

# Introduzione alla valutazione

Significati, caratteristiche, ambiti di  
applicazione

A cura di  
Vito Belladonna  
16 aprile 2025  
WEBINAR CROAS PUGLIA

# Cosa intendiamo per valutazione

La V. è un'attività di ricerca sociale al servizio dell'interesse pubblico in vista di un processo decisionale consapevole.

E' un processo messo in moto da una domanda da parte di un committente pubblico, si articola in un disegno, in una ricerca empirica, raccoglie i risultati ottenuti e si conclude con una proposta al pubblico.

# Oggetto della valutazione

Ciò che interessa specificatamente la valutazione è il rapporto tra i vari elementi che compongono l'azione.

Per azione intendiamo un programma, una politica, un progetto, una campagna di informazione, un corso di formazione, un processo di comunicazione all'interno di una organizzazione (per es. leader – gruppi subalterni), etc

# Gli elementi dell'azione

Nella programmazione dell'azione occorre definire:

**Problema:** bisogno divenuto grave per la sua  
incidenza

**Obiettivi:** scopi specifici da dare all'azione

**Mezzi:** risorse da impegnare

**Risultati:** distinti in output (risultato immediato),  
outcome (risultato dopo un certo lasso di tempo),  
impact (conseguenze sociali più ampie)

# Azione e valutazione

Tra azione e valutazione vi è una sorta di parallelismo sfasato:

Policy

Programma . – probl. – ob.- mez.- ris. – eff. - imp.

Azione – decis. - implementaz. – conclus.

Valutazione ex ante – in itinere – finale –ex post

# Gli attori sociali

Ad ogni fase corrispondono attori diversi:

I **decisori** che programmano (politici, alti funzionari, gruppi di interesse)

Gli **stakeolders** che agiscono (amministrativi ai vari livelli, beneficiari, utenti diretti e indiretti)

I **valutatori** che valutano (valutatori interni o esterni)

# Vari livelli della valutazione

In rapporto alla sequenza della programmazione e dell'azione, la ricerca valutativa:

1. **Valutazione ex ante**: prima di decidere si effettua un'analisi previsionale (di scenario) e si cerca di prevedere gli effetti di possibili azioni alternative.

## Metodi possibili di valutazione previsionale

Analisi multicriteri molto utilizzata per la selezione di progetti da finanziare

Analisi quantitative per misurare le incidenze dei bisogni

Analisi qualitative sulle aspettative della popolazione bersaglio

# Vari livelli della valutazione

Valutazione in itinere: analisi dei risultati parziali ottenuti dall'azione in fase di implementazione con finalità di correzione/aggiustamenti

Si fonda sul sistema informativo interno al contesto di attuazione del programma (monitoraggio)

## Metodi

Survey (interrogazioni sistematiche della popolazione)

Osservazione sistematica dell'andamento dell'azione

Questionari o interviste su aspetti specifici del programma

# Vari livelli della ricerca valutativa

Valutazione dei risultati, distinguendo tra:

Valutazione terminale: analisi degli effetti immediati ottenuti dall'azione

Valutazione ex post: dei risultati strutturali (outcome) e delle conseguenze sociali più ampie (impatti).

## Metodi

Studi di caso

Ricerca sperimentale con gruppo di controllo

# Un esempio esplicativo

Problema: disoccupazione Provincia Lecce

Obiettivi: aumento del numero di occupati nella  
Provincia

Analisi previsionale: studio dell'incidenza del problema  
(che tipo di disoccupazione, alternative di  
occupazione, etc)

Mezzi: incentivo alla creazione di impresa: prestito  
d'onore

# Un esempio esplicativo

Sondaggio su un campione della popolazione bersaglio per rilevare quanto e come si stanno utilizzando gli incentivi alla creazione di impresa nella Provincia

Risultati: aumento del 3% del saldo naturale delle imprese

Effetti: l'effetto permane a distanza di un anno

Impatto: diminuzione degli episodi di criminalità nella zona

# Chi vuole la valutazione?

La valutazione è imposta da alcuni anni a diversi provvedimenti legislativi di carattere nazionale (L. 286/99 per la istituzione dei nuclei di valutazione negli enti locali e nelle altre pubbliche amministrazioni) e comunitari (comitati di sorveglianza, nuclei di valutazione interni ed esterni ai Programmi di iniziativa comunitaria

# Chi valuta?

Valutatori esterni: professionisti della valutazione spesso esperti nell'uso dei metodi ma poco competenti sul piano della progettazione della ricerca

Valutatori interni: amministratori, dirigenti delle varie organizzazioni che attuano ricerche valutative. Spesso troppo coinvolti.

Commissioni miste: valutatori interni appartenenti all'organizzazione e valutatori esterni esperti sul piano metodologico

# Cosa e quando si valuta?

Cosa: le relazioni tra i vari elementi dell'azione  
(problemi, obiettivi, mezzi, risultati)

Quando: in relazione alle varie fasi della sequenza  
dell'azione (programmazione – ex ante,  
implementazione – in itinere, conclusione – ex post)

# La valutazione della rilevanza del programma

E' la valutazione del rapporto tra **obiettivi e problemi**  
Sono gli obiettivi individuati in grado di intervenire sul problema?

Esempio

Disoccupazione reale o fittizia?

Metodo valutativo: operazionalizzazione del problema  
in un albero di obiettivi da operazionalizzare

# La valutazione della coerenza

E' la valutazione del rapporto tra **obiettivi e misure**.

Le misure individuate sono in grado di raggiungere gli obiettivi fissati?

Metodi possibili

Ricerche esplorative su testimoni privilegiati

Studi pilota

# La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza

Efficienza: rapporto tra mezzi e risultati ottenuti

I risultati sono stati ottenuti con il minore dispendio di risorse?

Efficacia: rapporto tra risultati ed obiettivi, in condizioni di efficienza

A parità di risorse utilizzate, i risultati raggiunti sono quelli che avevamo previsto come obiettivo da raggiungere, per risolvere il problema?

Metodo

Analisi dei costi – benefici (efficienza), costi – efficacia (efficienza).

# La valutazione delle conseguenze attese e inattese

E' la valutazione del rapporto tra impatti e problema iniziale.

In che modo gli effetti del programma hanno alleviato il problema?

Se non hanno risolto il problema, vi sono altri risultati che il programma ha ottenuto, ma che non avevamo previsto? (effetti perversi o benedizioni nascoste).

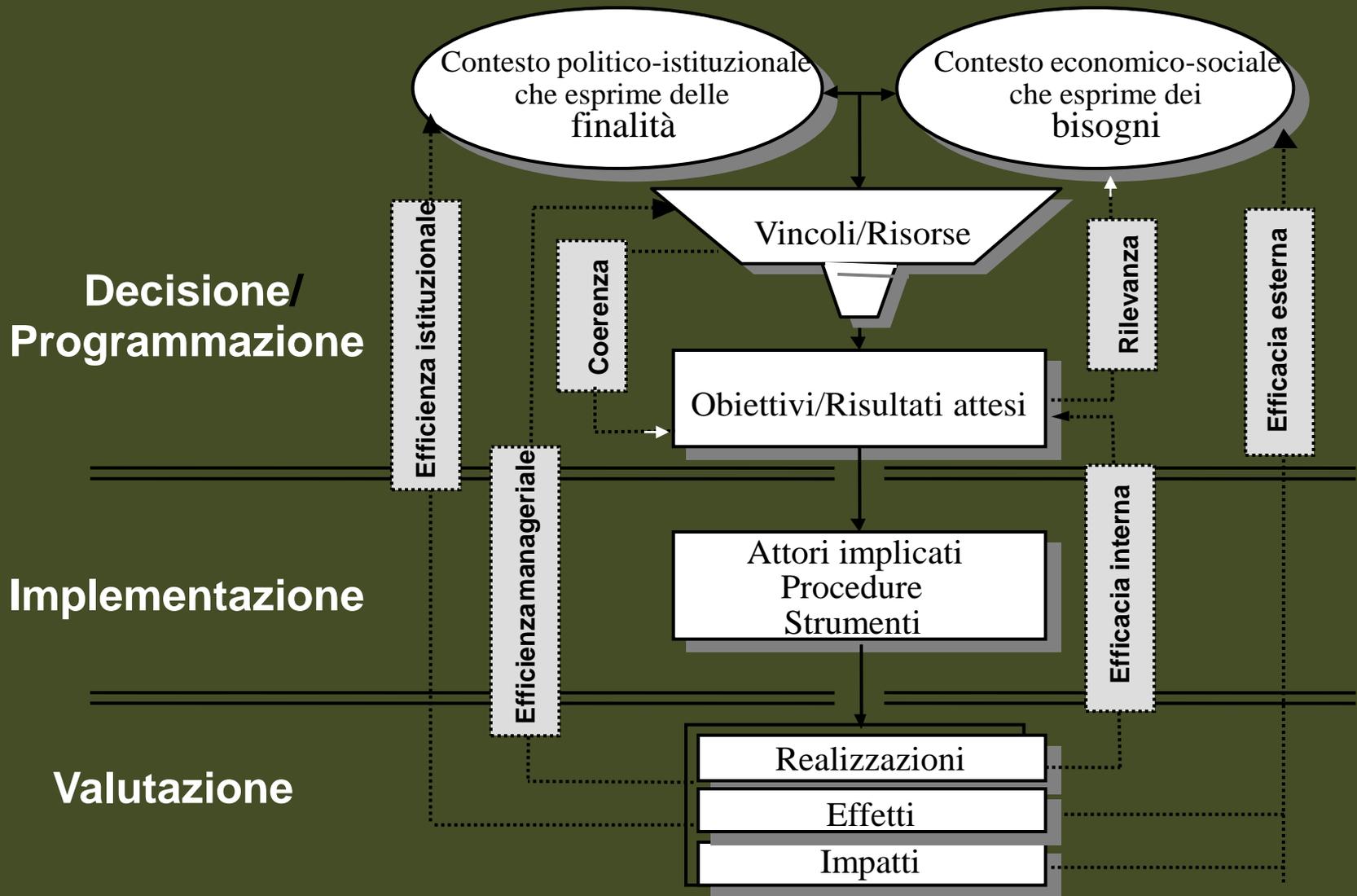
Metodo

Studi di caso

Studi qualitativi

# PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UNA POLITICA E RELATIVA VALUTAZIONE

(fonte: prof. Mauro Palumbo - UNIGE)



## ALCUNI ESEMPI (fonte: Claudio Bezzi -AIV)

‘Valutazione’ è quindi il più generale processo di formulazione di giudizi, mentre ‘ricerca valutativa’ è il più specifico processo di raccolta e analisi dei dati a fini valutativi.

- Una cooperativa sociale di tipo A gestisce un servizio di assistenza domiciliare per anziani; il capitolato, al solito, riguarda essenzialmente aspetti formali del servizio, ma la cooperativa intende perseguire finalità di *qualità anche in un servizio solitamente* considerato di basso profilo come questo. Come definire cosa sia ‘qualità’ in questo servizio domiciliare? E, una volta stabilito ciò, come darsi procedure e un’organizzazione adeguata affinché tale qualità sia raggiunta? Come verificare se viene mantenuta nel tempo?

## ALCUNI ESEMPI

- Un servizio territoriale a prevalente valenza sanitaria vuole sperimentare nuovi approcci per il trattamento dei suoi pazienti basati su una maggiore integrazione socio-sanitaria, su nuovi farmaci, ecc., e desidera verificare se il nuovo sistema produce miglioramenti certi; per fare questo però non può che coinvolgere i pazienti, le loro famiglie, gli operatori tutti (sanitari, sociali, ecc.) in un processo unitario di intervento e verifica;

come realizzarlo? come risolvere i problemi etici (relativi alla cura e quindi al benessere dei pazienti), quelli professionali (il nuovo ruolo che alcuni operatori dovranno assumersi), quelli formativi?

E come, in sostanza, controllare che il processo segua il corso previsto?

## ALCUNI ESEMPI

- Un servizio di mensa scolastica riceve periodiche lamentele dai genitori e dal comitato di gestione, ma i dirigenti della mensa sono sicuri di utilizzare materie prime e procedure di preparazione dei pasti rispettose delle norme. Occorre verificare in che cosa il servizio di mensa non soddisfa i genitori, in che modo si possa eventualmente rimediare, ecc..
- Un Comune vuole instaurare un nuovo servizio per i minori in un quartiere disagiato, ritenendo in questo modo di contenere il disagio giovanile in quella zona. L'assessore avrebbe alcune idee, ma di costo eccessivo per il bilancio comunale. Come stabilire la convenienza economica e soprattutto sociale dell'intervento? Come caratterizzarlo in modo che sia adeguato alle necessità di quei giovani?

## ALCUNI ESEMPI

- Rispetto agli esempi fatti prima:  
cooperativa sociale che gestisce l'assistenza domiciliare anziani: gli obiettivi sono, probabilmente, rendere un buon servizio di assistenza (efficacia esterna del servizio), rispettando almeno i termini contrattuali con l'Ente appaltatore del servizio (efficacia interna), e gestire nel modo migliore i propri operatori, che non si affatichino inutilmente, che traggano soddisfazione dal lavoro, che abbiano adeguati turni di riposo, ecc. (efficienza);
- servizio sanitario territoriale: assicurarsi che il nuovo approccio venga implementato nella maniera prevista (efficacia interna), realizzando quegli obiettivi di miglioramento della salute che si volevano (efficacia esterna), con un tipo di spesa giustificabile rispetto ai risultati ottenuti (efficienza);

## ALCUNI ESEMPI

- mensa scolastica: migliorare la qualità della mensa, in modo che i bambini siano ben nutriti e i loro genitori soddisfatti (efficacia esterna), mantenendo un'indispensabile convenienza economica nel gestire la mensa (efficienza);
- servizio comunale per minori: dare una concreta risposta, utile e ben accolta, ai problemi giovanili (efficacia esterna), compatibilmente con il bilancio comunale, con la gestibilità del nuovo servizio, ecc. (efficienza ed efficacia interna).

# ALCUNI ESEMPI

- La valutazione dei servizi ha, quindi, a che fare con tre 'distanze':
  1. la distanza fra servizio programmato e servizio effettivamente erogato: ciò ha a che fare principalmente con l'efficienza e con l'efficacia interna;
  2. la distanza fra servizio atteso dal cliente e servizio realmente percepito: questo ha a che fare, per il valutatore, con un problema di controllo sulle informazioni acquisite dai clienti e, per il gestore del servizio, con un problema di comunicazione esterna;
  3. la distanza fra servizio effettivamente erogato e servizio percepito: ciò ha a che fare con l'efficacia esterna, almeno per quella parte rappresentata dalla soddisfazione espressa dai beneficiari (altro è il discorso di una valutazione dell'efficacia esterna misurata a partire dai bisogni di quel gruppo di popolazione, che il valutatore misuri e analizzi a prescindere da quanto tale gruppo esprime).

# Origini della valutazione

La valutazione nasce negli USA a metà degli anni 60.

Un paese che conosceva una ininterrotta crescita economica e che aveva fino a quel momento affidato al regolamento spontaneo del mercato l'andamento dell'economia e la soluzione dei problemi sociali si trova a fronteggiare nuove questioni (disoccupazione, diseguaglianze razziali, degrado dei centri urbani) per affrontare le quali viene proposto di fare "all'europea": interventi pubblici nelle politiche sociali.

Si introduce poi la clausola valutativa: si chiede che i programmi vengano valutati alla loro conclusione, e che si arrivi a stabilire se continuare/modificare/sospendere.

# Origini della valutazione

Nel momento in cui si varano i primi programmi la domanda fondamentale che ci si pone è come sia possibile individuare gli effetti di un programma la cui ipotesi di cambiamento è definita nei suoi stessi obiettivi: ciò che si vuole sapere è se il cambiamento desiderato sia stato ottenuto, e se ciò sia dovuto al programma (efficacia interna); inoltre si vuole sapere quanto lo stesso programma sia generalizzabile ad altre situazioni (efficacia esterna).

# Origini della valutazione

La seconda ondata di diffusione corrisponde grosso modo agli anni '80, riguarda più di una decina di paesi di tradizione anglo-sassone o europea settentrionale, ed ha caratteristiche molto diverse.

In questo caso, i governi si pongono il problema di una maggiore efficienza dei loro apparati, e vogliono sapere quali spese pubbliche sia possibile tagliare.

Quello che si vuol sapere è che essi producano “value for money” (le famose tre “e”: efficienza, efficacia, economicità); in caso negativo si punterà alla soppressione (dei programmi), alla privatizzazione (delle amministrazioni), all'outsourcing (dei servizi).

# Origini della valutazione

Ora ci si interessa ad altri possibili usi della valutazione, chiamati “conoscitivi” (Weiss e Bucuvalas, 1980), volti ad inquadrare meglio un problema, a formulare teorie del programma più aderenti ai meccanismi sociali che essi mettono in moto, e a sviluppare le capacità degli stakeholders (Patton, 1986): in una parola ad allargare le capacità degli attori ed a favorirne l'apprendimento.

Coerentemente, si invoca la necessità di svolgere valutazioni partecipative, in cui gli stakeholders non siano solo informatori ma partecipino anche alla formulazione di criteri e di giudizi.

# Origini della valutazione

La terza ondata di diffusione è quella che comincia agli inizi degli anni '90 e che riguarda ormai tutti i paesi europei e molti paesi in via di sviluppo.

I Fondi Strutturali destinano ampie somme ad affrontare problemi di diseguaglianze sociali e territoriali, e sono concepiti come programmi, anche se in realtà si tratta di grandi piani-contenitori entro cui si articolano assi, misure, interventi - per usare il gergo comunitario. L'Unione Europea chiede valutazioni indipendenti per sapere se i fondi sono stati spesi in modo efficiente

# Campbell e il metodo sperimentale

Campbell è uno psicologo che si è occupato di programmi scolastici che entra a far parte dei maggiori contributi scientifici in tema di valutazione con il testo *Reforms as Experiments* del 1969.

Secondo l'autore l'uso della sperimentazione permette di verificare, nel caso in cui la relazione causale tiene, se il programma ha avuto successo o se ci sono stati effetti negativi collaterali, nel caso di una scarsa relazione causale. In tale prospettiva l'utilizzo della valutazione nel corso dell'azione è considerato inutile e senza validità interna.

# Schon e la pratica riflessiva nella sperimentazione

Il contributo di Schon nella ricerca valutativa è determinante per la sua teoria della “riflessione nell’azione”.

- comprensione iniziale della situazione
- formulazione del problema
- ipotesi di intervento, che dovrebbero essere oggetto di revisione iterativa

Per Schon la sperimentazione è utile per tre funzioni:

- l’esplorazione che può portare alla scoperta di nuove situazioni (effetti inattesi),
- la verifica dell’intervento in cui si testa l’efficacia di un’azione,
- la verifica di una ipotesi in cui si cerca di confermare o smentire l’assunto di partenza studiando se le conseguenze previste si realizzano (per Campbell era solo questa la funzione dell’esperimento).

# Scriven e la logica del valutare

Il procedimento empirico per giungere al giudizio è quello che Scriven chiama la logica del valutare che si compone di quattro momenti:

- stabilire criteri di merito
- stabilire standard di performance
- misurare la performance
- sintetizzare i risultati in un giudizio di valore

Il procedimento di Scriven confronta le caratteristiche del programma con quelle di altri programmi o situazioni simili e ragiona su cosa sta succedendo nella implementazione dello stesso.

# Rossi e Freeman: “la valutazione cucita su misura dei programmi”

- Gli autori distinguono i programmi da valutare in tre tipi: programmi innovativi, programmi da affinare e programmi stabilizzati.
- L'intervento del valutatore comincia nella fase della concettualizzazione del programma per la definizione del problema, della popolazione bersaglio, della strategia di intervento.
- Nella fase di implementazione il valutatore si occupa del monitoraggio, della raccolta dei dati, tramite un sistema di informazioni che può provenire da fonti dirette ed indirette, cercando di capire se il servizio fornito coincide con quello stabilito.
- Si passa poi alla terza fase in cui si stabilisce se il programma ha prodotto i risultati desiderati.

# Carol Weiss e l'uso della valutazione

- All'inizio degli anni 80, in un clima politico di crisi fiscale dello stato sociale, emerge tra i politici committenti una nuova domanda di valutazione: non si vuole più conoscere se il programma ha successo o meno ma piuttosto individuare quali siano le spese pubbliche da tagliare.
- Carol Weiss svolge un ruolo di punta nel dibattito sulla utilità dei risultati delle valutazioni, sottolineando il fatto che la valutazione è una impresa razionale che ha luogo in un contesto politico, le valutazioni si fanno per aiutare il processo decisionale.
- La preoccupazione dei valutatori, non deve essere solo rivolta al modo di fare ricerca ma anche a quello di renderla utilizzabile per l'interesse pubblico generale.

# Carol Weiss e l'uso della valutazione

- Si comincia così ad intravedere un rapporto triangolare tra committente, valutatore e beneficiario.

La Weiss distingue tre possibili usi della valutazione:

- un uso migliorativo (parti del programma)
- un uso rivolto a decidere se continuare, modificare o sospendere (valutazione di impatto che riguarda il programma nel suo complesso)
- un uso rivolto a decidere se generalizzare un programma in luogo diverso da quello dove è stato testato (parti del programma).

L'ambiente politico è il contesto in cui gli esiti della valutazione devono essere utilizzati.

# Oltre la disputa sul metodo: gli standard della professione

Una specifica commissione della American Evaluation Association ha pubblicato nel 1995 *Guiding Principles for Evaluators*. I principi guida rimangono quelli della:

1. analisi sistematica

- 2. competenza

- 3. integrità/onestà

- 4. rispetto della gente e della equità sociale della valutazione,

- 5. responsabilità per il benessere pubblico, o per l'interesse pubblico

La elaborazione dei principi guida è un segnale positivo di superamento della classica disputa sul metodo migliore, mentre diviene cruciale la questione del perseguimento dell'interesse pubblico. Anche l'associazione italiana di valutazione si è data un proprio codice deontologico che i valutatori associati sottoscrivono.