

Costruire le valutazioni "su misura".

di Peter H. Rossi, Howard Freeman e Mark W. Lipsey*

Ogni valutazione deve essere tagliata su misura per il proprio programma. Il lavoro che il valutatore intraprende viene influenzato dagli scopi della valutazione, dalla struttura concettuale e organizzativa del programma, e dalle risorse disponibili. Quindi, la formulazione di un piano di valutazione richiede che per prima cosa il valutatore esplori questi aspetti del contesto in cui si svolgerà la valutazione assieme al committente e ad altri stakeholder quali i policymaker, il personale del programma, e altri partecipanti al programma. Basandosi su questa fase di ricognizione e negoziazione con gli stakeholder chiave, il valutatore può successivamente sviluppare un piano che identifichi le domande di valutazione cui dare risposta, i metodi da utilizzare a tal fine, e le relazioni da sviluppare con gli stakeholder durante il corso della valutazione.

Non esistono linee guida rigide per dirigere il processo di studio del contesto e di progettazione di una valutazione; per forza di cose, si tratta di uno sforzo creativo e collaborativo. Ciò nonostante, affinché il piano di valutazione e il contesto del programma si legano bene fra loro, è di solito necessario prestare attenzione a determinati punti critici. Ad esempio, è essenziale che il piano di valutazione corrisponda agli scopi della valutazione, così come sono intesi dal committente e da altri stakeholder centrali. Per una valutazione che serve a fornire un feedback ai decisori del programma in modo che questo possa essere migliorato, si dovrà adottare un approccio diverso rispetto a quello di una valutazione che serve ad aiutare i finanziatori a decidere se dismettere un programma. Oltre a ciò, il piano di valutazione deve riflettere la comprensione di come il programma sia stato progettato, in modo che le domande che verranno poste e l'organizzazione della raccolta di dati si rivelino appropriate alle caratteristiche del contesto. Infine, ogni valutazione dovrà essere progettata tenendo conto dei vincoli di tempo, personale, fondi e di altre risorse simili.

* Peter H. Rossi, University of Massachusetts, Amherst; Howard Freeman, University of California, Los Angeles; Mark W. Lipsey, Vanderbilt Institute for Policy Studies, Nashville, TN. Fonte: "Tailoring Evaluation", cap. 2 di *Evaluation, a Systematic Approach*, Sesta edizione, copyright © 1999 by Sage, Thousand Oaks, CA. Traduzione di Emiliano Caprio.

I contesti base nei quali viene richiesta una valutazione, in genere, si possono racchiudere - dettagli a parte - in un piccolo numero di varianti riconoscibili. Di conseguenza, i disegni di valutazione che derivano da questo processo di costruzione "su misura" tendono ad essere adattamenti di uno o più approcci o schemi comuni di valutazione. In pratica, il costruire una valutazione "su misura" vuol dire spesso selezionare e adattare questi schemi alle caratteristiche del contesto specifico del programma da valutare. Una serie di approcci valutativi si basa sulla natura dell'interazione fra lo stakeholder e il valutatore. I valutatori possono lavorare in maniera relativamente indipendente oppure possono operare in maniera collaborativa con gli stakeholder nel progettare e condurre una valutazione. Un'altra serie distinta di approcci valutativi viene definita in base a combinazioni comuni di domande di valutazione e ai metodi usati per rispondere a tali domande. Fra questi approcci, si contano schemi per esaminare i problemi e i bisogni sociali, la teoria del programma, il suo processo o la sua implementazione, l'impatto o l'esito del programma, e la sua efficienza.

Uno degli aspetti più stimolanti della valutazione è che non si può utilizzare un approccio che vada bene in ogni circostanza. Ogni situazione valutativa presenta le proprie caratteristiche uniche, e il disegno di valutazione deve comprendere una combinazione fra la natura del contesto in cui si situa la valutazione da una parte, e il bagaglio di approcci, tecniche e concetti che possiede il valutatore dall'altra. Un buon disegno di valutazione è un disegno che si adatta alle caratteristiche del contesto e che riesce a raccogliere risposte utili e credibili alle domande che lo hanno motivato. Il presente capitolo fornisce una visione d'insieme dei punti chiave e delle considerazioni che il valutatore dovrebbe tenere in considerazione quando mette a punto un piano di valutazione tale da raggiungere questi obiettivi.

Quali aspetti del piano di valutazione devono essere costruiti su misura?

I disegni di valutazione possono essere molto semplici e diretti, come nel caso si occupino di una sola domanda molto limitata, ad esempio se l'utilizzo di un programma computerizzato di apprendimento possa aiutare una classe di terza elementare a leggere meglio. Oppure possono essere incredibilmente complessi, come avviene in una valutazione compiuta su scala nazionale riguardo all'operato e agli effetti di una serie diversificata di programmi per la riduzione dell'abuso di sostanze in diverse aree urbane. In ogni caso, possiamo considerare ogni valutazione come strutturata fondamentalmente attorno a tre punti.

Le domande alle quali la valutazione deve rispondere. Una gamma molto ampia di parti interessate può porre un numero infinito di domande su qualunque tipo di programma sociale. Le esigenze possono riguardare argomenti quali i bisogni della popolazione bersaglio o l'adeguatezza con la quale tali bisogni vengono raggiunti e soddisfatti, la gestione e il funzionamento del programma, l'efficienza dei servizi, l'esistenza degli impatti attesi, i costi e l'efficienza del programma. Nessuna valutazione può, né di norma dovrebbe, cercare di affrontare tutti questi aspetti. Una caratteristica centrale di un disegno di valutazione è, quindi, quella di specificare lo scopo principale della valutazione e, di conseguenza, le domande sulle quali si incentrerà. Più avanti in questo capitolo, e più dettagliatamente nel capitolo 3¹, discuteremo la natura delle domande di valutazione, il modo in cui possono emergere e alcuni dei fattori che influenzano la priorità da assegnare ad esse.

I metodi e le procedure che la valutazione utilizzerà per rispondere alle domande. Il sapere come ottenere informazioni utili, tempestive e credibili sulle varie dimensioni delle prestazioni del programma che sono oggetto di valutazione rappresenta un aspetto importante della competenza specifica del valutatore. Egli ha a disposizione, per questo compito, un ampio repertorio di strumenti concettuali e di tecniche di ricerca sociale. Un disegno di valutazione deve identificare i metodi che saranno usati per rispondere a ciascuna delle domande sul tappeto, organizzandole in un piano di lavoro fattibile. Inoltre, i metodi selezionati non solo devono essere capaci di fornire risposte sensate alle domande poste, ma devono anche essere attuabili nella pratica, pur continuando, nel contempo, a rispettare il grado di rigore scientifico appropriato alle caratteristiche del contesto di ogni specifica valutazione. La maggior parte del resto del presente volume (capitoli 4-11) è dedicata all'analisi di metodi di valutazione e alle caratteristiche del contesto nelle quali essi possono essere messi in pratica.

La natura della relazione fra il valutatore e gli stakeholder. Una delle lezioni più importanti apprese nei primi decenni di esperienza di valutazione sistematica è che non è automatico che gli stakeholder assimolino e usino i risultati delle valutazioni che dovrebbero riguardarli. Quindi, una parte del disegno di valutazione prevede un piano per interagire con gli stakeholder del programma al fine di identificare e chiarire i punti chiave, condurre la valutazione, e fare un uso efficace dei relativi risultati. Questa interazione può essere collaborativa in misura elevata, e in questo caso il valutatore gioca il ruolo del consulente o del facilitatore di un gruppo di stakeholder

¹ Qui, come negli altri punti in cui si menzionano «capitoli del presente volume», si fa riferimento al volume di Peter H. Rossi, Howard E. Freeman, Mark W. Lipsey (1999), *Evaluation, a Systematic Approach*, Sage, Thousand Oaks, da cui è tratto questo capitolo. [N.d.T.]

che si assume in prima persona la responsabilità di pianificare, condurre e utilizzare la valutazione. Oppure può essere il valutatore ad assumersi queste responsabilità, pur cercando, da parte degli stakeholder, informazioni essenziali e una guida esterna. In aggiunta, un piano di valutazione dovrebbe indicare quali platee debbano ricevere quale tipo di informazioni e in quali momenti, quale sia la natura e la lista dei rapporti scritti e delle relazioni orali, e a chi vadano estesi i risultati oltre che ai committenti. Il rapporto fra stakeholder e valutatore è discusso più avanti nel corso di questo capitolo e nel capitolo 12. //

Quali considerazioni dovrebbero guidare il valutatore nella fase di pianificazione di una valutazione?

La forma del disegno di valutazione sarà necessariamente influenzata da molti aspetti del programma e dal contesto nel quale si svolge la valutazione. Alcuni di tali aspetti comprendono considerazioni generali di rilevanza quasi universale per la pianificazione della valutazione, altri saranno specifici di una situazione valutativa particolare. Lo sviluppo del piano di valutazione deve essere quindi guidato da un'attenta analisi del contesto nel quale la valutazione si situa. Le considerazioni più significative per quest'ultimo tipo di analisi si possono organizzare in tre categorie, che hanno a che fare con (a) gli scopi della valutazione, (b) la struttura del programma e le caratteristiche del suo contesto e (c) le risorse disponibili per la valutazione. Tutti questi punti riceveranno attenzione nel corso della discussione relativa agli aspetti specifici del piano di valutazione sui quali hanno maggiore influenza; qui formiamo uno sguardo d'insieme.

Gli scopi della valutazione

Ci sono molte ragioni per dare inizio a una valutazione, e le valutazioni possono avere scopi diversi a seconda della situazione. Possono servire ad aiutare il management a migliorare un programma; a dare un sostegno ai suoi critici o ai suoi sostenitori; ad aggiungere conoscenze sui suoi effetti; a fornire un input alle decisioni sul suo finanziamento, sulla sua struttura, sulla sua amministrazione; a rispondere a pressioni politiche; oppure possono avere diversi di questi scopi, da soli o combinati fra di loro. Dunque, saranno proprio questi scopi una delle prime cose che il valutatore deve determinare. Non sempre si tratta di un compito semplice. Generalmente, la richiesta iniziale di valutazione è accompagnata dall'affermazione dei suoi scopi, ma questi ultimi sono solo annunciati - a volte sono semplicemente retorici - e raramente esprimono tutti i problemi. Inoltre, le valutazioni pos-

manda successiva in questa logica valutativa consiste nel chiedere se il programma sia realmente stato implementato e reso operativo come previsto, cioè così come stabilito nella teoria. Si devono generalmente risolvere i difetti di implementazione attraverso iniziative adottate dai responsabili di programma. Se il programma è stato implementato nel modo previsto, allora ha senso chiedere se ha prodotto gli effetti previsti, e questa è la valutazione di impatto. Un programma che non presenta gli impatti previsti non è stato implementato nel modo stabilito, oppure la teoria sulla quale il piano operativo del programma si è basato deve presentare dei difetti. Se gli effetti previsti sono stati prodotti, allora, da un punto di vista valutativo, diventa particolarmente pertinente l'indagine sui costi associati con l'ottenimento di questi effetti e, specialmente, sull'efficienza con la quale sono stati raggiunti. Programmi che hanno costi giudicati alti in proporzione ai loro benefici, o a modalità alternative di raggiungere detti benefici, possono aver bisogno di trovare approcci più efficaci riguardo ai costi, o di essere sostituiti da alternative che abbiano una maggiore efficacia rispetto ai costi.

Sintesi

Ogni valutazione deve essere adattata "su misura" alle caratteristiche della situazione del programma che viene valutato, in modo che il disegno di valutazione sia in grado di dare risposte utili e credibili alle domande specifiche che vengono poste, e che, allo stesso tempo, rimanga abbastanza realistico da poter essere implementato con le risorse disponibili.

Lo scopo cui deve rispondere la valutazione è un importante fattore che influenza il piano di valutazione. Generalmente, le valutazioni vengono lanciate per fornire un feedback ai responsabili e ai finanziatori del programma in modo che esso possa essere migliorato, per fungere da fondamento della sua rendicontabilità nei confronti dei decisori che hanno la responsabilità dell'efficacia del programma, oppure per contribuire alla conoscenza di una certa forma di intervento sociale. Lo scopo generale della valutazione ne influenza necessariamente il flusso, la portata e la costruzione.

Un altro fattore importante da tenere presente nel pianificare una valutazione è la natura della struttura del programma e delle caratteristiche del suo contesto. Il disegno di valutazione deve tenere conto di quanto il programma sia nuovo o aperto al cambiamento, del grado di consenso o di conflitto fra gli stakeholder riguardo la natura e la missione del programma, dei valori e dei concetti inerenti al disegno e alla logica del programma, e del modo in cui il programma è organizzato e amministrato.

La pianificazione della valutazione si deve anche adattare alle inevitabili limitazioni imposte alle risorse disponibili per lo sforzo valutativo. Le risorse critiche non comprendono solo i finanziamenti, ma anche la quantità di tempo concessa per poter completare il lavoro, le competenze tecniche appropriate, la cooperazione tra il programma e gli stakeholder, e l'accesso a importanti dati e materiali del programma. In genere, è necessario trovare un equilibrio fra ciò che è più desiderabile dal punto di vista della valutazione e cosa è fattibile in termini di risorse disponibili.

Il disegno di valutazione può essere strutturato attorno a tre punti: (a) le domande alle quali la valutazione deve rispondere, (b) i metodi e le procedure che la valutazione utilizzerà per rispondere alle domande e (c) la natura delle interazioni fra il valutatore e gli stakeholder durante il corso della valutazione.

Un aspetto critico, ma spesso trascurato, del piano di valutazione consiste nel decidere il tipo di relazione appropriata fra il valutatore e il committente e il valutatore e altri importanti stakeholder. Spesso ci si aspetta una valutazione indipendente, nella quale il valutatore si assume la responsabilità primaria relativa al disegnare e condurre la valutazione. In alcuni casi, comunque, potrebbe essere auspicabile un'interazione con gli stakeholder più partecipativa o collaborativa, nella quale la valutazione viene condotta come progetto di gruppo. In questo ultimo caso, il compito del valutatore può essere quello di aiutare gli stakeholder partecipanti a sviluppare le proprie capacità in modo che valorizzino le loro abilità o la loro influenza politica.

Le domande di valutazione che vengono identificate durante la fase di pianificazione, e i metodi per rispondervi, in genere rientrano in una o più categorie riconoscibili da mettere in relazione con (a) il bisogno di determinati servizi, (b) la concettualizzazione e il disegno del programma, (c) l'implementazione del programma, (d) gli esiti del programma, o (e) la sua efficienza. I valutatori hanno sviluppato approcci concettuali e metodologici relativamente indipendenti fra loro per ciascuna di queste categorie di tematiche, per i quali si utilizzano termini come *analisi dei bisogni*, *valutazione di processo* e *analisi di impatto*. In pratica, buona parte della pianificazione della valutazione consiste nell'identificare l'approccio valutativo che corrisponde al tipo di domande cui la valutazione deve rispondere, e poi adattare i dettagli specifici alla situazione del programma.