



## Come sviluppare un disegno di valutazione

### Traduzione Mc Namara Guidelines I° Parte

(di Carter McNamara, PhD; ultima revisione: Feb 16, 1998)

(Libera traduzione su permesso dell'autore di Liliana Leone)<sup>1</sup>

|                                                                                                                  |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <a href="#">MITI SULLA VALUTAZIONE</a>                                                                           | 1 |
| <a href="#">IN QUALI CASI UN DISEGNO DI VALUTAZIONE È UTILE</a>                                                  | 2 |
| <a href="#">INGREDIENTI BASE: ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMA</a>                                                     | 3 |
| <a href="#">E' necessaria un'organizzazione</a>                                                                  | 3 |
| <a href="#">E' necessario un programma:</a>                                                                      | 3 |
| <a href="#">DISEGNARE IL PIANO DI VALUTAZIONE</a>                                                                | 4 |
| <a href="#">Quali informazioni sono necessarie sulle risorse e per prendere decisioni</a>                        | 4 |
| <a href="#">Considerazioni chiave</a>                                                                            | 5 |
| <a href="#">ALCUNE MAGGIORI TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DI PROGRAMMA</a>                                            | 5 |
| <a href="#">Finalità (sta il programma conseguendo tutti gli obiettivi predeterminati?)</a>                      | 6 |
| <a href="#">Processo (capire come il programma opera realmente, capire i suoi punti di forza e di debolezza)</a> | 6 |
| <a href="#">GLI STEPS PER COMPLETARE UNA VALUTAZIONE BASE DEGLI OUTCOMES</a>                                     | 7 |

### MITI SULLA VALUTAZIONE

1. Molte persone considerano la valutazione come un'attività che deve generare molti dati spesso noiosi e senza utili conclusioni. Questo era vero o è vero quando si scelgono le metodologie fondamentalmente sulla base dei soli parametri di: completa accuratezza scientifica, validità, ripetibilità. Spesso ne risulta disappunto da parte degli amministratori dei progetti/programmi e scetticismo sul valore in generale della valutazione. Più recentemente (v. Patton e sviluppo di un approccio di valutazione focalizzato sull'utilizzatore), la valutazione si è focalizzata su questioni quali l'utilità, la rilevanza e la praticabilità, almeno a pari livello con quella della validità scientifica.

<sup>1</sup> La prima parte del documento (Program Evaluation: carefully getting information to make decisions about programs; Where Program Evaluation is Helpful; Basic Ingredients; Planning Program Evaluation; Major Types of Program Evaluation) è stata liberamente tradotta su consenso dell'autore.

2. Molte persone ritengono che la valutazione serva a comprovare il successo o il fallimento di progetti e programmi. L'assunto implicito è che un progetto/programma possa essere implementato con successo senza alcuna necessità di capire quali apprendimenti abbiano sviluppato operatori coinvolti, clienti e committenti. Nella vita reale ciò non accade e il successo coincide con la capacità di mantenersi recettivi nei confronti di continui feed back e sviluppare continui aggiustamenti del progetto/programma (v. modello incrementale). La valutazione serve proprio a fornire questi continui feed back.
3. Molti credono che la valutazione sia un processo molto complesso e specifico che accade in un certo momento e in un certo modo e quasi sempre include l'utilizzo di esperti esterni. Molte persone credono di dover completamente comprendere termini quali validità e ripetibilità. Non lo devono fare! Devono invece considerare quali informazioni necessitano in ordine alla necessità di prendere le decisioni correnti su aspetti e questioni del progetto/programma e sui bisogni. Deve esserci inoltre la volontà di impegnarsi per comprendere cosa sta realmente accadendo. Si noti che molte persone regolarmente colgono aspetti della valutazione di progetti/programmi - solamente non lo fanno in un modo formale così non ottengono molto dai loro sforzi o raggiungono conclusioni inaccurate (alcuni valutatori non sarebbero d'accordo sul fatto che ci possa essere una valutazione se non fatta con metodicità). Di conseguenza, perdono preziose opportunità di sviluppare migliori servizi.

## **IN QUALI CASI UN DISEGNO DI VALUTAZIONE È UTILE**

### ***Le ragioni frequenti***

Un disegno di valutazione può:

- Capire, verificare e incrementare l'impatto di prodotti o servizi sui clienti. Questi "outcomes" della valutazione sono sempre più richiesti dagli enti nonprofit come verifica che stanno aiutando davvero i loro componenti. Troppo spesso i fornitori di servizi (profit e non profit) si affidano al loro istinto o alla passione per dedurre sia di cosa i loro clienti hanno effettivamente bisogno sia se i prodotti o servizi che stanno fornendo sono quelli di cui essi hanno bisogno. Troppe volte queste organizzazioni trovano in se stesse molte congetture circa quello che dovrebbe essere un buon prodotto o servizio e procedono per tentativi ed errori per definire come un nuovo prodotto dovrebbe essere erogato.
- Migliorare i meccanismi di erogazione per essere più efficienti e meno costosi. Troppo spesso l'erogazione di un servizio o prodotto finisce per essere una collezione inefficiente

di attività che sono meno efficienti e più costose di quanto sarebbe necessario. La valutazione può identificare i punti di forza o di debolezza di un progetto/programma per migliorarlo.

- Verificare se stai facendo quello che tu pensi di stare facendo. I progetti alla base dell'erogazione di un servizio cambiano sostanzialmente quando sono messi in atto. La valutazione può verificare se il programma sta davvero svolgendosi come originariamente pianificato. *(O se comunque ottiene buoni risultati e grazie a quali meccanismi – nostro inciso)*

### ***Altre ragioni:***

Un disegno di valutazione può:

- facilitare il management che sta pensando davvero a tutti gli aspetti del progetto/programma, incluse le finalità, come raggiungerle e come saprà se le ha raggiunte.
- Produrre dati o verificare risultati che possono essere usati per rapporti pubblici e per promuovere servizi nella comunità.
- Produrre valide comparazioni tra progetti o programmi per decidere quale sarà mantenuto per es. di fronte a un incombente taglio del budget.
- Per esaminare e descrivere programmi efficaci da duplicare altrove.

## **INGREDIENTI BASE: ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMA**

### ***E' necessaria un'organizzazione:***

Ciò può sembrare troppo ovvio da discutere ma prima che una organizzazione si imbarchi nella valutazione di un programma dovrebbe stabilire bene i passi per amministrarsi come un'organizzazione, es (nel caso di un ente non profit) il consiglio dovrebbe essere in grado di funzionare, dovrebbe avere il personale, essere organizzata per condurre attività per lavorare in direzione della mission dell'organizzazione, non dovrebbe esserci una crisi in corso e ciò è certo più importante per indirizzare di quanto lo sia un disegno di valutazione.

### ***E' necessario un programma:***

Per condurre una valutazione si dovrebbe avere prima un piano (disegno). E' necessario una valida "impressione" di quello di cui hanno bisogno i tuoi clienti (avresti dovuto usare un accertamento –assessment- dei bisogni per determinarli, essa stessa è una forma di valutazione ed usualmente è il primo step in un buon piano di marketing). Successivamente

saranno necessari dei metodi efficaci per raggiungere ciascuna finalità. I metodi sono solitamente indicati nella formulazione del progetto.

Spesso è un aiuto pensare al progetto/programma in termini di input, processi, output, outcomes.

Gli **input** sono le diverse risorse necessarie per far funzionare un programma es. soldi, facilitazioni (intese come risorse materiali -ad es. strutture e locali-, di rete e altro), committente, clienti, staff.

Il **processo** è come il programma è messo in atto (es. come i committenti sono serviti, i clienti consigliati, i ragazzi sono assistiti, l'arte è creata, i membri dell'associazione sono supportati, ecc.).

L'**output** sono gli elementi del servizio (es. numero di clienti trattati, numero di consulenze, ragazzi assistiti, pezzi artistici prodotti, ecc.).

Gli **outcomes** sono l'impatto sui clienti che ricevono i servizi (es. incremento della salute mentale, sviluppo sicuro, un più ricco apprezzamento artistico, prospettive di vita, accrescimento dell'efficacia tra i membri di un gruppo, ecc.).

## **DISEGNARE IL PIANO DI VALUTAZIONE**

### **Quali informazioni sono necessarie sulle risorse e per prendere decisioni**

Spesso il management vuole conoscere ogni cosa a livello di prodotti, di servizi, o del programma. Comunque le risorse limitate costringono in genere a formulare delle priorità in merito alle conoscenze di cui si ha bisogno per prendere le decisioni correnti. Il piano di valutazione dipende da quali informazioni si ha necessità di raccogliere per prendere le decisioni più importanti. Per es. vuoi conoscere di più cosa sta funzionando nel programma, se il programma sta raggiungendo le finalità, qual è l'impatto del programma sui clienti. Puoi volere altre informazione o una loro combinazione. Infine, più metti a fuoco quello che vuoi verificare con la valutazione, più efficiente puoi essere nella tua valutazione, minor tempo ti prenderà e minore sarà il suo costo (sia rispetto al tuo tempo che a quello del personale e dei consulenti).

Ci sono anche scambi per quanto riguarda l'ampiezza e la profondità delle informazioni da acquisire. Più ampiezza si vuole, meno profondità si avrà (a meno che non si abbia una grande quantità di risorse per mettere in atto la valutazione). D'altra parte se vuoi esaminare un certo aspetto di un progetto/programma con grande minuzia probabilmente non acquisirai così tante informazioni su altri aspetti.

Per chi si accinge a realizzare un disegno di valutazione o per chi ha limitate risorse, si possono usare vari metodi per acquisire un mix di ampiezza e profondità dell'informazione.

Si può nello stesso tempo capire di più su certe aree del progetto/programma e non andare incontro a un fallimento.

### ***Considerazioni chiave***

Considera le seguenti questioni chiave quando disegni un piano di valutazione:

1. Con quali intenzioni, obiettivi, stiamo facendo la valutazione? Cosa vogliamo essere in grado di decidere come risultato della valutazione?
2. Chi è il pubblico (destinatari) delle informazioni che ricaviamo dalla valutazione ( v. clienti, banche, finanziatori, ministeri, management, staff.)
3. Quali tipi di informazioni sono necessarie per prendere le decisioni di cui hai bisogno per fare e/o illuminare, chiarire il tuo pubblico? (es. informazioni per capire realmente il processo di produzione o il programma -input, output, attività- i clienti che fanno esperienza, utilizzano i servizi, i punti di forza o di debolezza del programma, i benefici per i clienti -outcomes-, se e come il programma è riuscito o fallito e perché.
4. Da chi l'informazione dovrebbe essere raccolta: dal personale, dal committente, dai clienti, da un gruppo di committenti o clienti e personale insieme.
5. Come questa informazione può essere raccolta in modo conveniente: questionari, interviste, disamina di documenti, osservazione dei clienti e del personale.
6. Quando abbiamo bisogno dell'informazione (quando deve essere raccolta).
7. Quali risorse sono necessarie per raccogliere l'informazione.

### **ALCUNE MAGGIORI TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE DI PROGRAMMA**

Quando scegli l'approccio valutativo può essere di grande aiuto rivedere i seguenti tre tipi di valutazione che sono piuttosto comuni nelle organizzazioni. Prendi nota che non dovrai disegnare il tuo approccio semplicemente scegliendo quale dei tre seguirai, dovrai invece disegnare il tuo piano di valutazione seguendo attentamente gli indirizzi riportati sopra nelle "Considerazioni chiave".

### ***Finalità (sta il programma conseguendo tutti gli obiettivi predeterminati?)***

Spesso i programmi sono creati per raggiungere una o più specifiche finalità. Queste finalità sono descritte nel progetto originale (*anche se vanno rilette alla luce di quanto realmente implementato-nostro inciso*).

La valutazione delle finalità significa valutare l'estensione con cui i programmi conseguono predeterminate finalità ed obiettivi.

Le domande da porsi quando si disegna un piano di valutazione per vedere se si conseguono le finalità sono:

1. *Qual'è la finalità o le finalità del programma?*
2. *Per queste finalità quali sono le informazioni che indicheranno che le finalità sono state raggiunte?*
3. *Da quale sorgente le informazioni dovranno essere raccolte?*
4. *Come può quell'informazione essere raccolta in modo conveniente?*
5. *Quando abbiamo bisogno dell'informazione?*
6. *Quali risorse sono utili per raccogliere l'informazione?*

### ***Processo (capire come il programma opera realmente, capire i suoi punti di forza e di debolezza)***

La valutazione di processo è congegnata per capire completamente come un programma è eseguito: queste valutazioni sono utili se il programma sta in piedi per molto tempo e cambia attraverso gli anni, il personale o i clienti riportano un gran numero di lamentele sul programma, o questo appare essere largamente inefficiente nella erogazione dei servizi; essa è anche utile per descrivere all'esterno come un programma veramente opera (per es. per replicarlo da un'altra parte).

Ci sono molte questioni che potrebbero trovare una risposta in una valutazione di processo. Esse possono essere scelte attraverso un'attenta considerazione su cosa è importante conoscere del programma. Un esempio di domande da porsi quando pianifichiamo una valutazione per capire ed esaminare attentamente il processo di un programma sono:

1. *Su quali basi il personale e/o i clienti decidono quale prodotto o servizio sono necessari?*
2. *Come è formato il personale in merito all'erogazione del prodotto o servizio?*
3. *Cosa è richiesto al personale in ordine all'erogazione del prodotto o servizio?*
4. *Come i committenti o i clienti arrivano al programma?*
5. *Cosa è richiesto al committente o ai clienti?*
6. *In che modo il personale sceglie quale prodotto o servizio sarà fornito al committente o al cliente?*
7. *Qual è il processo che i committenti o i clienti attraversano per ricevere il prodotto o partecipare al programma?*
8. *Quali sono per i committenti, per i clienti e per il personale i punti di forza o di debolezza del programma?*

9. *Quali sono le lagnanze tipiche del personale e dei committenti?*
10. *Cosa i clienti e il personale raccomandano per migliorare il servizio?*
11. *Su quali basi il personale e/o i committenti decidono quale prodotto o servizio non è più necessario?*

### **Outcomes (identificare i benefici per il cliente)**

La valutazione degli outcomes acquista sempre più importanza per gli enti non profit.

La valutazione degli outcomes aiuta a chiedersi se l'organizzazione sta veramente facendo le attività opportune per produrre gli outcomes che crede (o anche migliori, se lo hai verificato) siano necessari per i clienti del programma(...).

Gli outcomes sono benefici che i clienti derivano dalla partecipazione al programma: gli outcomes sono, usualmente, in termini di apprendimento (conoscenze, percezioni, attitudini, abilità) o condizioni es. incremento delle capacità di leggere e scrivere, fiducia in se etc. Gli outcomes sono spesso confusi con gli output o le unità di servizio, per.es. numero di clienti che seguono un programma.

L'United Way of America <http://www.uniteway.org/outcomes/> propone una eccellente panoramica delle basi di valutazione degli outcomes, incluso l'introduzione alla misurazione degli outcomes, un modello con otto steps per misurare gli outcomes, esempi di outcomes, indicatori di outcomes per vari programmi, le risorse necessarie per misurarli. Le informazioni che seguono sono un sommario delle informazioni presenti nel sito.

Per completare una valutazione degli outcomes dovresti prima guidare o testare questo approccio su uno o due programmi al massimo.

### **GLI STEPS PER COMPLETARE UNA VALUTAZIONE BASE DEGLI OUTCOMES**

Gli steps per completare una valutazione base degli outcomes sono i seguenti.

**1.** Identificare i maggiori outcomes che vuoi esaminare o controllare del programma sottoposto a valutazione. Dovrai riflettere sulla mission (tutti gli scopi della tua organizzazione) e chiederti quale impatto avrà sui tuoi clienti il modo come lavori in direzione della mission. Per es. se la tua mission è fornire protezione e risorse alle donne abusate, allora ti chiederai quali benefici questo avrà su quelle donne e se tu effettivamente fornirai protezione e altri servizi o risorse.

Così in ultimo ti dovrai chiedere "Quali importanti attività dobbiamo fare ora?" e per ciascuna attività ti chiederai "perché sto facendo questo?". La risposta a questo perché è di solito un outcome. Questo ultimo approccio tuttavia, può appunto finire per giustificare le attività inefficienti che si stanno realizzando ora, piuttosto che esaminare cosa potrebbe essere fatto.

2. Scegli gli outcomes che vuoi esaminare, creando una priorità tra di essi e se il tuo tempo e le tue risorse sono limitate, scegli dai due ai quattro più importanti outcomes da esaminare.

3. Per ciascun outcomes, precisa quali misure osservabili o quali indicatori intendi utilizzare e quali outcomes chiave ti proponi di raggiungere con i tuoi clienti. Questo è spesso il più importante e illuminante passo nella valutazione degli outcomes. E' spesso il più stimolante e anche lo step più confuso, perché stai andando improvvisamente da un concetto intangibile, es. accrescere la stima di sé, a specifiche attività, es. supportare il cliente per cercarsi un lavoro da solo e andare a lavorare, stare lontano dalla droga.

E' di aiuto avere un "avvocato del diavolo" durante questa fase di identificazione di indicatori, es. qualcuno che può chiedere perché assumi che un outcome è stato raggiunto poiché certi indicatori associati erano presenti.

4. Specificare un target finale di utenti/beneficiari/clienti. Es. quale numero o percentuale di utenti coinvolgi per raggiungere quello specifico outcomes es. "incrementare la stima di sé (outcome) nel 70% di adulti donne nere americane che vivono nella città di Minneapolis come evidenziato dai seguenti indicatori".

5. Identificare quali informazioni sono necessarie per mostrare questi indicatori, es. avrai necessità di conoscere come molti clienti nel target group arrivano fino in fondo al programma, come molti di essi intraprendono e con quale slancio si avviano al lavoro o si tengono lontani dalla droga.

Se il tuo programma è nuovo potrai aver bisogno di valutare il processo per verificare se davvero il programma è eseguito concordemente al progetto originale (Micheal Patton, importante ricercatore, consulente nella valutazione suggerisce che la tipologia più importante di valutazione di esecuzione può essere questa valutazione di implementazione per verificare che il programma fino in fondo è implementato come il piano originale).

6. Occorre decidere come può questa informazione essere efficacemente e realisticamente raccolta. Considera il programma di documentazione, l'osservazione del programma personale e i clienti nel programma, questionari, interviste su come i clienti percepiscono i benefici derivanti dal programma, studio di casi di programmi falliti o di successo. Puoi non aver bisogno di tutto quanto detto sopra.

7. Analizzare e riportare i risultati.

**Tratto da Sito**

Febbraio 2002, Liliana Leone

[www.cevas.it](http://www.cevas.it)  
E mail [leone@cevas.it](mailto:leone@cevas.it)  
Studio CEVAS  
Via Calpurnio Fiamma 9  
00175 Roma – Italy  
Tel 069422505