SUFFP
SCUOLA UNIVERSITARIA
FEDERALE PER LA
FORMAZIONE PROFESSIONALE

L'eccellenza svizzera
nella formazione professionale

LA CHIAVE PER LA VALUTAZIONE

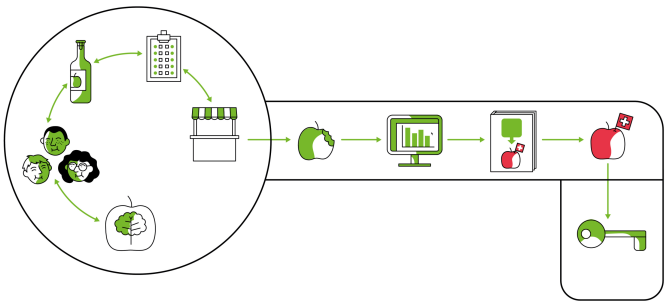
VALUTARE IN POCHE PAROLE – 10 PASSI

LARS BALZER, ELLEN LAUPPER, VÉRONIQUE EICHER, WOLFGANG BEYWL

https://www.suffp.swiss/la-chiave-la-valutazione

Indice

Introduzione: Valutazione 3
Passo 1: Determinazione dell'oggetto della valutazione 4
Passo 2: Determinazione degli attori interessati e ruolo dei valutatori 7
Passo 3: Determinazione delle finalità e degli interrogativi della valutazione 9
Passo 4: Determinazione dei criteri di valutazione 12
Passo 5: Scelta del piano e dei metodi per il rilevamento 14
Passo 6: Realizzazione del rilevamento 16
Passo 7: Analisi dei dati, interpretazione e sintesi del giudizio 17
Passo 8: Rapporto 19
Passo 9: Utilizzazione 21
Passo 10: Valutazione della valutazione 23



La chiave della valutazione: occorre ripetere le prime cinque fasi del processo di valutazione fino al completamento delle cinque fasi di attuazione.

Introduzione: Valutazione

Forme di valutazione si incontrano in vari campi e vengono intese in modi molto differenti. Quasi tutti i testi che trattano approfonditamente l'argomento adottano definizioni diverse, con accentuazioni variabili a seconda della disciplina scientifica. Inoltre, molte sono le attività definite in termini valutazione, ma che, ad un esame più attento, in realtà valutazione non sono.

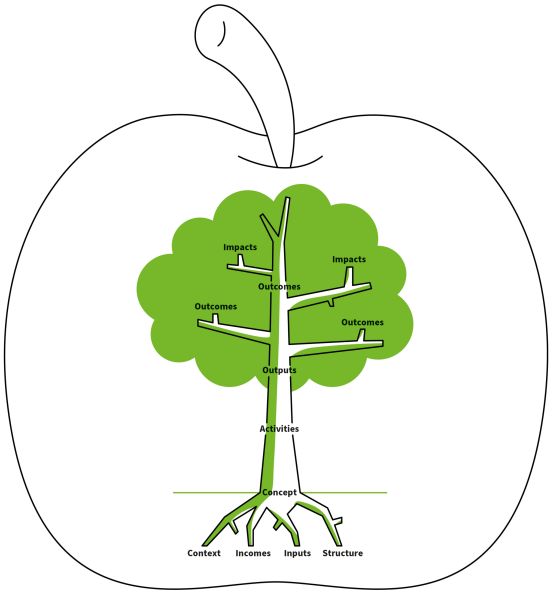
In questo testo - e nel libro di testo di riferimento "evaluiert" -, la valutazione è intesa come una prestazione scientifica che descrive e valuta gli oggetti della valutazione (in particolare i programmi e le misure) per finalità esplicite e secondo criteri ragionati. Ai giudizi si giunge in modo sistematico, trasparente e comprensibile e sulla base di dati e informazioni ottenuti con i metodi delle scienze sociali. Secondo questa concezione, chi svolge valutazioni deve disporre di una qualifica specifica.

La realizzazione di una valutazione richiede ai valutatori di procedere in dieci fasi che non devono essere seguite rigidamente, ma sono adattabili alle condizioni specifiche del caso concreto.

Il presente opuscolo presenta le dieci fasi del processo di valutazione. La loro descrizione è una forma di riassunto del libro di testo "evaluiert".

La presentazione si rivolge sia alle persone che vogliono avere una visione d'insieme della valutazione, sia a coloro che ne stanno pianificando o realizzando una.

Per aspetti di dettaglio con ulteriori spiegazioni e molti esempi si rimanda al citato libro di testo "evaluiert".



Passo 1: Determinazione dell'oggetto della valutazione

Il primo passo del processo valutativo consiste nel determinare l'oggetto della valutazione. A tal fine occorre prima preparare una breve descrizione scritta dell'oggetto da valutare che sia comprensibile anche agli estranei. Gli aspetti rilevanti da considerare in una tale descrizione sono, ad esempio, il nome dell'oggetto della valutazione, le persone responsabili, i dipendenti, gli obiettivi, i riferimenti scientifici, i contenuti o gli argomenti, elementi vari, i metodi, la portata, le risorse disponibili, gli indicatori, gli sviluppi precedenti, ecc.

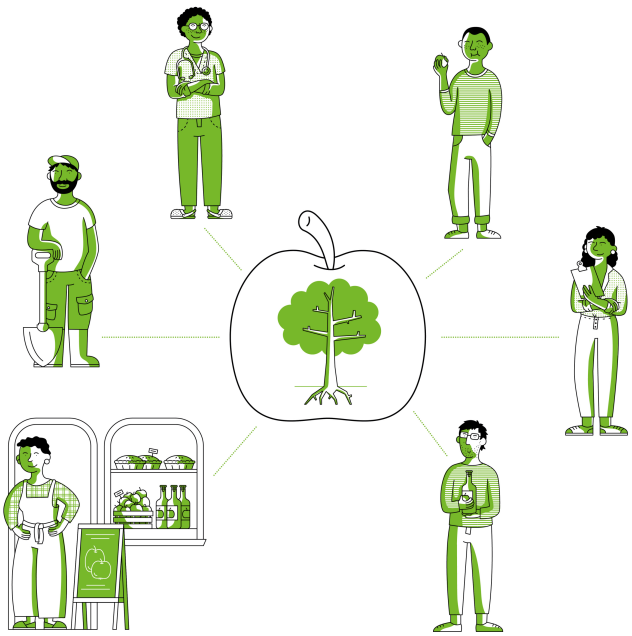
Nel determinare l'oggetto della valutazione, è di particolare importanza l'identificazione dei suoi obiettivi, visto che il loro raggiungimento dovrebbe essere oggetto di frequente verifica. Per la loro identificazione si può ad esempio ricorrere ad un sistema degli obiettivi che si configura su tre livelli: al primo livello, l'obiettivo chiave, valido a lungo termine, indica l'orientamento di base. Un obiettivo intermedio concretizza l'obiettivo chiave, precisandone le diverse aree. Infine, un obiettivo dettagliato descrive con precisione, vale a dire in modo concreto, verificabile, realistico e con tempistiche definite, lo stato finale che deve essere raggiunto dall'intervento. Oltre al chiarimento degli obiettivi prefissati, è necessario anticipare anche possibili conseguenze imprevedibili e indesiderate.

Nel caso di oggetti della valutazione complessi, possono essere utili rappresentazioni testuali-visive che facciano ricorso ad un cosiddetto "modello logico" e che siano intese ad illustrare gli elementi centrali dell'oggetto della valutazione e le loro reciproche connessioni. Di norma vengono rappresentati almeno la situazione iniziale, gli interventi e gli obiettivi/risultati. Poi, con una sorta di “albero programmatico”, inteso quale modello logico particolarmente esplicativo, viene fatta un'ulteriore differenziazione tra le condizioni (ad es. contesto, risorse), il piano (il concetto con gli obiettivi), l'implementazione (le attività concrete) e i risultati attesi e inattesi dell'oggetto della valutazione.

Gli oggetti della valutazione sono di solito progetti concreti, ma possono anche essere pacchetti di misure, programmi e persino intere organizzazioni.

* Source: Univation - Institut für Evaluation 2016; adaptierte Fassung

La storia illustrata ci racconta come un contadino che voleva saperne di più su una mela di una certa varietà abbia commissionato una valutazione. A prima vista, l'oggetto da sottoporre a valutazione appare assai semplice. Ma, a ben vedere, la questione è assai più complessa: la mela in questione simboleggia infatti molte mele che potrebbero trovarsi in un cestino, su una paletta oppure su un mezzo di trasporto. Questa specifica mela è cresciuta su un determinato albero, che a sua volta sorge su un pezzo di terra, forse un prato con dei meli o un grande frutteto. Si da dunque il caso che sia maturata in un ambiente specifico (contesto) con specifiche caratteristiche (ad esempio in termini di biodiversità). E infatti, la coltivazione della mela avviene nell'ambito di una struttura organizzativa ben definita, come una piccola azienda agricola o una grande società per azioni attiva a livello internazionale (struttura). Per la coltivazione sono poi necessarie risorse quali l'acqua per l'irrigazione, i pesticidi e il lavoro umano (*input*). Non possono nemmeno mancare i semi o le talee per far crescere l'albero. Così, grazie alla semina, alla cura e alla potatura (attività/interventi), si può sperare di ottenere un raccolto di mele soddisfacente e un rendimento (*output*) che giustifichi gli *input*. La lavorazione o il consumo diretto delle mele soddisfano dei bisogni umani fondamentali, le mele saranno piacevoli alla vista e magari anche buone per la salute (risultati). Tuttavia, non possono escludersi effetti collaterali imprevedibili, come ad esempio un impatto negativo sulla biodiversità o reazioni allergiche.



Passo 2: Determinazione degli attori interessati e ruolo dei valutatori

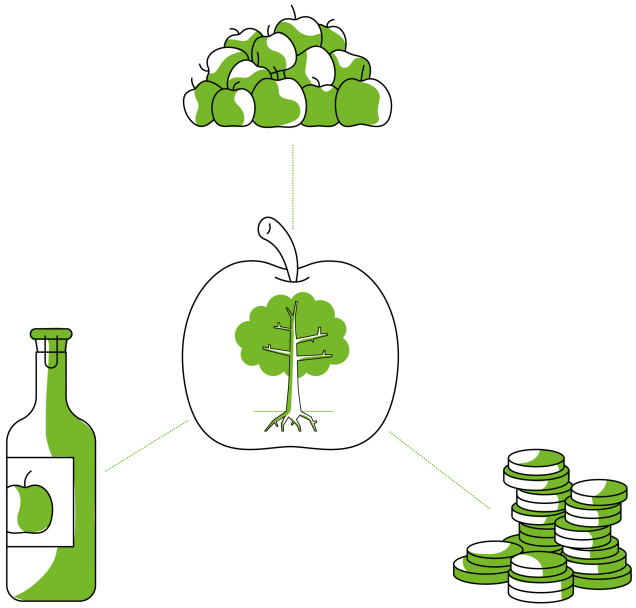
Nella seconda fase del processo di valutazione vengono individuati gli attori interessati all'oggetto della valutazione e/o alla valutazione stessa. In aggiunta deve essere chiarito il ruolo dei valutatori.

Gli attori interessati all'oggetto della valutazione sono chiamati "soggetti interessati e soggetti coinvolti" o anche "stakeholder". I soggetti interessati sono persone, gruppi o anche organizzazioni attivi e/o influenti rispetto all'oggetto della valutazione, ad esempio i finanziatori dell'oggetto della valutazione oppure gli attori con responsabilità di gestione o che operano, ad es. quali dipendenti, nelle attività relative all'oggetto della valutazione. I soggetti coinvolti sono soprattutto persone con scarsa influenza. Spesso fanno parte del pubblico mirato, oppure sono esclusi dall'oggetto della valutazione o da esso svantaggiati, a volte inconsapevolmente. Gli attori interessati alle informazioni sulla valutazione sono "potenziali fruitori" della valutazione e dei suoi risultati. Coloro ai quali, secondo il piano di valutazione, i valutatori vogliono fornire le informazioni fanno parte del "pubblico destinatario" o dei "fruitori previsti".

Spesso è utile far partecipare al processo di valutazione i soggetti coinvolti e interessati, secondo l'idea di un approccio alla valutazione partecipativo e orientato all'uso. Un argomento chiave a favore di tale approccio è l'aspettativa che la partecipazione assicuri uno svolgimento senza intoppi, un'impostazione tematica ben fondata, consigli utili per l'attuazione concreta e un buon supporto nella fruizione dei risultati della valutazione. Se, in che misura e in quali fasi della valutazione concreta, la partecipazione dei soggetti interessati e coinvolti abbia senso, deve essere deciso caso per caso.

Le valutazioni devono essere effettuate da valutatori professionisti con una qualifica specifica e mirata. Essi possono rivestire ruoli interni o esterni (valutazione interna o esterna). Nel caso di *valutazioni interne* la gestione e realizzazione è affidata a persone dell'organizzazione responsabile dell'oggetto della valutazione. Se si tratta di una valutazione *intra muros* (una variante della valutazione interna), essa viene effettuata anche da persone dell'organizzazione responsabili dell'oggetto della valutazione; tuttavia, queste persone non sono le principali responsabili dell'oggetto della valutazione (ad es. un reparto di valutazione specializzato). Se la responsabilità principale per l'oggetto della valutazione e per la valutazione è assunta dalla stessa entità, si parla anche di autovalutazione. Le *valutazioni esterne* sono invece effettuate da valutatori esterni all'organizzazione.

Se ora si intende determinare quanto sia 'buona' questa particolare varietà di mela, allora occorre anzitutto considerare quali sono i gruppi di persone che si interessano per le mele (gli attori) e quali gli interessi in gioco. Che cosa hanno da guadagnare o da perdere? Ciò varia a seconda di come viene definito con precisione l'oggetto della valutazione. In questo caso entrano in linea di conto ad esempio i produttori, i trasformatori, il commercio (grossisti, dettaglianti, vendita diretta presso il coltivatore), eventualmente i vivai, coloro che indagano professionalmente sulla compatibilità ambientale e sulla qualità del prodotto (per esempio le associazioni dei consumatori) e naturalmente i fruitori finali che consumano le mele o i prodotti trasformati. Siccome questi attori avranno voce in capitolo nel suo svolgimento, per pianificare la valutazione, occorre conoscere i loro obiettivi e interessi informativi che possono variare parecchio. Ad esempio, il commercio può essere interessato a raccolti sicuri e costantemente disponibili; i vivai hanno bisogno di sementi di alta qualità; i trasformatori necessitano di mele di una certa qualità per la produzione di succo di mela o di torta di mele; il commercio, i produttori e anche i consumatori sono interessati a mele con determinate caratteristiche (gusto forte, bei colori, buon aspetto), al reddito derivante dalla vendita delle mele e a prezzi buoni. E le opinioni sui questi vari aspetti possono essere molto diverse. Spesso viene chiamata una persona esterna ad assumere il ruolo di valutatore e quindi pianificare e realizzare il processo di valutazione.



Passo 3: Determinazione delle finalità e degli interrogativi della valutazione

Nella terza fase si definiscono le finalità e si formulano gli interrogativi del processo di valutazione. Le risposte agli interrogativi contribuiscono al raggiungimento delle finalità della valutazione.

Le finalità della valutazione possono essere classificate in base alla funzione e all'uso previsto.

Sono distinguibili cinque funzioni:

- La *valutazione proattiva* esamina se sussiste un'esigenza inerente all'oggetto della valutazione e se tale oggetto può essere realizzato con le risorse esistenti entro i tempi previsti.
- Nella *valutazione esplicativa*, il concetto di un oggetto della valutazione viene verificato in funzione del rigore e della sua coerenza in rapporto alle esigenze e ai requisiti definiti.
- La *valutazione interattiva* esamina i punti di forza e di debolezza di un oggetto della valutazione e quali potenzialità di ottimizzazione se ne possono derivare.
- La *valutazione documentale* si concentra sui dati relativi agli indicatori chiave, dati che vengono regolarmente raccolti in modo standardizzato sul lungo periodo.
- Nella *valutazione dell'impatto* si esamina in che misura gli obiettivi dell'oggetto della valutazione sono stati raggiunti e, se necessario, in che misura l'oggetto stesso ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi.

Mentre le valutazioni proattiva ed esplicativa vengono effettuate prima del possibile inizio delle attività relative all'oggetto della valutazione, la valutazione interattiva si attua parallelamente ad esse, soprattutto nella fase di sviluppo di una prima implementazione o in una fase di riprogettazione. Le valutazioni documentali e d'impatto, invece, possono essere realizzate solo se le attività relative all'oggetto della valutazione sono sufficientemente avanzate.

La classificazione secondo la destinazione d'uso distingue tra un'impostazione orientata al *miglioramento* (creazione di una base informativa per l'ottimizzazione o la stabilizzazione), alla *rendicontazione* (dimostrazione della qualità nei confronti delle persone/istituzioni responsabili), a *decisioni di principio* (raccolta di dati per una decisione pro o contro l'attuazione/continuazione di attività relative ad un oggetto di valutazione) e *generazione di*

conoscenze (generazione di nuove conoscenze di validità generalizzabile).

Se si combinano le funzioni e le destinazioni d'uso, si ottengono due ruoli della valutazione:

- le valutazioni formative sono di solito interattive o esplicative e mirano a migliorare l'oggetto della valutazione.
- le valutazioni sommative sono di solito proattive o documentali, oppure sono concepite per determinare l'impatto e mirano a rendere conto o a suffragare decisioni di principio.

Esistono forme ibride tra i due ruoli della valutazione, ma per assicurarne l'utilità e l'imparzialità è auspicabile che uno dei due ruoli abbia una chiara priorità. In quelle di lungo periodo, ad una prima valutazione formativa può far seguito una seconda sommativa al momento in cui le attività dell'oggetto della valutazione sono progredite.

Inoltre, i valutatori possono essere confrontati con finalità della valutazione dissimulate (ad es. del tipo marketing o legittimazione di una decisione già presa), la cui individuazione e chiarificazione costituiscono una sfida particolare.

Nell'elaborare gli interrogativi di valutazione, l'obiettivo è di determinare quali informazioni servano ai fruitori previsti per soddisfare le finalità della valutazione. Ciò avviene di solito in uno scambio tra valutatori, mandanti e stakeholder.

Un buon interrogativo di valutazione possiede le seguenti caratteristiche alle quali può essere utile orientarsi:

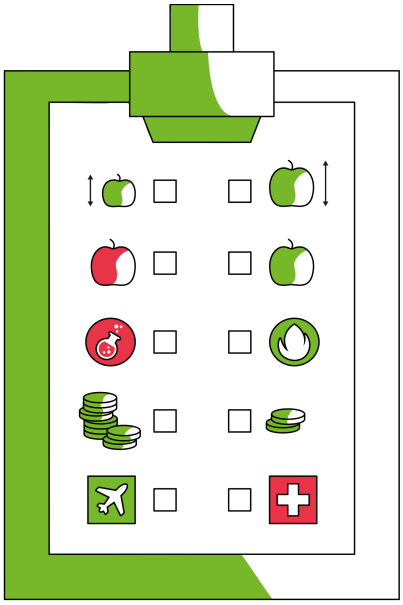
- "focalizzato" (centrato su una parte specifica dell'oggetto della valutazione)
- "aperto" (teso a chiedere in che misura qualcosa possa essere presente così da evitare risposte sì o no)
- "realistico" (in relazione a questioni associate o che possono essere causate dall'oggetto della valutazione)
- "chiaro" (formulato in modo comprensibile)
- "empirico" (a cui si possa rispondere con dati)
- "adattato alle risorse" (affrontabile con le risorse disponibili)
- "utile" (in relazione agli interessi informativi degli stakeholder)

Si possono distinguere diversi tipi di interrogativi di valutazione:

- Gli *interrogativi descrittivi* riguardano la descrizione delle condizioni e delle caratteristiche dell'oggetto della valutazione.
- Gli *interrogativi valutativi* esaminano in che misura l'oggetto della valutazione soddisfa i criteri precedentemente definiti.
- Gli *interrogativi attributivi* valutano in che misura cambiamenti o stabilizzazioni sono riconducibili all'oggetto della valutazione.

Diversi attori hanno spesso interessi variabili al riguardo della mela quale oggetto di valutazione. Di conseguenza una valutazione può fare riferimento a interessi informativi diversi e quindi perseguire scopi diversi. Mentre le aziende che si occupano della lavorazione, il commercio (all'ingrosso, al dettaglio, la vendita diretta presso il coltivatore) e i consumatori finali sono interessati principalmente al controllo di qualità e alla rendicontazione, per i produttori e i vivai è spesso più importante sapere come possono ottimizzare la coltivazione, l'allevamento e infine la mela quale prodotto finale. Ne risultano domande di valutazione molto diverse, come ad esempio.

- Qual è il rapporto tra la varietà di mele prodotte e l'ambiente in cui vengono coltivate?
- Qual è il loro rapporto con gli aspetti globali dell'ambiente e del consumo di risorse?
- Come si può ottimizzare la coltivazione delle mele in termini di costi?
- In che misura le mele soddisfano le esigenze dei consumatori?
- Quanto sono adatte le mele per l'ulteriore lavorazione (ad es. succo di mela, torta di mele)?



Passo 4: Determinazione dei criteri di valutazione

Un’esigenza imprescindibile di ogni valutazione è di potersi fondare su criteri che permettano giudizi sistematici ed imparziali. La loro determinazione avviene nella quarta fase del processo di valutazione.

Essi costituiscono la base di riferimento a cui si affida la valutazione della qualità o dell'idoneità dell’oggetto della valutazione. Gli aspetti della valutazione considerati rilevanti devono risultare misurabili, vanno quindi operazionalizzati. Inoltre, per ogni criterio operazionalizzato dovrebbe essere definita una soglia. Questa sorta di "punto di svolta", in cui il giudizio passa da positivo a negativo o anche da positivo a molto positivo, ecc. può essere descritto sia con un numero che con un termine indicante un valore, di arrivo oppure intermedio. I criteri operazionalizzati dovrebbero essere definiti prima dell'inizio del rilevamento dei dati, ma al più tardi prima dell'inizio dell’analisi degli stessi. In questo modo si evita che la ponderazione dei criteri venga adeguata o che le soglie vengano modificate retroattivamente, ad esempio con intenti giustificatori, sulla base della raccolta e dell'analisi dei dati o in funzione degli interessi di determinati gruppi. Ciò è particolarmente importante se la valutazione deve essere utilizzata per una presa di decisione di principio o per ragioni di rendicontazione.

La definizione dei criteri per un giudizio appropriato su un oggetto della valutazione è spesso particolarmente impegnativa. In nessun caso i criteri di valutazione devono essere fissati ad hoc, in modo puramente intuitivo, non controllato metodologicamente o non comprensibile.

La seguente lista contiene quattro fonti generiche per i criteri e può essere utilizzata come lista di controllo per la loro identificazione:

1. il quadro di riferimento all'interno del quale gli attori individuano l'oggetto della valutazione (ad esempio, le finalità di un'organizzazione o una teoria delle scienze sociali).
2. il consenso sociale o il discorso sul diritto, l'etica e i valori sociali.
3. un modello logico che permette di determinare i criteri relativi alla coerenza del concetto, alla correttezza dell’attuazione e all’efficacia.
4. letteratura sulla valutazione che utilizza vari criteri, la cui trasferibilità alla valutazione prevista sia verificabile.

Per ogni interrogativo valutativo e attributivo è indispensabile disporre di almeno *un* criterio operazionalizzato. Idealmente, l'elenco definitivo dei criteri (portata e ponderazione) viene sviluppato con il coinvolgimento dei vari stakeholder. Anche le soglie devono essere definite in modo comprensibile e tenendo conto del contesto e delle particolarità dell'oggetto della valutazione.

Che i giudizi si basino su criteri operazionalizzati e su soglie è indispensabile nel caso servano a prese di decisione di principio e anche per la rendicontazione. Per ogni valutazione occorre stabilire chi determina i criteri di valutazione e quale ruolo svolgono i valutatori nel processo valutativo. Una delle principali sfide della valutazione è di trovare un equilibrio tra le diverse esigenze di valutazione e di creare trasparenza su di esse.

Dalle domande di valutazione si possono ricavare direttamente i criteri da poi utilizzare per la valutazione dell'oggetto in questione. A titolo esemplificativo, di seguito vengono riportate cinque dimensioni criteriali sovraordinate: quantità di produzione (mele grandi e piccole, molte o poche mele), qualità delle mele dal punto di vista del cliente (gusto, colore, forma), metodo di coltivazione, ad esempio, in termini di compatibilità ambientale (convenzionale o biologica), prezzo delle mele (alto vs. basso per unità), inquinamento da CO2 causato dalle mele (mele arrivate da altri continenti vs. mele prodotte a livello regionale e stagionale).

Passo 5: Scelta del piano e dei metodi per il rilevamento

Nella quinta fase del processo di valutazione, i valutatori pianificano e mettono in atto la procedura metodologica concreta. A tal fine occorre innanzitutto chiarire se è necessario effettuare un rilevamento dei dati o se quelli già disponibili siano sufficienti per rispondere agli interrogativi di valutazione. Se è necessario un rilevamento (supplementare), viene elaborato un piano di rilevamento dei dati. In questo piano, viene registrato per iscritto quali dati devono essere raccolti con quale metodo, da chi e quando.

Le molteplici decisioni relative al piano di rilevamento devono essere attentamente ponderate in funzione degli interrogativi di valutazione, del tempo e delle condizioni organizzative, delle esigenze di protezione dei dati, delle condizioni di accesso alla realtà, delle possibilità di campionamento e delle risorse finanziarie:

- se, ad esempio, si è interessati al raggiungimento di un obiettivo o a cambiamenti in un gruppo di persone, può essere utile effettuare diversi rilevamenti in successione sul pubblico mirato, ad esempio un primo rilevamento prima dell'avvio delle attività relative all'oggetto della valutazione, seguito poi da altri, durante e alla fine o anche dopo la conclusione delle attività relative all'oggetto della valutazione.
- se si vogliono dimostrare effetti che vanno oltre, cioè accertare che è stato l'oggetto della valutazione a permettere il raggiungimento degli obiettivi, può anche essere utile effettuare rilevamenti tra gruppi di persone che non sono parte delle attività relative all'oggetto della valutazione.

I piani di rilevamento dei dati che considerano più gruppi in momenti diversi sono particolarmente complessi, richiedono una pianificazione precisa e molte risorse.

Anche la scelta del metodo di rilevamento dei dati deve basarsi sugli interrogativi di valutazione e sulle condizioni quadro ed è strettamente legata alle decisioni metodologiche. In sostanza, il repertorio dei metodi nelle scienze sociali comprende tre gruppi principali:

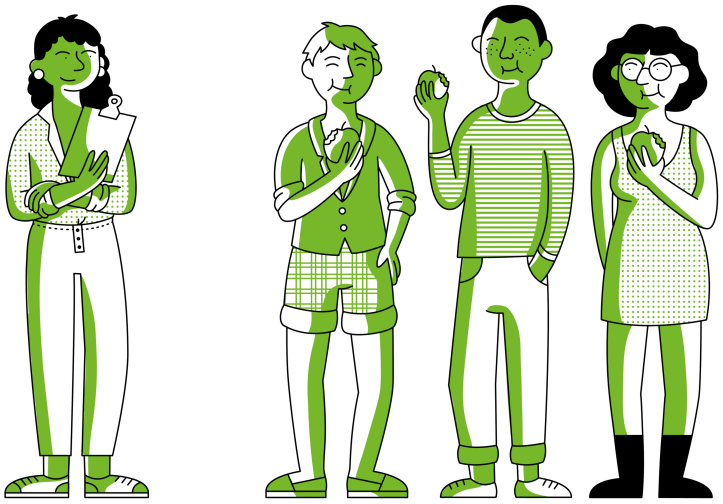
1. utilizzo di dati esistenti (tracce di comportamento) o di dati processuali.
2. osservazione sistematica, segreta o partecipativa, soprattutto di interazioni verbali e non verbali.

3. inchieste orali o scritte; queste possono avvenire faccia a faccia, al telefono o via computer, dove le domande concrete possono essere poste in modo più o meno aperto, strutturato e standardizzato.

I metodi di rilevamento possono essere utilizzati per raccogliere o generare dati sia qualitativi che quantitativi. Poiché ogni metodo di rilevamento ha diversi punti di forza e di debolezza, si adatta variabilmente a seconda delle finalità della valutazione, degli interrogativi e delle risorse disponibili, ecc. In ogni valutazione concreta, l'obiettivo è quello di trovare l'approccio metodologico più consono. È quindi essenziale che i valutatori o i team di valutazione abbiano a disposizione un ampio repertorio di metodi.

In questa fase del processo di valutazione può essere necessario o vantaggioso coinvolgere gli stakeholder nelle decisioni metodologiche. Più che in altre fasi, tuttavia, la responsabilità in questo caso è dei valutatori, in quanto dispongono di competenza e di una vasta esperienza con i metodi e gli strumenti di rilevamento dei dati.

Per ottenere le informazioni necessarie in risposta alla domanda di valutazione, occorre determinare quali dati devono essere raccolti, con quale metodo, da chi e quando. Ad esempio, si potrebbe allestire uno stand in una zona pedonale, dando così ai consumatori l'opportunità di gustare le mele e rispondere alle domande dei valutatori. Altri metodi di raccolta dati (ad esempio, interviste a venditori o produttori) servono per raccogliere informazioni sull'origine regionale e sui metodi di coltivazione delle mele. Dal canto loro, le analisi economiche permettono di stimare il rapporto costi-benefici della produzione di mele.



Passo 6: Realizzazione del rilevamento

Pianificato con cura, il rilevamento dei dati avviene nella sesta fase del processo di valutazione. Le valutazioni non si svolgono in condizioni di laboratorio, ma equivalgono a ricerche sociali in un ambiente dinamico di apprendimento e di lavoro, che a sua volta è influenzato dalla valutazione. Il rilevamento dei dati in un tale contesto dovrebbe essere integrato il più agevolmente possibile nella "vita quotidiana" dell'oggetto della valutazione.

Reagire in modo professionale agli stimoli del contesto, agli interessi informativi delle persone interessate e agli imprevisti, procedendo nel contempo in modo sistematico e scientifico, costituisce una sfida particolare. Quando si effettua il rilevamento dei dati, le richieste di validità, affidabilità e obiettività delle scienze sociali sono spesso in competizione con considerazioni economiche, con il rispetto delle scadenze o con la volontà degli stakeholder di partecipare. Indipendentemente dal fatto che lo svolgimento proceda o meno in gran parte come previsto, le singole decisioni, gli adeguamenti e il processo devono essere documentati con precisione. La documentazione diventa parte del rapporto finale e rende trasparente e comprensibile quanto accaduto.

Alla pianificazione fa seguito la realizzazione della valutazione, con il rilevamento dei dati quale primo passo. La foto mostra un esempio della realizzazione di una degustazione di mele, da condurre preferibilmente con un gruppo rappresentativo di consumatori che rispondono alle domande del valutatore.

Passo 7: Analisi dei dati, interpretazione e sintesi del giudizio

Dopo lo svolgimento dell’inchiesta, nella settima fase del processo di valutazione, i dati devono essere sistematicamente trattati per poter essere sottoposti di seguito ad un’analisi precisa e articolata. Inoltre, è necessaria una verifica scrupolosa dei dati raccolti.

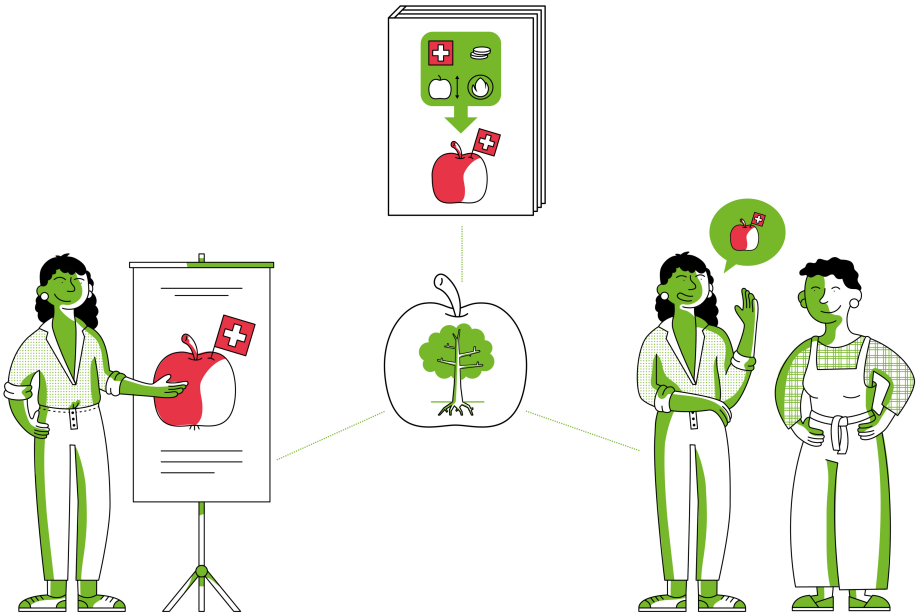
Per rispondere agli interrogativi di valutazione sono indispensabili l’analisi e l’interpretazione dei dati. Analizzare dati significa prima di tutto contare, scomporre e raggruppare i dati ad un livello marcatamente descrittivo. Nel caso di grandi serie, i dati vengono descritti con indici statistici. Interpretare significa poi attribuire un significato chiarificatore o esplicativo alle relazioni esistenti nei dati stessi. Nella pratica, le due attività non possono essere nettamente distinte l'una dall'altra. Più si procede nell’elaborazione, maggiore è - in linea di massima - la proporzione di interpretazione. Per soddisfare gli standard scientifici, è essenziale documentare la procedura di analisi e di interpretazione in modo che terzi possano comprenderne e valutarne criticamente la coerenza.

Infine, l'oggetto della valutazione deve essere sottoposto a giudizio. Ciò può essere fatto dai valutatori, dagli stakeholder o da entrambi congiuntamente. Decisivi per il giudizio sono i criteri e le regole adottati. In ogni caso, i giudizi, passando attraverso le fasi intermedie di valutazione e interpretazione, devono fondarsi su dati empirici ed essere subordinati ai criteri precedentemente definiti.

Tutto ciò confluisce sulla sintesi del giudizio che persegue due compiti centrali: da un lato, i vari criteri devono essere ponderati in modo che sia possibile, ad esempio, effettuare un giudizio comparativo tra un oggetto della valutazione di maggior successo in termini di contenuto rispetto a uno meno costoso. In secondo luogo, devono essere ponderati i diversi punti di vista, nel caso ad esempio che i diversi stakeholder attribuiscano ai criteri una diversa rilevanza. Idealmente, queste ponderazioni dovrebbero essere effettuate contemporaneamente alla definizione dei criteri e prima che le analisi dei dati siano note.

Va notato che ogni valutazione confluisce in un giudizio. Solo con il giudizio un'analisi descrittiva può acquisire lo stato di valutazione.

Una volta disponibili, i dati dei vari rilevamenti possono essere trattati, riassunti e predisposti in forma descrittiva da chi valuta. Le mele vengono poi valutate secondo i criteri precedentemente determinati.



Passo 8: Rapporto

Nell'ottava fase del processo di valutazione, l’impostazione del rapporto avviene in modo che il pubblico destinatario possa utilizzare i risultati. Idealmente, l’impostazione del rapporto dovrebbe prendere avvio già nelle prime fasi del processo di valutazione. Occorre chiarire chi è il pubblico destinatario e quali sono le attese informative nei confronti del rapporto, in quale momento debbano essere comunicati i risultati, chi assume la responsabilità del rapporto e delle sue parti e come va presentato.

In primo luogo, il pubblico destinatario deve essere identificato in modo che il rapporto possa rispondere alle sue esigenze. Per i mandanti e i responsabili decisionali, il rapporto deve essere di norma molto mirato ed esporre i risultati in corrispondenza allo scopo della valutazione ("management summary" di 1-2 pagine). Per contro, i responsabili e i collaboratori coinvolti nell'oggetto della valutazione si aspettano spesso risultati più dettagliati. Esperti e membri della comunità scientifica sono spesso meno interessati all'oggetto della valutazione in sé, quanto piuttosto ai fondamenti teorici e ai metodi utilizzati. Infine, al centro dell’interesse dell'opinione pubblica vi può essere l'importanza della valutazione per le decisioni politiche o per la rendicontazione relativa alle risorse finanziarie utilizzate. Più ampia è la cerchia del pubblico destinatario, meno termini tecnici dovrebbero essere utilizzati. L’ampiezza della comunicazione deve essere adattata alle possibilità di ricezione delle informazioni da parte del rispettivo pubblico destinatario, il che comporta spesso compromessi nelle presentazioni, ad esempio per quanto riguarda i dettagli o le sottigliezze metodologiche.

I termini per la presentazione del rapporto variano a seconda dello scopo della valutazione. Le relazioni intermedie consentono ai responsabili e ai collaboratori di utilizzare i risultati per migliorare l'oggetto della valutazione ancora in corso di lavori. Un rapporto al termine del periodo iniziale dello svolgimento delle attività relative all'oggetto della valutazione fornisce ai responsabili le informazioni necessarie per le loro decisioni. È inoltre importante che i risultati (e, se del caso, le possibili conseguenze) siano comunicati per tempo ai protagonisti che forniscono i dati, in modo che possano percepire direttamente i vantaggi del coinvolgimento.

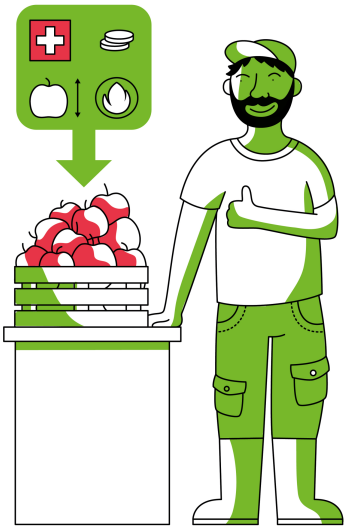
Non sempre ci si aspetta che i valutatori derivino raccomandazioni pratiche dai risultati e le includano nel rapporto. In alcuni casi, tuttavia, questo è esattamente ciò che ci si attende. Se la responsabilità (parziale o completa) è di terzi, ai valutatori viene meno il controllo sui risultati o, quantomeno, devono condividere tale controllo (il che può implicare dei compromessi).

Il rapporto deve documentare quali siano le basi di dati utilizzate per il giudizio o per le raccomandazioni, come questi dati siano stati messi a disposizione degli stakeholder per un loro giudizio sull'oggetto della valutazione e come si è proceduto per giungere al giudizio. Indipendentemente dal fatto che vengano formulate delle raccomandazioni e da chi le formula, non è compito dei valutatori prendere e mettere in atto le decisioni che ne derivano.

In ogni caso, la responsabilità del rapporto è sempre nelle mani dei valutatori, anche se le opinioni degli stakeholder sono auspicabili e possono arricchire l'interpretazione dei risultati. Anche questi aspetti devono all'occorrenza essere documentati.

I rapporti possono essere in forma scritta, ma anche orale, con delle sintesi del processo di valutazione e dei risultati principali. Tutti i formati possono essere utilizzati sia durante che al termine della valutazione.

Il passo successivo è quello di presentare e comunicare i risultati, segnatamente a quei gruppi che devono utilizzare le informazioni. Questi possono essere i produttori, i consumatori, le organizzazioni di categoria, ecc. Chi valuta scrive rapporti, tiene conferenze e presentazioni e spiega le sue conclusioni.



Passo 9: Utilizzazione

Le valutazioni hanno senso solo se vengono utilizzate. Per questo motivo, la preparazione sistematica e la promozione dell'utilizzazione fanno parte del nono passo del processo di valutazione tanto quanto l'uso effettivo della valutazione stessa.

Per lungo tempo, l'utilizzazione di una valutazione si è limitata esclusivamente ai suoi risultati, cioè a quanto faceva seguito al rapporto (finale). Nel frattempo, vi è ampia condivisione che la valutazione stessa sia già in grado di fornire molti stimoli a favore delle attività inerenti all'oggetto della valutazione. L'utilità del processo significa che già la partecipazione al processo di valutazione in quanto tale - sia quale mandante, sia quale responsabile o fornitore di dati - può comportare mutamenti (auspicati) negli atteggiamenti e nell'azione e anche nell' apprendimento riflessivo degli individui coinvolti. Ciò avviene quando ci si confronta intensamente con gli obiettivi e anche con i risultati indesiderati dell'oggetto della valutazione, quando si affrontano le aspettative degli altri stakeholder e si entra eventualmente in contatto con loro. Queste forme di utilizzazione possono irradiare sulle unità organizzative dell'oggetto della valutazione o sul suo contesto politico o sociale già in corso di valutazione.

Si possono anche distinguere i tipi di utilizzazione: per utilizzazione strumentale si intende l'utilizzo della valutazione e dei suoi risultati da parte degli stakeholder, soprattutto in vista di miglioramenti e di decisioni di principio. Per utilizzazione concettuale si intende l'assunzione o l'elaborazione dei risultati della valutazione, ad esempio sotto forma di conoscenze da parte della comunità scientifica o quali suggerimenti per la professione e anche per l'opinione pubblica.

Utilizzazioni indesiderate si danno quando decisioni prese prima della valutazione, ma non ancora divulgate, vengono successivamente giustificate sulla base dei risultati, oppure quando la valutazione viene effettuata solo pro forma.

L'utilizzazione della valutazione e dei suoi risultati varia di intensità e viene gestita in modo diverso dal pubblico destinatario. Fattori importanti a favore dell'utilizzazione sono ad esempio:

- la diffusione e la valorizzazione dei risultati sono già prefigurati nella pianificazione;
- il coinvolgimento precoce di importanti stakeholder nella pianificazione, in modo che siano più propensi ad utilizzare i risultati;
- trasparenza sull'utilizzazione dei risultati e un rapporto di fiducia tra valutatori e stakeholder;
- messa a disposizione tempestiva e puntuale dei risultati;
- attenta preparazione, soprattutto quando si tratta di rendicontazione o di una decisione di principio, così che pure eventuali risultati "indesiderati" della valutazione possano essere in ogni caso utilizzati.

La fluttuazione di importanti stakeholder può costituire una sfida per la prevista utilizzazione, a cui si può far fronte con accordi di sostituzione.

Utilizzazioni improprie non sono escludibili. Queste possono verificarsi nel caso di abuso dei risultati o di un mancato uso, tanto involontario quanto intenzionale. All'origine degli abusi ci possono essere sia i valutatori che gli stakeholder, soprattutto nel caso di valutazioni ad alto rischio per gli stakeholder, ad esempio quando devono essere prese decisioni di principio. Per contrastare situazioni del genere, vale la pena definire i metodi di elaborazione dei risultati e il processo decisionale in una fase iniziale. Se si verifica comunque un abuso, occorre assicurare trasparenza al riguardo di utilizzazioni professionalmente ed eticamente inaccettabili.

Infine, l'utilizzazione dovrebbe essere esplicitamente documentata, attraverso la registrazione dei diversi rapporti, del loro pubblico destinatario, dei luoghi della loro discussione, degli scambi sui risultati avvenuti e delle conseguenze che ne sono derivate.

L'influenza delle valutazioni può essere distinta secondo tre diverse dimensioni: una valutazione può anzitutto avere influenze volute o non volute, in secondo luogo l'influenza può avvenire a seguito dei risultati o del processo di valutazione, e infine può manifestarsi durante o direttamente dopo la valutazione, così come più tardi dopo il completamento della stessa.

Non è sufficiente presentare e comunicare le informazioni, occorre anche prestare attenzione all'opportunità che queste informazioni vengano effettivamente utilizzate. Ciò richiede attività di *follow-up*, ad esempio campagne di informazione per i consumatori e le consumatrici. Infine, i risultati devono trovare un'applicazione. Ad esempio, i commercianti riducono il prezzo di vendita o tolgono la mela dall'assortimento. Oppure il produttore fa dei cambiamenti nella coltivazione della frutta e può poi guardare con soddisfazione la sua nuova varietà di mele, come mostrato nella foto.

Passo 10: Valutazione della valutazione

Nella decima fase del processo, la valutazione stessa può diventare oggetto di una valutazione. Dovrebbe essere un obbligo professionale valutare il lavoro svolto e ricavarne possibilità di miglioramento per valutazioni future (meta-valutazione).

Una meta-valutazione procede ad una descrizione sistematica e a un giudizio di una o più valutazioni. Essa si differenzia dalla sintesi della valutazione che raccoglie e valuta i risultati di diverse valutazioni, di solito in modo descrittivo. Né va confusa con il metodo della meta-analisi, che confronta o riassume in particolare i risultati quantitativi di studi o valutazioni con interrogativi analoghi.

Nel corso degli ultimi 35 anni, le associazioni professionali nazionali e internazionali hanno elaborato e adottato "standard" per la valutazione delle valutazioni. Gli standard di valutazione definiscono i requisiti posti alle valutazioni per soddisfare i criteri di qualità. A differenza degli standard minimi o obbligatori della gestione della qualità, sono standard che fissano valori auspicati. Ciò significa che descrivono uno stato ideale da raggiungere da parte di una valutazione, affinché possa pretendere un marchio di elevata qualità o idoneità.

Gli standard di valutazione sono utilizzabili come liste di pianificazione e di controllo o come griglie di valutazione per verificare se tutti i passaggi del processo di valutazione sono stati pianificati ed eseguiti in modo professionale.

La valutazione e il suo ciclo si chiudono con la valutazione della valutazione, ma può essere ripresa, all’occorrenza e dopo un certo tempo, per lo stesso oggetto di valutazione o per uno successivo.

Evaluierende führen solche Evaluationen, jeweils angepasst an neue Rahmenbedingungen, immer wieder durch und möchten aus der durchgeführten Evaluation für die Evaluation weiterer Apfelsorten, anderer Früchte bzw. Gemüse oder noch weiterer Lebensmittel lernen. Es ist daher sinnvoll und notwendig, eine Evaluation der Evaluation durchzuführen, um daraus für die Zukunft zu lernen.

Colphon

Questo opuscolo propone una breve introduzione alla pianificazione di una valutazione e illustra sia importanti termini tecnici che varianti di valutazione. Si basa sul libro di testo "evaluiert" [Balzer, L. & Beywl, W. (2018). evaluiert - erweiterertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich (2a edizione rivista). Berna: hep verlag. http://www.evaluiert.lars-balzer.info/] e offre descrizioni dettagliate per ciascuna delle dieci fasi previste come pure esercizi con proposte di soluzioni e liste di controllo. La sequenza in dieci fasi viene esposta sulla scorta di casi concreti. Due capitoli riguardano i questionari e la valutazione dei dati testuali. I riferimenti alla letteratura e un estratto del Glossario sulla valutazione (https://eval-wiki.org/) completano il libro che si adatta bene all'autoapprendimento.

Editore
Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP
Servizio di valutazione
https://www.suffp.swiss/evaluiert

Proposta per la citazione della fonte
Balzer, L., Laupper, E., Eicher, V., & Beywl, W. (2020). Valutare in poche parole: Pianificare una valutazione in 10 passi. Lugano: Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP.
Consultato su https://www.suffp.swiss/evaluiert

Questo lavoro è messo a disposizione sulla base dei termini della presente licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale – Non opere derivate 4.0. Internazionale

Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP
Via Besso 84
CH-6900 Lugano Massagno
+41 58 458 25 77
www.suffp.swiss
info@suffp.swiss

10.03.2024