



Innovazione delle politiche sociali: coesione sociale e sviluppo locale integrato nell'ambito del 2° Programma Regionale Contratti di Quartiere

## **La valutazione di processo e di risultato**


Edizione a e b – 8.8.08

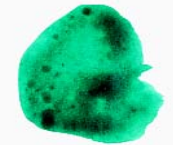
Ugo De Ambrogio - Carla Dessi

[udeambrogio@irsonline.it](mailto:udeambrogio@irsonline.it)

[cdessi@irsonline.it](mailto:cdessi@irsonline.it)

# Il programma

- 
- 
- 14. Dalla progettazione alla valutazione: il lavoro della scorsa settimana ed il programma di oggi
  - 14.30 Gioco del vocabolario su: valutazione e affini
  - 14.45 Input teorico: definizioni di valutazione
  - 15 Film: da 0 a 10
  - 15.10 Input teorico: aspetti relazionali della valutazione e principi metodologici
  - 15.50 Intervallo
  - 16. I diversi significati di risultato e i diversi metodi di valutazione
  - 16.45 Input teorico il disegno di valutazione (con esempi sui progetti coesione e spezzoni dei film "l'appartamento spagnolo" e "cani dell'altro mondo").
  - 17.45 Conclusione



## ***a. Definizioni di valutazione***

## DEFINIZIONI

*Analizzare se un'azione intrapresa per uno scopo corrispondente ad un interesse collettivo abbia ottenuto gli effetti desiderati o altri, ed esprimere un giudizio sullo scostamento che normalmente si verifica, per proporre eventuali modifiche che tengano conto delle potenzialità manifestatesi ....  
Si valuta per sapere non solo se un'azione è stata conforme ad un programma esistente, ma anche se il programma è buono*

*(N. Stame)*



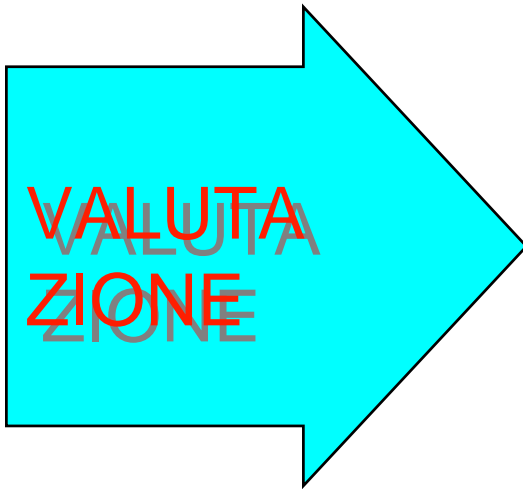
VALUTAZIONE

## DEFINIZIONI

---

*Produzione di informazione (per dare giudizi) su  
attività pubbliche, con l'intento di migliorarle*

*(A. Martini)*

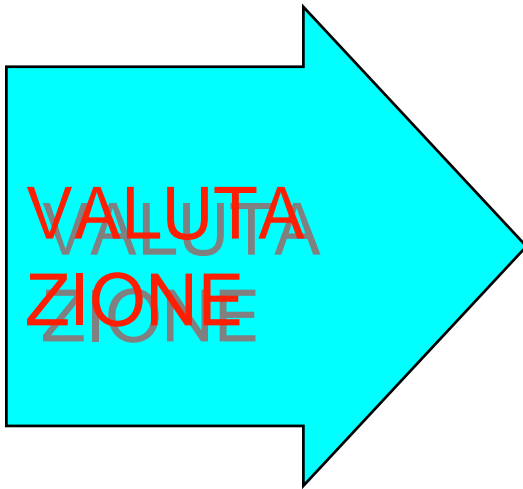


## DEFINIZIONI

---

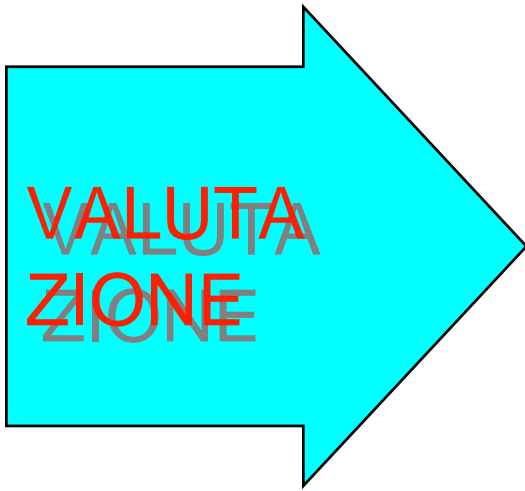
*Attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su di un'azione intenzionalmente svolta o che si intende svolgere, destinata a produrre effetti esterni, che si fonda su un'attività di ricerca delle scienze sociali e che segue procedure rigorose e codificabili*

*(M. Palumbo)*



## DEFINIZIONI

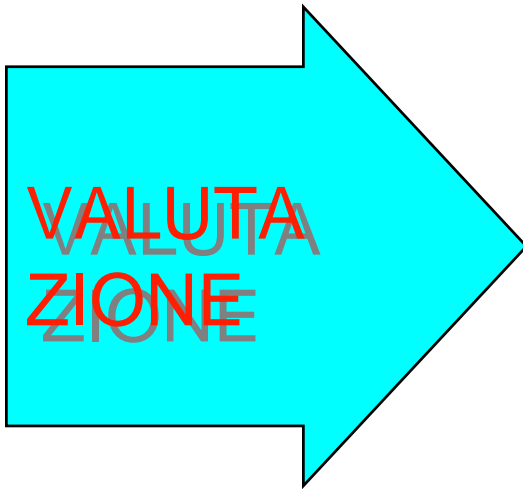
*Valutazione: processo che “ricerca e valorizza gli aspetti contraddittori e inattesi che mettono fortemente in crisi il modello dato e li considera tracce di un ordine diverso la cui rivelazione costituisce oggetto di specifiche attenzioni”*  
(Setti Bassanini)



## DEFINIZIONI

- *In ultima istanza la valutazione ha lo scopo di assegnare un valore all'azione svolta e di riuscire a comunicarlo agli altri. Questa duplice anima di giudizio e di comunicazione determina la natura del processo valutativo, la complessità che deve essere affrontata.*

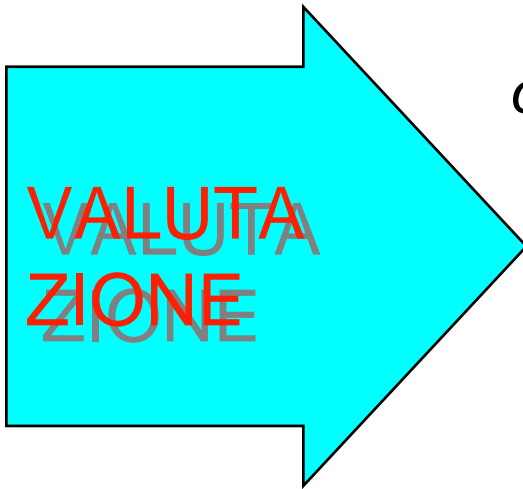
*(Bertin, Porchia)*





## DEFINIZIONI

*La valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale, attraverso l'analisi degli effetti diretti e indiretti, attesi e non attesi, voluti non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali. (C. Bezzi)*





L'OTTICA PROGETTUALE E STRATEGICA

**Progettazione**

**Osservazione**



**Valutazione**

### VALUTAZIONE:

- ***è un'espressione di giudizio rispetto ad azioni di interesse collettivo (Stame)***
- ***con l'intento di migliorare le azioni pubbliche (Martini)***
- ***viene svolta attraverso attività di ricerca realizzate con metodi rigorosi e codificabili (Palumbo)***
- ***valorizzando gli aspetti inattesi e contraddittori (Setti Bassanini)***
- ***deve essere comunicata a terzi in modo esplicito e trasparente (Bertin, Porchia)***
- ***all'interno di un processo nel quale valutazione e progettazione sono percorsi integrati (Bezzi)***



**IN SINTESI**

## CHE COSA SI INTENDE PER VALUTAZIONE NEI SERVIZI SOCIALI

---

Valutare significa garantire senso alle azioni intraprese, **avviare processi di riflessione** e consapevolezza

Individuare obiettivi precisi, predisporre strumenti di valutazione dei risultati, coinvolge in un processo di crescita, preserva dai vissuti di impotenza e di onnipotenza, permette di valorizzare i singoli piccoli passi, di riconoscerli come successi. In tal senso è una

**costruzione di significato**

.

**In questo quadro valutare è una opportunità di:**

- riconoscimento reciproco,**
- interazione,
- costruzione intersoggettiva, momento di relazione significativa e potente
- processo ulteriore di partecipazione e condivisione degli obiettivi progettuali da parte dei soggetti che a diverso livello operano



Letta in questa chiave la valutazione nel sociale risponde ad entrambe le funzioni che la letteratura assegna alla valutazione delle politiche pubbliche:

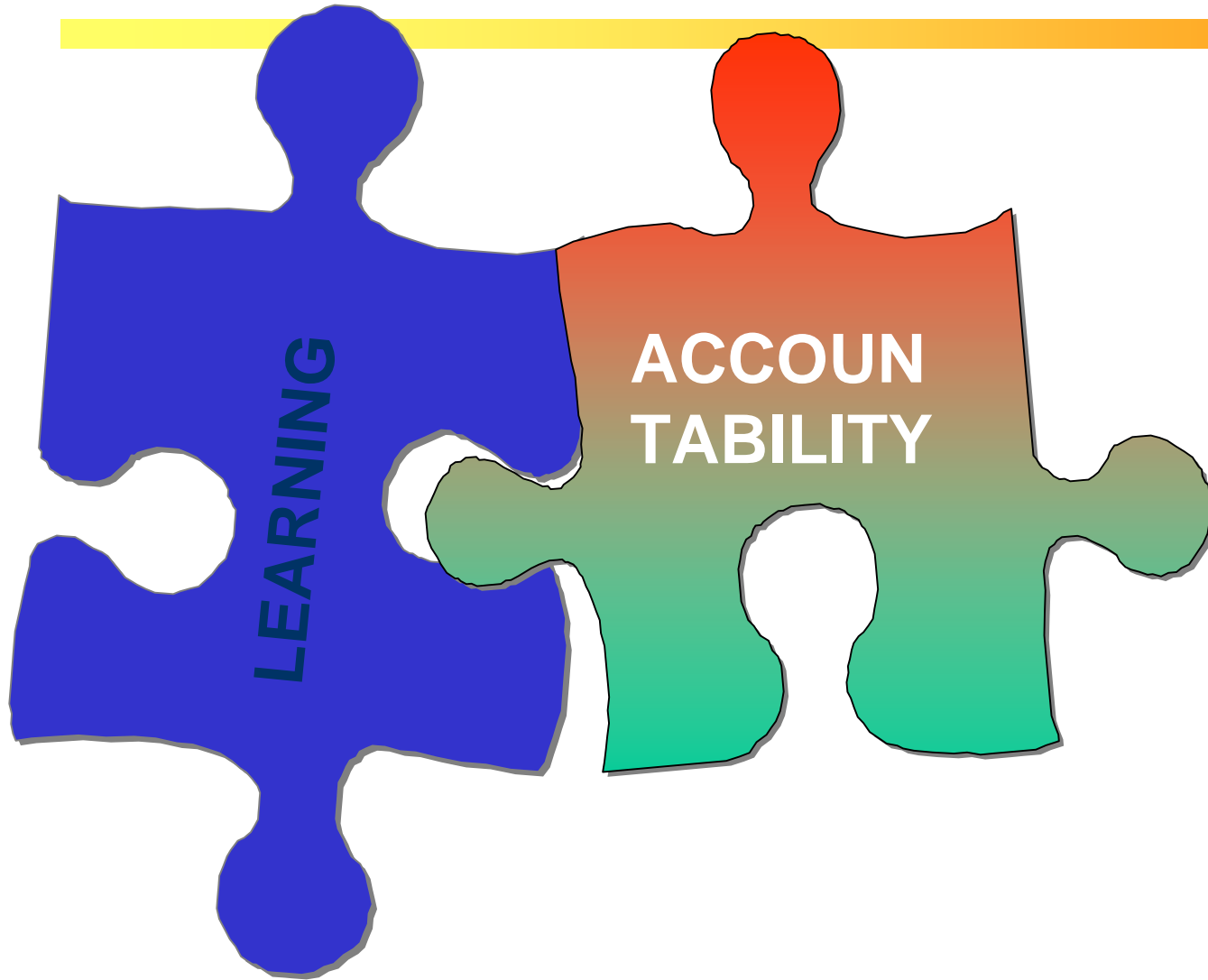
**Accountability (rendicontazione)**

**Learning (apprendimento)**

In un contesto nel quale, secondo me,

**il learning è prioritario e propedeutico al  
l'accountability**

# VALUTAZIONE



# VALUTAZIONE NEL SOCIALE







**b) La dimensione relazionale della valutazione**



## Lo spezzone di "da 0 a 10"

---

fa riflettere sul fatto che, probabilmente, molti di noi hanno "introiettato" il modello "scolastico tradizionale" di valutazione: la valutazione finalizzata a stabilire i promossi e i bocciati; chi vale va avanti secondo le previsioni e chi vale meno ripete l'anno .

La valutazione degli interventi e delle politiche sociali è un'altra  
cosa!

La finalità non è di stabilire chi sono i promossi e i  
bocciati, né i buoni e i cattivi, è di  
raccogliere e analizzare informazioni, per dare giudizi,  
al fine di

**MIGLIORARE LE POLITICHE**

## CARATTERISTICHE RELAZIONALI DELLA VALUTAZIONE

- Un processo di valutazione può essere inteso anche come un sistema relazionale all'interno del quale vengono agite una pluralità di interazioni
- L'efficacia della valutazione dipende pertanto anche dalla relazione che si instaura fra i soggetti in campo

## CARATTERISTICHE RELAZIONALI DELLA VALUTAZIONE

- presenza di soggetti *valutatori* e di soggetti *valutati*  
rischio di *asimmetria nella relazione* fra i  
soggetti.

## TERISTICHE RELAZIONALI DELLA VALUTAZIONE

possibili vissuti difensivi del valutatore"

- Sentirsi *intrusivo* in "casa d'altri"
- Sentirsi preso per un *giudice sanzionatore*
- Trovarsi di fronte a qualcuno che vuole *nascondere qualcosa*
- Sentirsi un *controllore*
- sentirsi un operatore o *nel posto e nel luogo sbagliato*

## CARATTERISTICHE RELAZIONALI DELLA VALUTAZIONE

---



possibili *vissuti*  
*difensivi*  
del valutato

- Sentirsi giudicato come *professionista*
- Sentirsi giudicato come *persona*
- Trovarsi di fronte a un *giudice sanzionatore*
- *Sentirsi* controllato



## RISCHI RELAZIONALI NEL CASO CHE PREVALGANO VISSUTI DIFENSIVI



Si farà strada per entrambi la convinzione che

*se lui vince io perdo*

oppure

*se io vinco, lui perde*

In questo caso la comunicazione diverrà difficile e  
provocherà disagi

# RISCHI RELAZIONALI NEL CASO CHE PREVALGANO VISSUTI DIFENSIVI

---



Non ci sarà apertura né disponibilità ad intraprendere insieme percorsi di ricerca, bensì ci sarà chiusura, occultamento delle informazioni, diffidenza, boicottaggio dell'altro ecc

# RISCHI RELAZIONALI NEL CASO CHE PREVALGANO VISSUTI DIFENSIVI



In questi casi il processo di valutazione appare destinato a divenire semplice controllo, percepito in modo simile al voto scolastico, e, paradossalmente sia il valutatore che il valutato finiranno per **svalutarsi** l'uno l'altro e **svalutare** il processo valutativo generale.

## La svalutazione

---

“un processo mentale inconsapevole che consiste nell'ignorare o sminuire delle informazioni pertinenti alla soluzione di un problema”.

A. W. Shiff e J.L. Shiff

## La svalutazione


---

svalutare, nell'accezione proposta, significa non considerare e stravolgere i dati di realtà, non riconoscere le risorse personali e materiali, far prevalere i propri pregiudizi, non prendere sul serio sé, l'altro e il problema, **non vedere e boicottare le possibilità di cambiamento.**

## La svalutazione

---

E' effettivamente l'opposto di ciò che gli esperti valutatori considerano come Valutazione con la V maiuscola,



“la misura del successo della valutazione può essere rappresentata dall'ampiezza dei *cambiamenti* intervenuti nel comportamento degli attori dell'intervento, servizio o politica valutata” (Dente 2000).

# STRATEGIE PER EVITARE CHE LA VALUTAZIONE DIVENGA "SVALUTAZIONE"



E' opportuno che la componente di *contenuto* della comunicazione

*("siamo qui a valutarci per migliorare")*


sia in accordo con la componente di *relazione* (*il nostro è un incontro fra professionisti,*

*è un incontro fra pari che si riconoscono in un obiettivo comune, in un quadro di fiducia e stima reciproci )*



---

Ne consegue che durante la ricerca valutativa è opportuno che non si instauri una relazione nella quale "uno vince e l'altro perde", bensì una relazione *generativa*, in cui possono vincere entrambi, perchè entrambi perseguono il medesimo obiettivo




ALL'INTERNO DI UNA  
RELAZIONE  
GENERATIVA AVREMO:

- accoglienza
- apertura
- atteggiamento  
ricercante
- atteggiamento  
collaborativo

ALL'INTERNO DI UNA  
RELAZIONE  
COMPETITIVA AVREMO:

- rifiuto
- chiusura
- atteggiamento giudicante
- atteggiamento difensivo



Non basta però mettere le persone attorno a un tavolo, con un comune obiettivo valutativo, perché magicamente si producano le condizioni per una buona valutazione.

E' necessario che chi si assume la responsabilità di conduzione di tali processi svolga

*un'attenta ed equilibrata funzione di regia*

che, accanto alle competenze tecniche affianchi anche le capacità di gestione dei gruppi, le sensibilità contrattuali, le capacità di integrare punti di vista e competenze diverse.



## **c) Attenzioni metodologiche**

*Principio di autovalutazione*

ogni soggetto interessato dalla valutazione è responsabile e primo utilizzatore della propria valutazione

*Principio dei diversi livelli di valutazione*

il processo di valutazione interessa tutti i  
livelli istitu-zionali coinvolti nell'  
erogazione di un intervento

*Principio di non autoreferenzialita'*

per quanto possibile la valutazione deve essere basata su riscontri oggettivi e comunque esterni al soggetto valutatore

*Principio di confrontabilità:*

le valutazioni devono essere condotte sulla base di criteri di giudizio e metodi omogenei e permettere confronti nel corso del tempo, anche fra più esperienze.





## *Principio di trasparenza:*

le valutazioni devono essere condotte sulla base di criteri di trasparenza ovvero attraverso attività chiare, esplicite e documentate per i diversi livelli e soggetti coinvolti

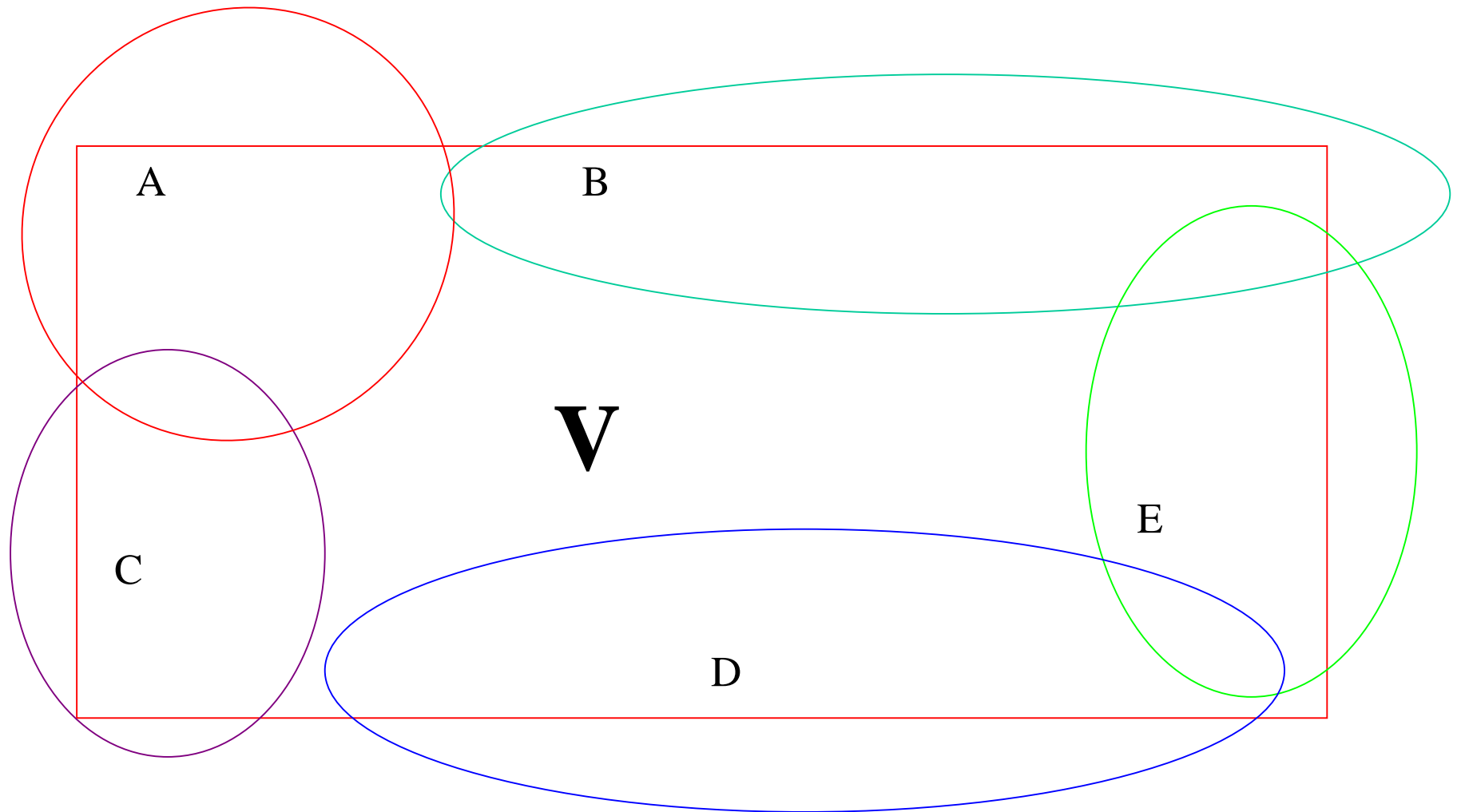
(chi ha diritto di sapere

Chi è utile che sappia)

# SCHEMA dei "tasselli"

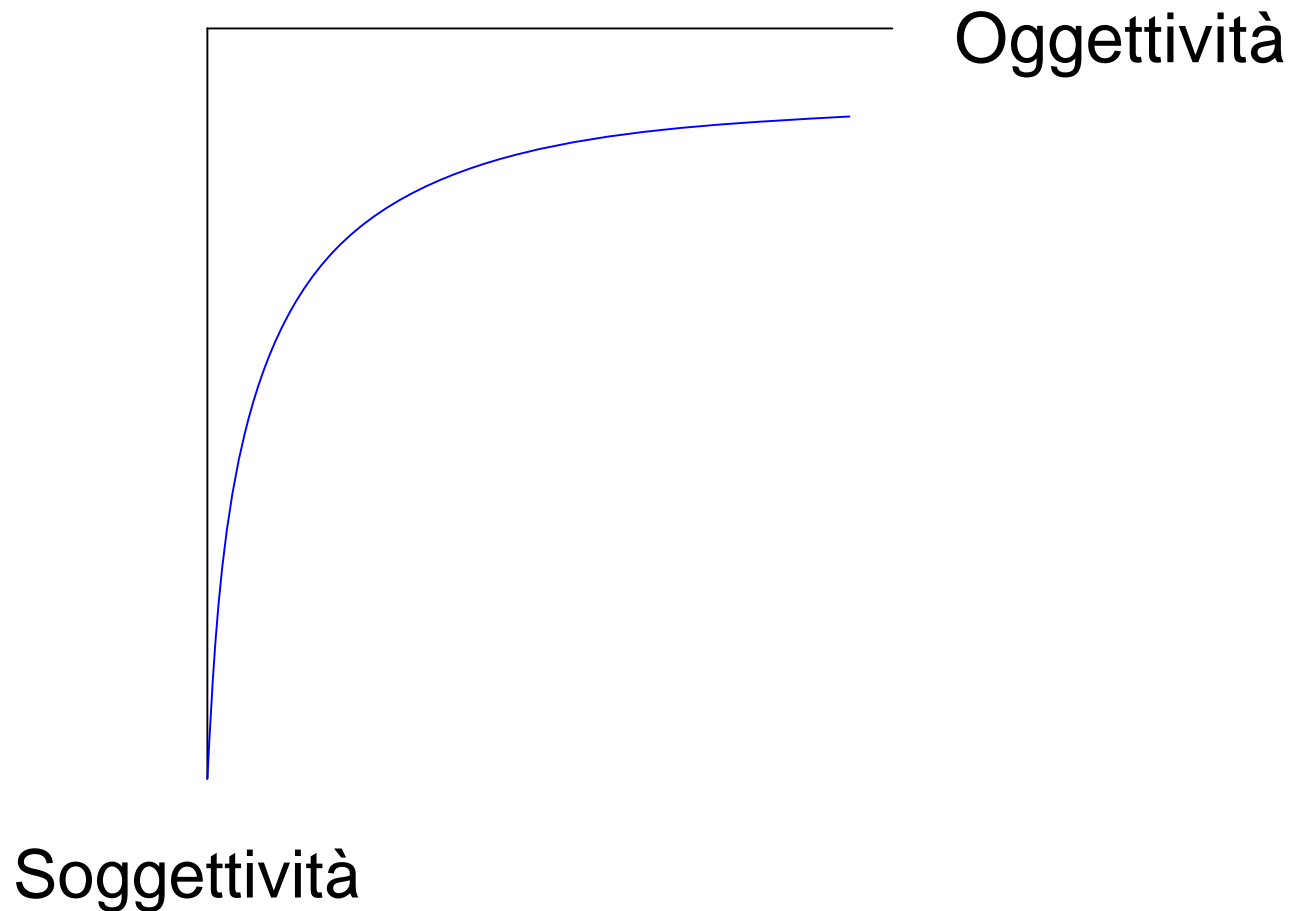
Tratto da uno spunto di G. Mazzoli - Studio

APS Milano



## SCHEMA DELLA "TENSIONE DEL VALUTATORE"

tratto da Francis Alfoldi "l'evaluation en protection de l'enfance - Théorie et méthode"  
Dunod 1999 paris - pg 113



## CHE COSA SI VALUTA NEI SERVIZI SOCIALI

I CASI	GLI INTERVENTI	LE POLITICHE
Per fornire migliori risposte alle esigenze individuali	Per offrire risposte omogenee efficienti ed efficaci	Per offrire al territorio le migliori risposte possibili ai bisogni sociali

## TIPI DI VALUTAZIONE

*La valutazione realizzata prima dell'approvazione e della successiva implementazione di un progetto;*

- **In questo caso la valutazione aiuta i decisori a scegliere fra scenari alter-nativi (derivati da probabili diversi impatti dell'azione da avviare), o fra progetti alternativi, o fra modalità di esecuzione alternative dello stesso progetto.**
- **Nel caso in cui non ci sia una reale possibilità di scelta, aiuta a stimare i diversi effetti, positivi e negativi, del progetto in via di implementazione, al fine di elaborare correzioni o sostegni**



VALUTA  
ZIONE EX  
ANTE-

## TIPI DI VALUTAZIONE

*E' quella valutazione che si realizza mentre il processo valutato è ancora in corso, al fine di conseguire l'adattamento e la correzione di eventuali deviazioni dal progetto originario, a causa di errori di progettazioni o di modificazioni del contesto;*



VALUTA  
ZIONE IN  
ITINERE

## TIPI DI VALUTAZIONE

---



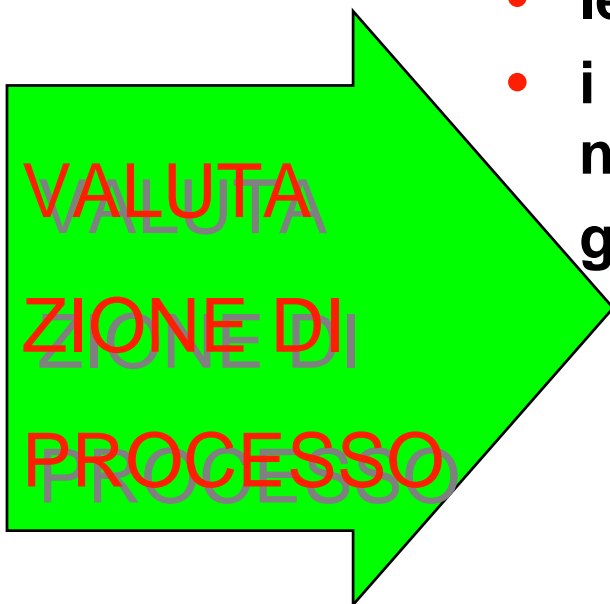
VALUTAZIONE  
EX POST

*Valutazione di un intervento dopo che è stato completato. L'obiettivo della valutazione ex post è quello di studiare se e come il progetto abbia raggiunto gli obiettivi prefissati nonché immaginare soluzioni adeguate per interventi simili in futuro.*

## TIPI DI VALUTAZIONE

*Affronta di norma l'aspetto procedurale e mira ad analizzare i seguenti aspetti:*

- **il grado di cooperazione fra i soggetti coinvolti**
- **il modo in cui vengono raggiunti i destinatari degli interventi**
- **le procedure di partecipazione adottate**
- **i fattori di successo incontrati nell'implementazione dell'intervento**  
**gli ostacoli incontrati**





## TIPI DI VALUTAZIONE

*Valutazione che considera gli esiti di un determinato intervento, la sua efficacia. Viene usualmente distinta in tre categorie fondamentali:*

- **Output**
- **Outcome**
- **impact**



VALUTAZIONE  
DI RISULTATO

## Distinguiamo:

---

- 1. OUTPUT (prodotto)
- 2. OUTCOME (risultato)
- 3. IMPATTO (esito finale)

Cosa possiamo conoscere?  
Risultato = OUTPUT

---

Significa rispondere alla domanda



Cosa possiamo conoscere?

**Risultato = OUTCOME**

---

Significa rispondere alla domanda



Cosa possiamo conoscere?

**Risultato= IMPATTO**

---

Significa rispondere alla domanda





- OUTPUT

- **Misurazione dei prodotti**
- Domanda: “E’ stato fatto?”
- Finalità: verificare, rendere conto, rendicontare
- Ambito di attenzione: interno al servizio/progetto
- Focus della misurazione: capacità di rispettare gli impegni programmati
- Tecniche e strumenti: monitoraggio

# • OUTCOME

- **Misurazione del successo e dei risultati prodotti**
- Domanda: “E’ stato raggiunto l’obiettivo?”
- Obiettivi: esprimere giudizi sull’operato, sul successo, sulla performance realizzata
- Ambito di attenzione: interno ed esterno al servizio/progetto
- Focus della valutazione: capacità di trattare un problema o soddisfare una aspettativa (effetti “lordi”), qualità ed efficienza con cui lo si fa
- Tecniche e strumenti: varie: da analisi di performance a rilevazioni della soddisfazione degli utenti

# • IMPATTO

- Misurazione degli effetti netti prodotti, gli “esiti”
- Domanda: “E’ servito?”
- Obiettivi: valutazione della capacità del progetto/servizio di produrre effetti in termini di trattamento di un dato problema
- Ambito di attenzione: esterno
- Focus della valutazione: effetti “netti” prodotti
- Tecniche e strumenti: analisi di impatto con metodo sperimentale e gruppo di controllo



# La valutazione di impatto di un progetto sociale “nuovo”

---

- Una valutazione di impatto è quasi impossibile:
- a) complessità dei piani e dei progetti
- b) esiti incerti e risultati poco tangibili
- c) centralità del contesto e condizioni di progettazione di incertezza
- **NON E' QUINDI QUASI POSSIBILE L'UTILIZZO DI METODI SPERIMENTALI** (non si possono utilizzare i gruppi di controllo, né ha senso farlo)

# La valutazione di impatto di un progetto: che fare?

---

- L'innovazione sul fronte della progettazione e della costruzione dei progetti richiede innovazione anche sul fronte della valutazione:
- SI DEVONO CREARE STRUMENTI DIVERSI, PIU' ADATTI ALLE CARATTERISTICHE DEI PROGETTI

# I passaggi principali: il disegno della valutazione

---

1. Individuazione della finalità della valutazione
2. Identificazione dello scopo (la mission) dell'oggetto di valutazione
3. Identificazione delle dimensioni di valutazione
4. Identificazione dei criteri
5. Identificazione degli indicatori
6. Identificazione degli strumenti e delle fonti informative
7. Rilevazione sul campo.
8. Analisi dei dati e delle informazioni raccolte
9. Valutazione vera e propria (espressione di un giudizio) e identificazione degli obiettivi di miglioramento.
10. Individuazione delle strategie di miglioramento
11. Restituzione dei risultati della valutazione agli stakeholder



# Il successo della valutazione

# IL SUCCESSO DELLA VALUTAZIONE

---

- La probabilità di successo della valutazione è più alta in un ambiente turbolento (quadranti BCD schema di Thompson Tuden)
- Infatti quando non si riesce a pianificare e prevedere, gli sguardi si rivolgono al passato, e pertanto la valutazione acquista un ruolo più importante

# IL SUCCESSO DELLA VALUTAZIONE


---

La misura del successo della valutazione può essere rappresentata dall'ampiezza dei ***cambiamenti*** intervenuti nel comportamento degli attori dell'intervento, servizio o politica

# IL SUCCESSO DELLA VALUTAZIONE

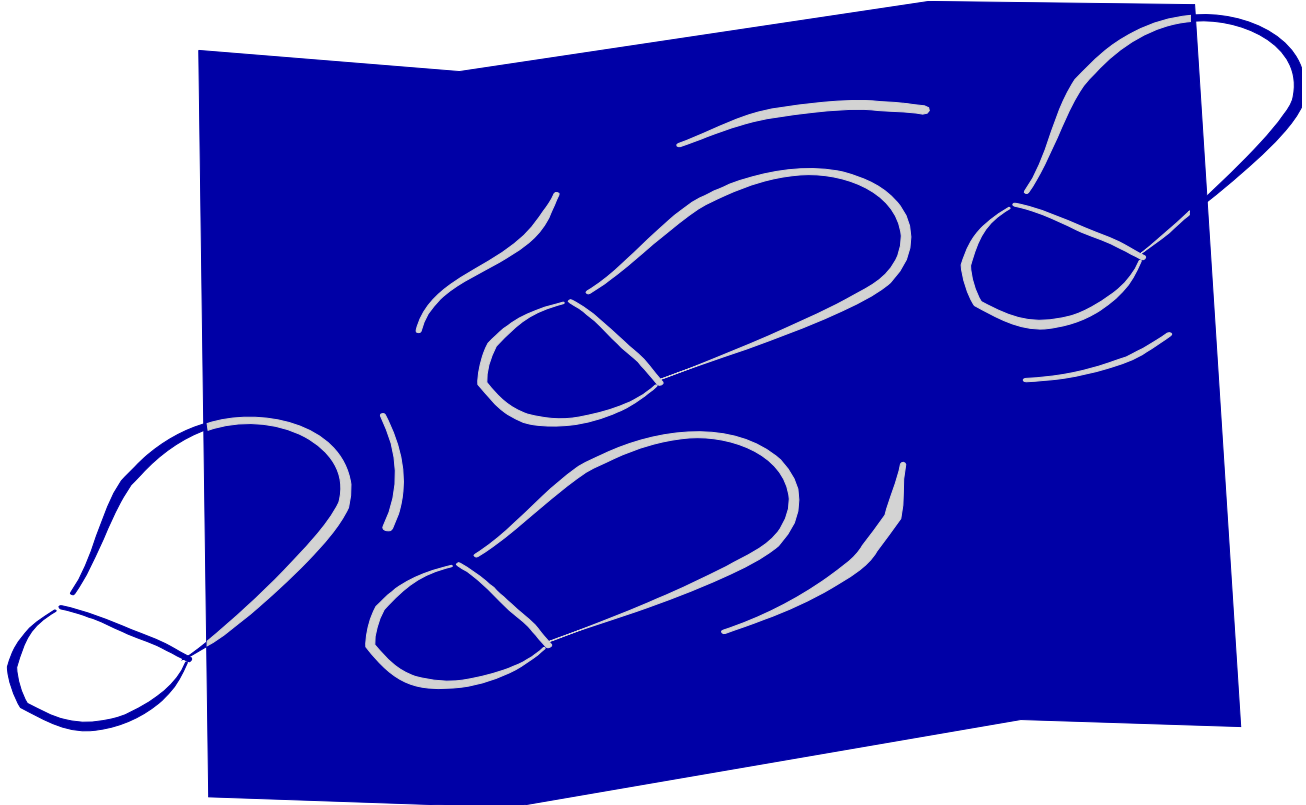
---

La probabilità di successo della valutazione è alta se questa svolge una funzione di ***apprendimento*** per gli attori coinvolti



quanto fin qui esposto mi porta ad essere totalmente d'accordo con Bezzi quando afferma che una valutazione efficace non può essere ridotta a mero tecnicismo e che *"il valore della valutazione non è - solo - in ciò che produce (il giudizio valutativo) ma nel processo partecipativo che compie per produrlo"* (Bezzi 2003).







## Indicazioni bibliografiche

- C. Bezzi, *che cos'è la valutazione*, F. Angeli 2007
- U. De Ambrogio, *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Roma, Carocci Faber 2003, (cap 1, cap 3 - solo par.3.4, cap 4 e cap. 5)
- L. Leone, M. Prezza, *Progettare e valutare i progetti nel sociale (Cap. 1 e2)*
- U. De Ambrogio, T. Bertotti, F. Merlini, *L'assistente sociale e la valutazione*, Carocci Faber 2007 (parte prima e seconda)
- G. Moro, *La valutazione delle politiche pubbliche*, Carocci 2005
- [www.valutazione.it](http://www.valutazione.it)
- [www.valutazioneitaliana.it](http://www.valutazioneitaliana.it)