

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO
CUORE MILANO**

**Dottorato di ricerca in Scienze Organizzative e
Direzionali**

Ciclo XXIV

S.S.D.: SPS08/SPS07

**LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
RELAZIONALE : COME CAMBIANO LE
ORGANIZZAZIONI CHE INVESTONO SULLE
RELAZIONI.
IL CASO DI UN CENTRO DISABILITÀ
NEUROMOTORIE INFANTILI**

Tesi di Dottorato di Matteo Moscatelli

Matricola: 3710235

Anno Accademico 2010-2011



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO
CUORE MILANO**

**Dottorato di ricerca in Scienze Organizzative e
Direzionali**

Ciclo XXIV

S.S.D. : SPS08/SPS07

**LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
RELAZIONALE: COME CAMBIANO LE
ORGANIZZAZIONI CHE INVESTONO SULLE
RELAZIONI.
IL CASO DI UN CENTRO DISABILITÀ
NEUROMOTORIE INFANTILI**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Laura Zanfrini

Tutor: Prof.ssa Donatella Bramanti

**Tesi di Dottorato di Matteo Moscatelli
Matricola:3710235**

Anno Accademico 2010-2011

INDICE

INTRODUZIONE	8
PRIMA PARTE : I RIFERIMENTI TEORICI	15
Capitolo 1 - Dalla valutazione della qualità alla valutazione della qualità relazionale	16
1.1. La qualità tra accreditamento, certificazione e valutazione.....	17
1.2. Diverse generazioni di valutatori, dall'approccio positivista a quello costruttivista.....	21
1.3. Lo scenario attuale della ricerca valutativa: il pluralismo metodologico e la scomposizione del servizio	25
1.4. Verso un approccio relazionale alla valutazione: la <i>participatory evaluation</i>	30
Capitolo 2 - La valutazione della qualità relazionale dei servizi alla persona e alla famiglia	35
2.1. La qualità situata nel <i>welfare</i> plurale e subsidiario	36
2.2. Come valutare i servizi alla persona e alla famiglia	39
2.3. Marcare il benessere relazionale generato da un servizio sociale	46
2.3.1 <i>Il capitale sociale e il benessere relazionale</i>	51
2.4. L'approccio relazionale riflessivo alla valutazione di un servizio sociale	54
2.4.1 <i>L'efficienza (A) nella prospettiva della qualità relazionale</i>	56
2.4.2 <i>L'efficacia (G) nella prospettiva della qualità relazionale</i>	58
2.4.3 <i>L'integrazione (I) nella prospettiva della qualità relazionale</i>	59
2.4.4 <i>La qualità etica dei fini (L) nella prospettiva della qualità relazionale</i>	61
2.5. La valutazione della qualità relazionale come processo	62
Capitolo 3 – La vita delle organizzazioni che investono sulle relazioni.....	66
3.1. Il servizio sociale come sistema di relazioni	67
3.2. Il cambiamento nei servizi sociali tra riflessività e apprendimento.....	73
3.3. Il terzo settore e la centralità delle relazioni	79

PARTE SECONDA: ANALISI COMPARATA DI CINQUE RICERCHE SULLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ RELAZIONALE DEI SERVIZI SOCIALI	83
Capitolo 4 –I cinque percorsi di valutazione a confronto.....	84
4.1. Dal mandato alla restituzione : partecipazione e modalità di coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> nelle ricerche valutative.....	92
4.2. Osservare le organizzazioni con nuove lenti: indicatori e strumenti di valutazione della qualità relazionale.....	106
4.2.1 <i>Dagli indicatori agli strumenti. Tipologie e tecniche a confronto: alcuni esempi</i>	111
4.2.2 <i>Verità intersoggettiva e problemi “tecnici” degli strumenti di rilevazione della qualità relazionale</i>	124
Capitolo 5 - Esiti delle valutazioni della qualità relazionale.....	127
5.1. Indicazioni per il <i>decision making</i> organizzativo	128
5.1.1 <i>Ricerca valutativa (1) : entrare nelle case, prendersi cura delle famiglie. Quale qualità relazionale nel servizio del custode sociale di Milano?</i>	129
5.1.2 <i>Ricerca valutativa (2): che tipo di qualità relazionale nella rete dei servizi di accoglienza residenziale per minori Lombardi?</i>	139
5.1.3 <i>Ricerca valutativa (3): quale livello di qualità relazionale nelle residenze sanitarie assistenziali per anziani Italiane?</i>	146
5.1.4 <i>Ricerca valutativa (4): indicazioni sulla qualità relazionale di alcuni asili nido della Compagnia delle Opere Sociali.....</i>	152
5.1.5 <i>Ricerca valutativa (5): quale è il livello di familiarizzazione dei consultori Lombardi? Una comparazione di 6 buone pratiche.</i>	158
5.2. La sfida del cambiamento: quali esiti per le organizzazioni?.....	166

PARTE TERZA : LA RICERCA EMPIRICA SULLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ RELAZIONALE DEI SERVIZI OFFERTI DAL CENTRO DISABILITÀ NEUROMOTORIE INFANTILI DELLA FONDAZIONE ARIEL	172
Capitolo 6 - Il congegno della ricerca valutativa sui servizi offerti dal Centro disabilità neuromotorie infantili della Fondazione Ariel	173
6.1. Finalità e obiettivi della ricerca sul campo	174
6.2. La metodologia della ricerca valutativa: fasi di lavoro e strumenti utilizzati	181
6.2.2 <i>La definizione del mandato, l'esplorazione dello spazio semantico dell'organizzazione.....</i>	182
6.2.3 <i>La costruzione partecipata dello strumento di valutazione.....</i>	189
6.2.4 <i>La costruzione degli indici sintetici.....</i>	192
6.2.5 <i>La somministrazione del questionario.....</i>	196
Capitolo 7 - I principali risultati della ricerca	198
7.1. La comprensione dell'organizzazione studiata: l'evaluando.....	199
7.1.2 <i>Analisi del corpus e della documentazione sul CDNI</i>	199
7.1.3 <i>Alcune peculiarità delle relazioni sociali nell'organizzazione studiata: analisi della letteratura</i>	205
7.1.4 <i>Il punto di vista degli operatori di Ariel: principali indicazioni emerse dalle interviste</i>	211
7.1.5 <i>L'analisi del contenuto delle interviste.....</i>	215
7.2. La parola alle famiglie: indicazioni emerse dal questionario	220
7.2.1 <i>Le famiglie</i>	220
7.2.2 <i>La rete dei servizi e dei soggetti del territorio attorno alle famiglie</i>	227
7.2.3 <i>La relazione del CDNI con le famiglie</i>	231
7.2.4 <i>La valutazione delle attività formative</i>	232
7.2.5 <i>La qualità delle relazioni tra famiglie e operatori</i>	237
7.2.6 <i>L'incidenza sulle relazioni familiari.....</i>	241
7.2.7 <i>Le dimensioni del "capitale sociale" generato dalla Fondazione Ariel</i>	244
7.3. La valutazione riflessiva e le indicazioni per il <i>decision making</i>	247
7.3.1 <i>La restituzione dei risultati della ricerca valutativa</i>	253

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE:L'ITINERARIO COMPIUTO	256
BIBLIOGRAFIA	269
ALLEGATO 1 - Questionario per le famiglie	281
ALLEGATO 2 - Codebook – Analisi Monovariata del Questionario per le famiglie.....	294
ALLEGATO 3 - Indici sintetici – distribuzioni percentuali.....	311

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio la mia famiglia.

Ringrazio la prof.ssa Bramanti per la comprensione con cui mi ha seguito nella redazione di questo lavoro e in tutte le ricerche qui menzionate. Ringrazio la prof.ssa Rossi per avermi sempre aiutato e ispirato nel mio percorso formativo, credendo nelle mie capacità. Ringrazio il prof. Rovati per l'esempio che ha saputo fornirmi. Ringrazio la prof.ssa Carrà per la supervisione nel percorso di ricerca.

Un pensiero agli incontri con i colleghi, i ricercatori e i professori, del Dipartimento, del Centro di Ateneo Studi e Ricerche Sulla Famiglia e della mia Scuola di Dottorato che hanno motivato e arricchito questo percorso di ricerca.

INTRODUZIONE

Quale approccio valutativo è in grado di rappresentare in modo più pertinente la qualità dei servizi alla persona e alla famiglia? Quali sono le dimensioni che determinano la qualità di un servizio sociale e quale valore aggiunto si trova nei servizi sociali che investono sulle relazioni? Come possono i processi valutativi aiutare le organizzazioni a riflettere sui servizi che realizzano?

Sono queste alcune delle domande che hanno ispirato il mio lavoro di tesi centrato sulla valutazione della qualità dei servizi alla persona e alla famiglia.

La ricerca fonda le sue radici nel quadro di un'ampia riflessione teorica e metodologica sulla valutazione della qualità relazionale e si propone la finalità di un approfondimento scientifico del tema, con un'attenzione alle connessioni tra valutazione e dimensioni organizzative dei servizi.

In questi anni di studio ed esperienza professionale, in qualità di auditor per le certificazioni Iso 9001, ho potuto osservare quanto l'importanza dell'adeguatezza del sistema organizzativo, in termini di qualità delle procedure, sia importante nell'erogazione di servizi di qualità; constatando, però, non solo come l'efficacia delle prestazioni sia influenzata dai protocolli di funzionamento, ma soprattutto come la sfera dei comportamenti personali - ovvero l'insieme delle relazioni interpersonali-, assuma un peso determinante e decisivo, diventando una variabile critica nella definizione della qualità, soprattutto nell'ambito dei servizi sociali. Questa qualità relativa alle relazioni non è un argomento semplice da approfondire, poiché introduce ulteriori elementi di soggettività all'interno dei processi valutativi, non potendo prescindere da approcci valutativi di tipo partecipativo per una sua definizione e analisi. Una prospettiva di valutazione della qualità nei servizi alla persona con queste caratteristiche è infatti complessa e articolata, e mi ha richiesto numerosi approfondimenti teorici e metodologici prima di poter essere applicata nella ricerca empirica che verrà documentata con questo lavoro di tesi.

Stante questa complessità, si svilupperà la trattazione, con la finalità di documentare un approccio alla valutazione dei servizi alla persona e alla famiglia avente come *focus* le relazioni tra i soggetti coinvolti e come dimensione critica la personalizzazione e familiarizzazione dei servizi valutati. Questa prospettiva mira, possibilmente, a promuovere la partecipazione degli *stakeholders* sia nel processo di identificazione

degli oggetti e delle dimensioni della qualità sia nella gestione delle azioni da intraprendere per migliorarla. Per poter applicare un approccio con queste caratteristiche sono state considerate innovative modalità di valutazione della qualità relazionale, con l'obiettivo di capire come i servizi sociali da esse considerati e i loro *stakeholders* siano state in grado di rendere “buona” la rete di relazioni in cui sono coinvolti, di generare beni relazionali e reti sociali di sostegno e di valorizzare il capitale sociale¹ delle famiglie e della società in generale.

Oltre a questo potenziale conoscitivo, l'approccio della valutazione della qualità relazionale dedica particolare attenzione al potenziale trasformativo e morfogenetico della leva valutativa. La conduzione di un percorso di ricerca partecipata con gli *stakeholders*, trova il suo compimento nelle indicazioni per il *decision making* organizzativo, che contengono le strategie e i fattori che, facilitano il miglioramento, la ri-progettazione dei servizi e che possono consentire di istituzionalizzare eventuali buone prassi emergenti. Si è inteso, pertanto, approfondire come le singole organizzazioni sulla base di tali applicazioni valutative abbiano potuto procedere in un processo meta-riflessivo in modo da investire nel cambiamento, ri-progettare gli interventi (e eventualmente anche le *policies*).

All'interno del lavoro è stato pertanto strategico considerare più livelli della vita organizzativa dei servizi sociali (livello “micro” dell'operatività degli interventi, livello del *management*, livello “macro” delle *policies*) e considerare i processi valutativi nelle organizzazioni sociali in un'ottica processuale, puntando a una prospettiva longitudinale, integrandoli nel dominio della cultura organizzativa e ripetendoli per verificare le migliorie, con l'obiettivo di implementare cambiamenti. Grazie ad una prospettiva a lungo termine e a una presa d'atto dei traguardi raggiunti nel tempo in determinati aspetti del servizio erogato, relativi alle relazioni oggetto delle valutazioni, si potrà migliorare la qualità relazionale dei servizi alla persona e alla famiglia, e di conseguenza promuovere una maggiore soddisfazione delle persone coinvolte nei progetti di aiuto.

Per giungere a una maggiore chiarezza su questi temi e per realizzare le finalità ipotizzate, questo lavoro si compone di tre fasi che sono state costruite in sequenza. La prima ricostruisce il quadro teorico di riferimento sulla ricerca valutativa di tipo

¹ Il capitale sociale, argomento su cui vi è un'ampia riflessione sociologica (Bourdieu, Coleman, Putman, Fukuyama), ha certamente una correlazione con la qualità relazionale. Esso consiste sostanzialmente nella capacità di dare vita a relazioni cooperative e reti, basate su rapporti fiduciari tra le persone, in funzione del perseguimento di un bene condiviso.

relazionale (capitolo 1, 2, 3); la seconda parte propone un confronto teorico e metodologico sull'approccio valutativo attraverso un'analisi relativa a casi concreti di valutazione (Capitoli 4 e 5); l'ultima consiste nella presentazione di una ricerca empirica inedita e precipua (Capitoli 6 e 7). Attraverso queste tre fasi si argomenterà sull'approccio valutativo, mettendo in luce alcune caratteristiche della valutazione della qualità relazionale e di alcuni servizi alla famiglia considerati come "promesse" di buona pratica.

La prima parte è stata costruita attraverso una analisi della bibliografia nazionale e internazionale sulla valutazione e sulle modalità di valutazione più vicine alla prospettiva relazionale, per delimitare il campo della valutazione delle qualità relazionale e descrivere in analitico le dimensioni che essa considera. Questo *excursus* è stato realizzato attraverso la considerazione di almeno tre generazioni di approcci valutativi, per poi focalizzarsi sulla fase più recente caratterizzata da un pluralismo dei metodi e da una considerazione maggiore degli attori implicati, proprio ora che i cambiamenti introdotti nella gestione dei servizi sociali hanno portato a una *pluralizzazione dei soggetti* in campo e a un loro ripensamento, connesso alla crisi dei sistemi di *welfare*. Il benessere è considerato sempre più come il frutto dell'azione di una molteplicità di attori sociali, funzionalmente distinti e relazionalmente connessi, quali stato, mercato, privato sociale, famiglie e reti informali. Una prospettiva riflessiva e partecipata di valutazione costituiscono opportunità per cogliere, descrivere e giudicare l'adeguatezza delle azioni messe in atto per rispondere ai problemi emergenti, in un contesto di bisogni sociali in mutamento. Parlare di servizi alla persona in questo contesto significa fare riferimento sempre di più a modalità d'intervento incentrate sulla *personalizzazione/ familiarizzazione, sull'empowerment dei destinatari, sulla riflessività*. Ecco che la leva valutativa più adeguata per queste organizzazioni, che si prefiggono di investire sul benessere relazionale, appare quella proposta dall'approccio relazionale riflessivo (un altro modo per riferirsi alla "valutazione della qualità relazionale" qui approfondita e oggetto dello studio), sul quale ricercatori del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'Università Cattolica si sono applicati ormai da una decina d'anni.

Nella seconda parte sono state successivamente prese in considerazione alcune delle applicazioni dell'approccio e i risultati emersi da cinque recenti esperienze di ricerca valutativa sui servizi alla persona e alla famiglia. Saranno illustrate così le caratteristiche della valutazione della qualità relazionale in azione attraverso un'analisi

comparata, con uno schema di analisi omogeneo, di alcune ricerche valutative su alcuni organizzazioni e reti organizzative di servizi sociali che hanno commissionato e intrapreso processi valutativi con il già citato centro ricerche dell'Università. Si tratta del progetto di ricerca sul Custode Sociale di Milano (1), una ricerca sulle strutture di accoglienza residenziale per minori Lombarde (2), una ricerca sugli asili della compagnia delle Opere Sociali (3), una ricerca sulle Rsa Italiane (4) e una ricerca su progetti innovativi dei consultori familiari Lombardi (5). Durante gli anni di Laurea specialistica e durante la frequenza della Scuola di Dottorato ho avuto la fortuna di partecipare attivamente a tutti questi progetti.

Finora gli studiosi hanno concentrato la loro attenzione prevalentemente sul servizio e sui suoi contenuti (livello “micro” e “meso”), in quanto questi rappresentano il fulcro della valutazione di qualità. Nel lavoro di analisi ritengo importante sottolineare, come fa anche Boccacin (2001), che anche la variabile relativa al soggetto sociale erogatore può essere determinante (considerando, anche un livello “macro”). Nell'analisi delle ricerche valutative saranno confrontati, infatti, servizi realizzati, per esempio, in partnership tra istituzioni pubbliche e private, organizzazioni di terzo settore, coinvolgendo a volte l'associazionismo familiare e le reti formali e informali.

La terza parte della tesi è costituita dall'applicazione vera e propria del modello relazionale attraverso una ricerca empirica realizzata mediante alcuni strumenti di analisi della qualità relazionale costruiti *ad hoc* per analizzare una organizzazione gestita dal terzo settore: il centro disabilità neuromotorie infantili della Fondazione Ariel (d'ora in poi Centro) che ha accettato la realizzazione del percorso valutativo.

Si è trattato di un percorso complesso, a partire dalla definizione di un mandato congiunto, dove è occorso ampliare la prospettiva dell'evaluando, evidenziando come il problema oggetto della valutazione fosse più complesso, invitando il Centro a focalizzarsi sull'insieme delle relazioni intrattenute con le famiglie, in una prospettiva più olistica. Si sono incontrate anche alcune difficoltà metodologiche dovute ad una collaborazione “intermittente” e ad un supporto discontinuo fornito dal Centro alla ricerca valutativa.

La ricerca realizzata nel centro disabilità neuromotorie e le ricerche considerate nella seconda parte del lavoro di tesi sono “ricerche valutative” in itinere.

Il termine “*ricerca valutativa*” o “*ricerca valutazione*” descrive in modo più pertinente questo processo di ricerca rispetto ad altre tipologie di ricerca affini quali la ricerca-azione, la ricerca-intervento o la ricerca finalizzata, tutte declinazioni della

ricerca sociale che si caratterizzano per una particolare circolazione tra ricerca e prassi. Come indica Cipolla (1998), con la doppia denominazione ricerca-valutazione si segnala una compresenza di ricerca scientifica e di attività di giudizio.

Il concetto di “*ricerca valutativa*” è stato a volte contrapposto a quello di ‘*valutazione*’, e altre volte considerato affine; tuttavia l’uso più diffuso è di considerare la ricerca valutativa la parte qualificante e ineludibile di un processo di valutazione (inteso come espressione di un giudizio) basato su approcci verificabili. La ricerca valutativa è una “*valutazione fatta in un serio modo scientifico*” (Scriven, 1991, p.150) e con il termine “*ricerca valutativa*” si fa riferimento alla sistematica applicazione delle procedure della ricerca sociale ai programmi di intervento sociale e culturale allo scopo di controllarne la realizzazione e verificarne i risultati” (Zajczyk, 1994, p. 35). In questa accezione la semplice ‘*valutazione*’ viene invece intesa come un processo generale di formulazione di un giudizio di valore su un’attività senza particolare attenzione al metodo impiegato.

Secondo molti studiosi, la ricerca valutativa deve a buon diritto essere considerata parte della più ampia ricerca sociale, ma ne differisce per alcuni importanti aspetti tra i quali la presenza di un contesto valutativo, oltre alla teoria di riferimento della ricerca. Il contesto valutativo va inteso come un insieme di proposizioni a *basso* livello di astrazione, di cui non si conoscono necessariamente regolarità empiriche. Anche le ipotesi delle ricerche valutative, situandosi in tale contesto, sono differenti da quelle della ricerca sociale: qui, il mandato valutativo è un patto contenente alcune ragioni che giustificano la valutazione, influenzando fortemente la connessione fra il contesto problematico e il disegno operativo della valutazione (Bezzi, 2010). La valutazione e la ricerca valutativa hanno sempre a che fare con un contesto decisionale, con lo scopo di orientare le decisioni.

Nel portare a compimento il percorso sopra tracciato, questo studio si è proposto di:

- identificare e approfondire alcuni concetti teorici sottostanti al processo della valutazione della qualità relazionale (Finalità A);
- attraverso gli studi di caso, l’analisi bibliografica italiana ed estera osservare le declinazioni delle applicazioni metodologiche della valutazione relazionale (Finalità B);
- costruire e applicare uno strumento di valutazione, tenendo conto di tale quadro di riferimento, che si dimostri adeguato per valutare i servizi offerti da un Centro

disabilità neuromotorie infantili e riflettere sugli esiti del processo di valutazione (Finalità C);

- provare a comprendere come l'investimento nella qualità relazionale possa avere un impatto sulle organizzazioni considerate, a partire da come la leva valutativa sia in grado di favorire una riflessività morfogenetica; documentando anche i cambiamenti che l'approccio relazionale riflessivo può innescare sui network organizzativi, sulle modalità integrative (relazioni tra gli attori, *partnership*) delle organizzazioni considerate nel lavoro di ricerca e analisi (Finalità D).

Il lavoro muove, naturalmente, da talune ipotesi di lavoro, che si possono schematizzare nel modo seguente:

- (1) le organizzazioni che investono nella qualità relazionale sono attente alla personalizzazione e alla familiarizzazione dei servizi, in una prospettiva sussidiaria e di *empowerment*;
- (2) un elemento predittivo di una buona qualità relazionale è considerata la presenza di network basati su rapporti fiduciari e di scambio tra più soggetti e attori delle reti formali e informali (presenza di capitale sociale);
- (3) le organizzazioni che investono sulla qualità relazionale promuovono un circuito virtuoso di riflessione morfogenetica - apprendimento organizzativo - cambiamento, per la ri-progettazione dei servizi;
- (4) le organizzazioni di terzo settore, per via della *mission* solidaristica, formulano una promessa di qualità relazionale: implicitamente esigono un investimento nella qualità relazionale attraverso le metodologie di azione e un'attenzione peculiare alla relazionalità interna ed esterna all'organizzazione; (il terzo settore è una categoria di attori che ha a cuore la qualità relazionale e agisce per massimizzare la qualità relazionale come funzione obiettivo).

Si può inoltre concettualizzare un'ipotesi specifica relativa alla ricerca valutativa realizzata sul campo:

- (5) siamo in presenza di una buona pratica di qualità relazionale quando i servizi del centro disabilità neuromotorie rispondono ai bisogni delle famiglie in una prospettiva sussidiaria e di *empowerment* (5.1), mettendo in sinergia la rete di soggetti che sono chiamati a relazionarsi responsabilmente (5.2) per rispondere in

modo efficace (5.3) e efficiente (5.4) ai bisogni di cui sono portatori i soggetti in difficoltà (i minori disabili e le famiglie).

La prospettiva in cui questo lavoro si colloca è di tipo sociologico, pur entro un contesto fortunatamente interdisciplinare, in cui ampi sono i contributi delle scienze organizzative, ma anche di quelle psicologiche, legate al mio background formativo, nel tentativo di comprendere meglio la leva valutativa di tipo relazionale e i processi che essa è in grado di generare, non solo a livello degli interventi, ma anche in termini di impatto sulle reti dei servizi e sulle *policies*.