

A CHI, QUANDO E COME
COMUNICARE LA VALUTAZIONE?

di Andrea Margheri*

Relazione presentata al workshop nazionale di CAPIRe dal titolo
“Come i Consigli comunicano la valutazione” – 14 marzo 2008

Far conoscere sempre più e meglio “cosa facciamo” rappresenta una sorta di pre-condizione per il successo di ogni iniziativa. Comunicare non è però né facile, né scontato perché non si comunica in un contesto “vuoto”, ma in un mondo sociale già pieno di significati, di informazioni e di cornici interpretative. Quindi **comunicare non basta, serve comunicare bene**. Che significa, ad esempio, riuscire ad essere selettivi nelle informazioni, capaci di colpire l’interesse dei nostri interlocutori, utilizzare i canali di comunicazione più adatti a raggiungere il pubblico, adattare i messaggi alle caratteristiche, al profilo, dei nostri interlocutori.

Per fare questo è importante, in primo luogo, aver chiaro gli obiettivi della comunicazione (perché si comunica). Tanto più gli obiettivi della comunicazione sono chiari e precisi tanto meno vi è il rischio di produrre effetti comunicativi distorti, di sprecare risorse, di generare incoerenze e casualità comunicative. Individuare gli obiettivi della comunicazione della valutazione è, quindi, importante perché questi obiettivi influenzano le attività di comunicazione e i relativi contenuti.

Nel caso dell’attività di valutazione delle politiche pubbliche, dobbiamo tenere conto che siamo in una fase per tanti versi sperimentale e scontiamo il fatto che nel nostro Paese la cultura della valutazione delle politiche pubbliche è tutt’altro che radicata. Penso, quindi, che prima ancora di comunicare i risultati della valutazione, occorre preoccuparsi di farne comprendere il senso e la finalità a tutti gli attori chiamati a parteciparvi sia come produttori di informazioni, sia come possibili utilizzatori.

* Consiglio provincia autonoma di Trento - professore di management pubblico Università di degli studi di Trento

L'individuazione degli obiettivi di comunicazione, per ogni Consiglio è legata alla specifica esperienza, al pubblico a cui ci si rivolge, alla cultura, nonché alle professionalità, alle risorse e agli strumenti disponibili. Nondimeno, nella ricerca dell'impostazione più coerente con la propria realtà, può essere utile tenere conto di alcune possibili esigenze: far conoscere e promuovere la stessa attività di valutazione; diffondere l'esperienza in termini di conoscenza e apprendimento; avvicinare i portatori d'interesse nella fase *ex-post* della funzione legislativa; rendere conto di quello che si fa; rafforzare la visibilità del Consiglio; avviare forme d'ascolto dei portatori d'interesse.

Le esigenze possono essere molte e diverse, ma con queste dobbiamo confrontarci prima di avviare un'attività di comunicazione. E perché l'attività di comunicazione sia efficace è opportuno in fase d'avvio porsi almeno altre tre domande: quando, a chi e come comunicare. Qui vi propongo alcune chiavi di lettura per ciascuna di queste domande che possono essere utili per avviare una riflessione sulle esperienze finora condotte e avviare un dibattito sulle prospettive.

Quando comunicare

Quando si allude al tema “comunicare la valutazione”, il riferimento più diretto e immediato è alla divulgazione e successiva discussione dei risultati dell'attività valutativa. Anche noi nel pubblicizzare il workshop abbiamo chiaramente fatto riferimento a questo argomento, parlando di condivisione degli esiti delle analisi valutative. Ma non basta – peraltro secondo uno schema ormai vecchio e superato – “fare le cose” e poi comunicarle, bisogna costruire un percorso che stimoli la partecipazione, passo dopo passo, al processo di valutazione.

Perché c'è un problema di cultura della valutazione da non sottovalutare, come già detto, con cui per forza di cose dobbiamo fare i conti anche nei Consigli quando si tratta di promuovere pratiche valutative. Si tratta di un problema che conoscono bene coloro che si occupano di valutazione negli organi consiliari.

Per questa ragione un grande investimento va fatto nei confronti sia dei politici che dei tecnici dei Consigli. Chiarire che valutare leggi e politiche è una funzione che amplia le conoscenze e, quindi, la capacità decisionale e il ruolo dei Consigli, è un passaggio fondamentale ma non ancora patrimonio di tutti. La valutazione non toglie nulla alla

democrazia deliberativa, ma anzi è una modalità per acquisire maggiore consapevolezza della complessità che deve essere governata.

Quindi la comunicazione non serve soltanto a posteriori per “promuovere il prodotto informativo” e per renderlo pienamente fruibile ad un largo numero di soggetti potenzialmente interessati, ma dovrebbe essere anche utilizzata a priori per impostare o chiarire i contenuti di tale prodotto, spiegarne i benefici e le eventuali controindicazioni. In sostanza, comunicare significa anche motivare la scelta di un percorso valutativo. A questo scopo alcune strutture, come avremo modo di sentire dai relatori che mi seguiranno, hanno lavorato nella costruzione di documenti che accompagnassero la discussione di clausole e missioni valutative. Sempre a questo scopo l’avvio di una valutazione potrebbe essere preceduta da contatti informali, seminari, incontri, spiegazioni.

Quindi attenzione a far conoscere, apprezzare il senso della clausola, non solo i prodotti. Una volta affrontato questo passaggio, è chiaro che il principale sforzo comunicativo debba avvenire nella fase di “consegna” dei risultati al committente e al pubblico più ampio dei portatori d’interesse. Quando tra l’altro è anche più facile far capire “cosa” si sta comunicando.

A chi

Prima di tradurre gli obiettivi della comunicazione in azioni, bisogna aver presente le caratteristiche dei soggetti a cui intendiamo rivolgerci. Perché a seconda delle categorie degli interlocutori sarà necessario, per comunicare in modo efficace, pensare ai contenuti del messaggio, allo stile e alla sua lunghezza, al canale di comunicazione da adottare, ecc..

Per questo motivo è importante individuare, le categorie di “pubblico” a cui comunicare la valutazione e stabilire una priorità in termini di azioni di comunicazione. I criteri che guidano questa scelta sono fondamentalmente due: il primo riguarda il ruolo del nostro interlocutore nel processo valutativo; l’altro riguarda la significatività dell’esperienza valutativa e il possibile bacino di interessati. Chi esercita la funzione legislativa e l’attività di indirizzo e controllo sull’operato della Giunta è sicuramente l’interlocutore principale. Lo stesso può dirsi per le persone che supportano la funzione legislativa all’interno del Consiglio, gli interlocutori della Giunta e di quelle istituzioni che più frequentemente si

rapportano con gli organi consiliari, oppure esercitano funzioni investite dalla pratica valutativa.

E data la funzione di rappresentanza degli interessi che l'attività del Consiglio esprime, viene naturale pensare anche a un possibile coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni sociali ed economiche interessate all'indagine valutativa. Non va nemmeno trascurato anche il ruolo assunto dai media nella comunicazione tra Consiglio e cittadini: le indagini hanno rilevato come siano televisione, radio e stampa le fonti d'informazione più utilizzate dai cittadini per informarsi sulle attività del Consiglio.

La scelta del coinvolgimento degli interlocutori esterni al Consiglio, e l'ampiezza di tale coinvolgimento, non può però prescindere da una riflessione sulla qualità delle informazioni disponibili, a sua volta condizionata dal grado di affinamento dei metodi valutativi, e dalla rilevanza del tema indagato.

Come comunicare

Il come si comunica riguarda, essenzialmente, il messaggio, vale a dire il contenuto della comunicazione, e i canali tramite i quali il messaggio passa dalla fonte al ricevente e viceversa. Il problema dell'efficacia della comunicazione è al centro delle riflessioni anche dei comunicatori del Consiglio, come rilevato nell'ultimo rapporto sulla comunicazione dei Consigli presentato proprio qui a novembre al COMPA. Si tratta, peraltro, di un problema di carattere generale, che non riguarda solo le pratiche valutative, ma l'intera materia della comunicazione delle leggi, senza trascurare con questo gli importanti risultati raggiunti negli ultimi anni da diversi Consigli.

La comunicazione efficace si esprime sia in termini di leggibilità e comprensibilità del messaggio, sia di idoneità del canale a raggiungere il pubblico di riferimento. Sono leggibili e comprensibili i testi chiari, semplici, precisi, concisi, così da essere interpretati in modo univoco e, soprattutto, letti in tempi ragionevoli. Si tratta ovviamente di una chiarezza relativa, non valida in modo assoluto ma in rapporto ai destinatari, a una certa situazione e alla quantità di informazioni da veicolare. Si tratta di cercare la maggiore coerenza possibile tra gli obiettivi della comunicazione- il messaggio- il canale di comunicazione e il profilo di pubblico a cui mi voglio rivolgere.

L'impressione è che su questo fronte ci siano ampi spazi di miglioramento o, quantomeno, il tema meriti una riflessione all'interno degli uffici che promuovono le clausole valutative circa il supporto e gli elementi che al riguardo offrono e possono offrire ai loro interlocutori. Altro punto particolarmente delicato riguarda la scelta dei canali di comunicazione più adatti a raggiungere i propri interlocutori. Tale scelta influenza, è bene ricordarlo, anche la "costruzione" del messaggio. La scelta in questo caso è ampia, perché i Consigli utilizzano, e bene, una pluralità di canali per comunicare con il cittadino sfruttando anche le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.

La scelta dei canali è molto influenzata anche dall'approccio che si intende dare alla comunicazione. Per esempio, con riferimento ai consiglieri, è possibile distinguere tra una comunicazione *passiva* – informare i Consiglieri dell'esistenza del documento e/o mettere i documenti a disposizione sul sito - da una comunicazione *attiva* – organizzare incontri individuali, seminari, convegni, conferenze, stampa. E' lecito attendersi risultati differenti dalle due condotte. Qui però non si vuole indicare la strategia più adatta per ogni realtà e occasione. Ma, più semplicemente, ricordare che differenti approcci producono differenti effetti che aiutano a valorizzare quello che si fa, oppure lo svuotano di significati e ricadute sull'attività del Consiglio.

Il modello comunicativo qui suggerito – coerenza tra messaggio, canale e profilo del destinatario- è senz'altro più difficile ed impegnativo rispetto alla comunicazione burocratica, che richiama l'esigenza di professionalità qualificate, e che presuppone uno stretto raccordo tra chi si occupa di valutazione e chi si occupa di comunicazione. Cosa quest'ultima che non si può dare per scontata in tutti i Consigli. Ma è questa la strada maestra per rafforzare la comunicazione sull'attività del Consiglio, in particolare quella legislativa.

Quali prospettive?

In conclusione dell'intervento, propongo io una domanda: vale la pena preoccuparsi della comunicazione della valutazione? Oppure è prematuro perché i prodotti valutativi sono ancora acerbi e quindi si rischia di "vendere quello che non si ha"? Magari è preferibile andare a fare spenti per non rischiare di bruciare lo strumento della valutazione, o al contrario così rischiamo che non decolli mai?

Sono convinto che le esperienze che saranno presentate oggi possano fornirci alcune indicazioni e suggerimenti sulle prassi da adottare quando si attivano comunicazioni sul tema, ma anche aiutarci ad individuare una prospettiva di lavoro che riesca a valorizzare l'attività e i prodotti della valutazione.

Io credo che i risultati delle clausole possano offrire l'occasione per creare reti, relazioni, luoghi dove discutere con razionalità delle politiche, dare visibilità e credibilità al Consiglio e non solo all'attività di valutazione. In una parola, avvicinare i cittadini al Consiglio. Forse non si può essere troppo ottimisti circa la possibilità di raggiungere questo risultato in tempi molto brevi, però si può essere sicuri dell'importanza di realizzare una simile prospettiva.