contatto costante con l'Ufficio. Inoltre il gruppo di valutazione si è confrontato spesso con le organizzazioni ed in particolare con i/le progettisti/progettiste. Ma soprattutto ci sono stati un coinvolgimento ed un'attenzione specifica da parte dei/delle singoli/e professionisti/e per le ricadute organizzative degli esiti della valutazione, insieme ad uno sguardo ampio sui processi organizzativi e di gestione del servizio civile.

Tutto ciò è stato ricercato e promosso dall'Ufficio Servizio civile, che della valutazione era il committente. Si è trattato di una vera e propria scelta strategica, che ha voluto valorizzare lo strumento "valutazione" come leva di funzionalità, efficienza, qualità dell'intero sistema. L'Ufficio, presente ad ogni attività di valutazione, è rimasto in continua interlocuzione con il gruppo di valutazione ed ha potuto usufruire di rimandi costanti riferiti alle diverse dimensioni organizzative, oltre a garantire la necessaria connessione con queste ultime.

ValutaSCUP ha mantenuto dei confini "porosi", che non l'hanno isolata dal contesto operativo entro cui ha agito ma le hanno consentito di interagire — entro i limiti consentiti dalla sua funzione — con l'organizzazione più generale e con la progettazione in particolare. Questo ha consentito di sfruttare maggiormente il contributo di soggetti esterni e le relative competenze.

Le indicazioni per la progettazione (di cui abbiamo parlato al cap. 1), riviste ed aggiornate più volte, hanno richiesto un'immersione da parte dei/delle valutatori/rici nella realtà quotidiana dell'organizzazione che costruisce e poi realizza la proposta progettuale. Il gruppo di valutazione non si è limitato all'applicazione delle regole da rispettare ma ha accettato la sfida di confrontarsi nella concretezza con le problematiche reali di chi scrive e — soprattutto — gestisce il progetto. In questo modo la valutazione ha favorito ~~davvero~~ la crescita della qualità della progettazione (come argomentato al cap. 4).

6.2 Leadership e continuità

ValutaSCUP ha potuto giovare di due elementi che non sempre sono garantiti nella gestione delle organizzazioni.

La prima è aver avuto un interlocutore forte nell'Ufficio Servizio civile, che ha svolto un ruolo di forte *leadership* nei confronti del sistema, avvalorando e rafforzando il ruolo della valutazione nei confronti delle altre componenti. Ciò ha significato anche mettere in atto un compito di mediazione, indispensabile per il corretto funzionamento di un sistema complesso.

L'altro elemento è consistito nella continuità di presenza e di operatività nel tempo della maggior parte dei valutatori e delle valutatrici, il che ha consentito una conoscenza approfondita della funzionalità del servizio civile e anche delle singole componenti. È stato così possibile creare un vero e proprio gruppo di valutazione, condividendo e affinando la metodologia di lavoro. Così è stato

⁷⁴ L'esperienza nascente di SCUP è stata presentata al XIX congresso dell'AIV, l'Associazione italiana di valutazione, che si è svolto a Roma dal 21 al 24 aprile 2016 con il titolo: "Apprendere dai e partecipare ai processi valutativi: l'importanza del contesto". L'intervento SCUP ha affrontato il tema: "Accompagnare la crescita. Il ruolo dei processi valutativi per l'innovazione del "sistema servizio civile" in provincia di Trento" ed è stato tenuto, a cura di Giampiero Girardi e Sara Micheli, nell'ambito del *panel* "La valutazione come strumento per il miglioramento della (e nella) PA: esperienze a confronto".

possibile conoscere i rispettivi approcci e le singole modalità di lavoro, creando le premesse per contrastare i possibili “rumori di fondo”⁷⁵.

L’attività di valutazione nel SCUP è stata più un lavoro di squadra – una “comunità di pratica”⁷⁶ – piuttosto che non la sommatoria del lavoro di diversi esperti ognuno operativo in modo indipendenti.

6.3 La centralità del/della giovane

ValutaSCUP è stata quello che è stata perché ha assunto anch’essa il presupposto di fondo del servizio civile universale provinciale: la centralità del/della giovane partecipante e la presa in carico della domanda proveniente dal contesto giovanile del territorio. Si è trattato non solo di un’acquisizione di consapevolezza da parte dei valutatori e delle valutatrici ma anche di una forte attenzione al contesto sociale, alle sue caratteristiche, ai suoi bisogni. L’attenzione ad evitare qualsiasi forma di sfruttamento; la ricerca della crescita personale e professionale del/della giovane; la dimensione della cittadinanza attiva; la cura nell’apprendimento/certificazione delle competenze; la sostenibilità e le pari opportunità: sono tutti aspetti particolarmente focalizzati da ValutaSCUP.

In altre parole la valutazione ha sempre cercato di prestare attenzione alla crescita del/della giovane. Come presentato al capitolo 1, la proposta progettuale non è stata analizzata in base all’attività operativa prevista ma è stata parametrata al processo di apprendimento che essa poteva generare. Farsi carico di questo aspetto ha voluto dire per i valutatori e le valutatrici comprendere appieno il senso e gli obiettivi di SCUP, condividerli e tentare di applicarli in una fase dove la difficoltà è proprio quella di “prevedere” ciò che potrà succedere nella realizzazione di quanto scritto nel documento progettuale.

In questo senso va letta anche la disponibilità a farsi carico della complessificazione richiesta dalla partecipazione di SCUP al programma europeo “Garanzia Giovani”, che negli anni 2016-2021 ha tentato di portare linfa nuova nelle politiche a favore dell’occupazione giovanile. Il servizio civile era stato individuato come strumento già operativo per avvicinare i/le giovani al lavoro e, dunque, è stato finanziato. Per SCUP si è trattato di un sostegno significativo, anche se l’insieme delle procedure amministrative e formali del programma ha finito per costituire un rilevante appesantimento per la gestione interna del sistema, compresa la valutazione *ex ante*.

Al fine di perseguire realisticamente l’obiettivo dell’attenzione ai/alle giovani, ValutaSCUP ha utilizzato gli esiti di ricerche ed indagini sulla condizione giovanile, soprattutto locale⁷⁷. A sua volta l’Ufficio si è attivato promuovendo alcune indagini, come quella sugli esiti professionali⁷⁸ e quella sugli apprendimenti⁷⁹. In questo modo ha affinato la conoscenza di un mondo spesso sconosciuto agli adulti e in continua evoluzione.

Il perseguimento della centralità del giovane nel servizio civile è un obiettivo difficile da mantenere, in un contesto dove è forte l’esigenza operativa (“produttiva”) dell’organizzazione che ospita il/la giovane.

⁷⁵ Se ne è discusso al capitolo 3.

⁷⁶ Vedi il capitolo 4, paragrafo 4.8.1.

⁷⁷ Sulla condizione giovanile sono stati pubblicati diversi rapporti annuali riferiti al territorio della provincia di Trento. Inoltre, con cadenza annuale Agenzia del lavoro ha fornito molti dati sull’occupazione giovanile.

⁷⁸ Istituto di statistica della Provincia autonoma di Trento, *L’esperienza del servizio civile in Trentino*, ISPAT Comunicazioni, settembre 2022 ([link](#)).

⁷⁹ EURICSE European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, a cura di Giacomo Pisani, *Il servizio civile come strumento di formazione alla cittadinanza e al lavoro. L’esperienza del SCUP in Provincia di Trento*, 2023 ([link](#)).

6.4 Le differenze con il servizio civile universale (nazionale)

Il tema della centralità del giovane è un aspetto di profonda differenziazione rispetto al servizio civile universale nazionale. La riforma del 2017⁸⁰, che trasforma il “servizio civile nazionale” in “servizio civile universale”, mantiene una visione “prestazionale” del servizio civile, che viene utilizzato per rispondere ad alcune necessità del Welfare, come la tutela dell’ambiente, la promozione della digitalizzazione, il rafforzamento dell’agricoltura sociale, la diffusione della pratica sportiva. Attività ed interventi legittimi ma che rischiano di fare perdere di vista il beneficiario delle politiche rivolte ai giovani, quale è il servizio civile.

Mentre SCUP ha giocato tutto sulla sua capacità di leggere i reali bisogni dei giovani e tentarne una risposta, il servizio civile nazionale è rimasto ancorato all’idea del “corpo” statutale strutturato per rispondere ad esigenze di pubblico interesse. Di conseguenza il servizio civile viene *utilizzato* al pari del corpo nazionale dei vigili del fuoco o della protezione civile.

Nei documenti del SCU c’è uno scarso approfondimento circa la condizione giovanile in Italia ad eccezione di alcune indicazioni finalizzate a favorire la partecipazione dei/delle giovani “con minori opportunità”.

Il diverso impianto e i differenti obiettivi tra le due modalità di intendere il servizio civile hanno condotto a profonde diversità anche nella valutazione. Mentre quella nazionale richiede di seguire uno schema rigido che chiede una serie di informazioni dettagliate, SCUP opera con uno schema libero e guarda più all’obiettivo che alla forma. La valutazione dei progetti SCU, di conseguenza, appare come un’azione notarile di verifica di indicatori specifici, che non facilita la ricerca della qualità ma si limita a pretendere la precisione burocratica e l’adesione a *standard* definiti a livello centrale.

6.5 Prospettive future

Ben consci del fatto che ogni dispositivo (come è stata la valutazione SCUP) esprime e funzionalizza bisogni, processi e prodotti di un determinato periodo storico (e, dunque, vada costantemente aggiornato), auspichiamo che ValutaSCUP possa restare patrimonio del servizio civile universale provinciale. Essa ha saputo interpretare il suo tempo ma ora occorre continuare questo percorso di qualità ed affrontare le nuove sfide che si profilano.

Si tratta di proseguire sugli aspetti che si sono rivelati vincenti e di affrontare le sfide nuove che si profilano, sia come aspetti legati al contesto socio-culturale di riferimento sia come elementi che fanno capo all’ordinaria manutenzione del sistema.

6.5.1 Prospettive di contesto

La centralità del/della giovane deve rimanere la scelta di fondo del servizio civile. Accanto ad essa l’attenzione alla dimensione formativa finalizzata all’acquisizione di competenze in un’ottica di cittadinanza responsabile. In altre parole, educare i/le giovani al senso e al valore sociale del lavoro. Senza retorica, SCUP ha cercato di far comprendere come vivere la solidarietà e il rispetto delle persone a partire dalla propria attività professionale.

Fondamentale è evitare ogni tentazione di standardizzazione ed attuare con pazienza una coerente logica di miglioramento continuo. Bisogna anche sottrarsi alla ricerca ossessiva dell’innovazione fine a se stessa: l’innovazione ha senso solo se porta al miglioramento.

⁸⁰ La riforma nazionale è stata realizzata dal decreto legislativo 6 marzo 2017, n. 40 “Istituzione e disciplina del servizio civile universale, a norma dell’articolo 8 della legge 6 giugno 2016, n. 106” (17G00053).

Va tenuto sotto costante attenzione il tema dello “sfruttamento”, molto avvertito nella sensibilità giovanile. Con questo termine ci si riferisce all’utilizzo di chi fa il servizio civile come forza lavoro aggiuntiva — se non addirittura sostitutiva — del personale dell’ente proponente. Ovviamente è esattamente ciò che SCUP esclude in modo tassativo ma è possibile che nella quotidianità dell’operare possano crearsi situazioni ambigue o comunque *borderline*.

Questo rischio va intercettato e contrastato fin dall’analisi della proposta progettuale. Troppo facile, infatti, è lo scivolamento (anche in buona fede) verso modalità improprie di impiego dei/delle giovani in servizio civile. Si tratta di una verifica difficoltosa e delicata ma che deve essere affrontata perché sulla questione “sfruttamento” si gioca la credibilità dell’istituto presso i/le giovani.

Connesso ad esso la valutazione non potrà non tener conto della percezione del lavoro espressa dalle generazioni giovani, diversa da quella precedente: in particolare va affrontato il tema del come coniugare il tempo personale con il tempo di servizio. Per ValutaSCUP la questione non si pone, ovviamente, in termini diretti per il semplice motivo che il servizio civile in nessun modo può essere considerato “lavoro”. Quello che va preso in considerazione è il sentire dei/delle giovani rispetto all’impegno continuativo (caratteristico del servizio civile così come dell’attività lavorativa) e anche rispetto alle prospettive che si aprono dopo il servizio civile.

Un’articolazione di questa analisi è relativa all’attività a distanza, che nel mondo del lavoro è definita *smart working*. Al di fuori dei periodi pandemici, SCUP ha sempre rifiutato l’attività a distanza, ritenendola inadeguata ad un’esperienza che vuole essere di apprendimento in affiancamento ad un professionista. C’è da chiedersi se possa, invece, essere un ambito di sperimentazione — anche per le positive ricadute sul versante ambientale — sebbene la tematica paia già in declino nello stesso contesto lavorativo.

Infine ValutaSCUP deve tenere sotto osservazione lo sviluppo del sistema di certificazione delle competenze. Anche questo appare oggi un grande disegno incompiuto che potrebbe, però, assumere una grande rilevanza nel servizio civile se il sistema generale della certificazione delle competenze prendesse effettivamente piede nel nostro Paese e diventasse uno strumento per la selezione del personale da parte delle aziende e degli stessi enti pubblici.

6.5.2 *Manutenzione del sistema*

Al di là dell’esigenza di un opportuno e calibrato recepimento nella strumentazione di valutazione delle evidenze sopra delineate, si pone la necessità di individuare professionisti/e in grado di subentrare nella composizione del gruppo di valutazione all’interno di un fisiologico *turn over*. Resta basilare il rispetto del criterio di terzietà e di imparzialità, oltre a quello della professionalità. Al riguardo si rimanda alla discussione sviluppata al capitolo 3.

Se si vuole proseguire l’esperienza di ValutaSCUP è necessario comprenderne appieno i presupposti, dividerne l’approccio, mettere in atto le modalità in maniera umile e coerente.

Al di là delle modalità di svolgimento della valutazione, di cui le pagine precedenti hanno mostrato la funzionalità e l’efficienza, c’è un aspetto del tutto innovativo con cui occorre fare i conti. Si tratta della possibilità dell’utilizzo dell’intelligenza artificiale, che è entrata a far parte della quotidianità di svariati settori, anche della pubblica amministrazione. Si tratta di uno strumento potente, che va saggiato e sperimentato per capirne il possibile utilizzo e i rischi e i pericoli connessi.

Scontato il fatto che l’intelligenza artificiale (per sua natura) non potrà mai sostituire l’uomo nei processi decisionali — come è la valutazione — va capito come potrà supportare il lavoro del/della valutatore/valutatrice e, soprattutto, perimetrarne i limiti.