



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Reg. delib. n. 1817

Prot. n.

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

OGGETTO:

Legge provinciale n. 13 di data 27 luglio 2007 "Politiche sociali nella provincia di Trento", art. 10. Approvazione del "Framework di Valutazione dei Servizi Sociali e definizione del Processo di Implementazione" ad integrazione del terzo stralcio del programma sociale provinciale, approvato con deliberazione n. 645 del 28 aprile 2017.

Il giorno **06 Ottobre 2023** ad ore **09:00** nella sala delle Sedute
in seguito a convocazione disposta con avviso agli assessori, si è riunita

LA GIUNTA PROVINCIALE

sotto la presidenza del

PRESIDENTE

MAURIZIO FUGATTI

Presenti:

VICEPRESIDENTE

MARIO TONINA

ASSESSORE

MIRKO BISESTI

ROBERTO FAILONI

MATTIA GOTTARDI

STEFANIA SEGNANA

ACHILLE SPINELLI

GIULIA ZANOTELLI

Assiste:

IL DIRIGENTE

NICOLA FORADORI

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta

La Relatrice comunica:

le leggi provinciali 23 luglio 2010, n. 16 (Tutela della salute in provincia di Trento) e 27 luglio 2007, n. 13 (Politiche sociali nella provincia di Trento) prevedono il Piano per la salute quale strumento di pianificazione delle politiche sociali e sanitarie provinciali. In particolare l'art. 9 della L.P. n. 13/2007 stabilisce che il piano provinciale per la salute costituisca il principale quadro di riferimento per lo sviluppo della programmazione sociale e che la programmazione sociale sia attuata in coerenza con il piano provinciale per la salute e si espliciti mediante l'adozione del programma sociale provinciale e dei piani sociali di comunità in una dinamica d'interazione e aggiornamento reciproco.

Il Piano della salute, approvato con deliberazione di Giunta provinciale n. 2389 del 18 dicembre 2015, definisce gli obiettivi strategici per la promozione della salute, gli indirizzi e le linee d'intervento da perseguire per migliorare la salute e il benessere della popolazione e per ridurre le disuguaglianze, sviluppando sistemi sociali e sanitari sostenibili, integrati e coordinati in coerenza con le strategie di riferimento nazionali e internazionali e con gli obiettivi del programma di sviluppo provinciale. Esso costituisce il quadro di riferimento per lo sviluppo della programmazione sociale.

In particolare nel “Macro-Obiettivo 3 - Un sistema sociosanitario con la persona al centro”, tra gli “Ambiti di intervento per l’implementazione – Accreditemento e qualità dei servizi” il Piano per la salute del Trentino 2015-2025 afferma come un sistema di valutazione concorra a migliorare la qualità dei servizi offerti e che, a tal fine, occorra “diffondere la cultura della valutazione, identificare e mantenere nel tempo criteri valutativi omogenei sull'intero territorio provinciale, soprattutto in considerazione del ruolo centrale che essa riveste nel quadro del sistema di affidamento dei servizi pubblici, così come delineato dalla legge provinciale sulle politiche sociali.”.

L’art. 10 della L.P. n. 13/2007 disciplina contenuti, iter di approvazione e durata del programma sociale provinciale. In particolare, prevede al:

- comma 1, lettera b), punto 6) che tale programma individui gli Indirizzi per la valutazione “...facendo ricorso a strumenti che consentono di misurare il risultato rispetto al miglioramento atteso della qualità della vita delle persone destinatarie degli interventi e delle attività...”
- comma 3 che la durata sia pari a quella della legislatura provinciale e che rimanga in vigore fino all’approvazione del programma successivo;
- comma 4 che la Giunta provinciale stabilisca le modalità di redazione della proposta di programma;
- comma 5 che il programma possa essere approvato unitariamente oppure, come sta di fatto avvenendo a decorrere dalla precedente legislatura, per stralci.

Il Capo IV della L.P. n. 13/2007 disciplina con gli articoli dal 24 al 27 il tema della Valutazione, che diventa strumento determinante per gli Enti locali e la Provincia, per avviare una gestione razionale e responsabile, per valutare gli interventi secondo criteri di qualità della prestazione, di efficacia della risposta ai bisogni espressi, di efficienza in termini di rapporto costi-benefici, nonché di ricaduta sul territorio e sulla collettività.

In particolare l'art. 26, c. 2, della L.P. n. 13/2007 prevede che il nucleo di valutazione della Provincia fornisca supporto tecnico, ai fini dell'elaborazione della proposta di programma sociale provinciale, in ordine alla definizione degli indirizzi previsti dall'articolo 10, comma 1, lettera b), numero 6), cioè gli indirizzi per la valutazione dei servizi, facendo ricorso a strumenti che consentono di misurare il risultato rispetto al miglioramento atteso della qualità della vita delle persone destinatarie degli interventi e delle attività previste da questa legge.

La Provincia in questi anni sta mettendo a punto la costruzione di un sistema di qualità dei servizi, coerente nei linguaggi e negli strumenti, che vede come pilastri principali i processi di accreditamento e autorizzazione delle organizzazioni, le attività di affidamento dei servizi e la valutazione degli stessi. Il presente documento, terzo stralcio, costituisce l'ulteriore tassello che è quello della valutazione

Con deliberazione della Giunta provinciale n. 716 del 7 maggio 2021 è stato costituito, ai sensi dell'articolo 25 della legge provinciale sulle politiche sociali, il nucleo di valutazione provinciale per la XVI legislatura, organismo che ha iniziato a operare collegialmente nei primi mesi del 2022, concentrandosi nell'elaborazione di un modello di valutazione dei servizi socio-assistenziali. Il documento contenuto nell'Allegato A alla presente deliberazione, recante "Framework di Valutazione dei Servizi Sociali e definizione del Processo di Implementazione", riporta il risultato del lavoro del sopra citato nucleo, che, in questa fase, ha fornito ai sensi dell'art. 26, c. 2, della L.P. n. 13/2007 supporto tecnico ai fini dell'elaborazione dello stralcio di programma sociale riguardante le modalità di valutazione, ed illustra il framework per la valutazione dei servizi socio-assistenziali erogati all'interno della Provincia autonoma di Trento.

Il documento si basa su tre **pilastri metodologici**:

- *Continuità* rispetto agli indirizzi per la valutazione approvati con delibera n. 645 del 28 aprile 2017. Il quadro concettuale si inserisce all'interno dell'impianto normativo in essere.
- *Rigore scientifico e metodologico*, grazie al supporto dei più recenti studi in ambito di valutazione e impatto sociale del Terzo Settore a livello Europeo.
- *Sostenibilità per le organizzazioni del Terzo Settore*, grazie al lavoro di raffronto con la documentazione attualmente disponibile (o richiesta) alle organizzazioni del Terzo Settore nell'accREDITAMENTO e/o negli affidamenti.

Il processo di costruzione del framework si è strutturato nelle seguenti fasi principali:

1. analisi della letteratura;
2. ricostruzione e analisi della documentazione, delle procedure e delle pratiche in essere nell'ambito dell'accREDITAMENTO, dei servizi, dell'affidamento e della rendicontazione;
3. analisi dei criteri di valutazione definiti nello stralcio precedente;
4. analisi dei modelli di valutazione sviluppati nel territorio trentino e alcuni a livello nazionale.

La proposta di framework che si allega per l'approvazione è una "cornice concettuale" che richiederà nei prossimi anni una importante fase di sperimentazione ed approfondimento tecnico, che tenga conto e valorizzi le specificità del lavoro sociale sul territorio. A tal fine, la terza parte del documento identifica i processi necessari al fine di costruire in maniera puntuale gli elementi e indicatori di misurazione.

Il Comitato per la programmazione sociale, nominato con deliberazione della Giunta provinciale n. 974 dell'11 giugno 2021 per la legislatura in corso, si è incontrato con il nucleo di valutazione:

1. il 26 luglio 2021 per pianificare e condividere le attività dei due organismi;
2. il 29 giugno 2023 per discutere il framework per la valutazione dei servizi socio-assistenziali di cui all'allegato. A seguito dell'incontro del 29 giugno ha chiesto con lettera del 17 luglio 2023 al nucleo di valutazione un ulteriore incontro di approfondimento che si è tenuto il 9 agosto. In questo incontro i componenti del comitato hanno presentato delle osservazioni, che hanno portato ad un aggiustamento del documento inviato, per un ulteriore parere in data 25 agosto 2023.

Con protocollo 0659635 del 1° settembre 2023 un componente del Comitato, ha presentato osservazioni in merito al documento. In particolare, viene sottolineata la necessità da parte della Provincia di assumere un ruolo di coordinamento per assicurare coerenza e omogeneità nelle esperienze di valutazione che i territori potrebbero proporre;

A seguito delle revisioni il Comitato ha fatto proprio il documento, approvandolo a maggioranza dei suoi componenti con le puntualizzazioni esposte.

La Giunta provinciale con la delibera n. 347 dell'11 marzo 2022, avente ad oggetto "Legge provinciale sulle politiche sociali, art. 10, comma 1, lett. b), n. 5) e commi 3, 4 e 5. Disciplina delle modalità per la redazione della proposta di programma sociale provinciale per stralci e relativa durata. Individuazione degli indirizzi generali per le politiche tariffarie e per la determinazione dei corrispettivi per i servizi: approvazione del quarto stralcio del programma sociale provinciale per la XVI legislatura recante "Criteri per la determinazione del costo dei servizi socio-assistenziali", ordina, tra l'altro, il contenuto dei vari stralci e, con riguardo alla durata, stabilisce che ciascun stralcio resti in vigore fino all'approvazione del corrispondente stralcio successivo. Il framework di valutazione allegato al presente provvedimento, non sostituisce quanto stabilito con precedente delibera n. 645/2017 che riguardava gli indirizzi per la valutazione, ma, partendo dai contenuti della stessa, li implementa sviluppando un modello applicativo dei concetti teorici presentati, divenendo così un'integrazione di quanto stabilito con detto provvedimento.

Tutto ciò premesso,

LA GIUNTA PROVINCIALE

- udita la relazione;
- vista la legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino);
- vista la legge provinciale 27 luglio 2007, n. 13 (Politiche sociali nella provincia di Trento);
- visti i pareri delle strutture di staff;
- visto il parere ai fini dell'intesa del Consiglio delle Autonomie locali espresso con nota del Presidente del Consiglio stesso;
- visto il parere della IV Commissione permanente del Consiglio provinciale;
- visti gli atti citati in premessa;
- a voti unanimi, espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di approvare, per le motivazioni di cui in premessa, l'integrazione del terzo stralcio del programma sociale provinciale, approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 645 del 28 aprile 2017, nel testo di cui all'Allegato A, parte integrante e sostanziale del

presente provvedimento, recante "Framework di Valutazione dei Servizi Sociali e definizione del Processo di Implementazione".

Adunanza chiusa ad ore 10:40

Verbale letto, approvato e sottoscritto.

Elenco degli allegati parte integrante

001 Framework di Valutazione dei Servizi Sociali e definizione del Processo di Implementazione

IL PRESIDENTE

Maurizio Fugatti

Questo atto, se trasmesso in forma cartacea, costituisce copia dell'originale informatico firmato digitalmente, predisposto e conservato presso questa Amministrazione in conformità alle Linee guida AgID (artt. 3 bis, c. 4 bis, e 71 D.Lgs. 82/2005). La firma autografa è sostituita dall'indicazione a stampa del nominativo del responsabile (art. 3 D.Lgs. 39/1993).

IL DIRIGENTE

Nicola Foradori

Questo atto, se trasmesso in forma cartacea, costituisce copia dell'originale informatico firmato digitalmente, predisposto e conservato presso questa Amministrazione in conformità alle Linee guida AgID (artt. 3 bis, c. 4 bis, e 71 D.Lgs. 82/2005). La firma autografa è sostituita dall'indicazione a stampa del nominativo del responsabile (art. 3 D.Lgs. 39/1993).

Programma sociale provinciale XVI Legislatura

INTEGRAZIONE TERZO STRALCIO

**Framework di Valutazione dei Servizi Sociali e definizione del
Processo di Implementazione**

Indice

PREMESSA

1 LA VALUTAZIONE IN AMBITO SOCIALE

Premessa

1.1 OGGETTO, CRITERI E FASI DELLA VALUTAZIONE IN AMBITO SOCIALE

- 1.1.1 L'oggetto della valutazione in ambito sociale
- 1.1.2 I criteri della valutazione in ambito sociale nel quadro provinciale
- 1.1.3 Le fasi della valutazione in ambito sociale
- 1.1.4 Valutazione del processo e valutazione degli esiti

1.2 FUNZIONI E MANDATO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

2 IL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE DEI SERVIZI

Premessa

2.1 II FRAMEWORK DELLA VALUTAZIONE

- 2.1.1 Analisi preliminare delle esperienze di valutazione in ambito sociale esistenti
- 2.1.2 Framework di Valutazione: oggetto e livello di analisi
- 2.1.3 Framework di valutazione: il focus dell'analisi
- 2.1.4 Framework di valutazione: i tre criteri di valutazione
- 2.1.5 Framework di valutazione: Obiettivi, dimensioni ed elementi di valutazione
- 2.1.6 Framework di valutazione: definizione del criterio di efficacia
- 2.1.7 Framework di valutazione: definizione del criterio di efficienza
- 2.1.8 Framework di valutazione: definizione del criterio adeguatezza

2.2 APPLICAZIONE MODELLO ALL'AREA ETA' EVOLUTIVA E GENITORIALITA' - AGGREGAZIONE FUNZIONALE RESIDENZIALE

- 2.2.1 Oggetto e livello di analisi della valutazione
- 2.2.2 Declinazione dei criteri di valutazione
- 2.2.3 La declinazione del Framework di valutazione riferito all'Area Area Età evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale

3 PROCESSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE

Premessa

3.1 PROCESSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE

4 RIFLESSIONI CONCLUSIVE

All. GLOSSARIO

PREMESSA

Il presente documento illustra un **framework o “cornice concettuale di riferimento”** per la valutazione dei servizi socio-assistenziali erogati all’interno della Provincia Autonoma di Trento. Il quadro concettuale proposto si basa su **tre pilastri metodologici** ritenuti importanti per il Nucleo di Valutazione:

1. *Continuità* rispetto agli indirizzi per la valutazione approvati con delibera n. 645/2017. Il quadro concettuale si inserisce all’interno dell’impianto normativo in essere.
2. *Rigore scientifico e metodologico*, grazie al supporto dei più recenti studi in ambito di valutazione e impatto sociale del Terzo Settore a livello Europeo.
3. *Sostenibilità per le organizzazioni del Terzo Settore*, grazie al lavoro di raffronto con la documentazione attualmente disponibile (o richiesta) alle organizzazioni del Terzo Settore

Il focus di analisi al quale il quadro concettuale si riferisce sono i servizi socio assistenziali erogati sul territorio, in armonia con la normativa provinciale di riferimento (Ip 27 luglio 2007, n. 13), che all’art. 26 (lettera b) attribuisce al Nucleo di valutazione il compito di effettuare “la valutazione annuale in itinere o ex post **degli interventi prestati dai soggetti erogatori dei servizi**”.

Questa “cornice concettuale” richiederà nei prossimi anni di una importante fase di sperimentazione ed approfondimento tecnico che tenga conto e valorizzi le specificità del lavoro sociale sul territorio. A tal fine, la terza parte del documento identifica i processi necessari al fine di costruire in maniera puntuale gli elementi e indicatori di misurazione.

Il quadro concettuale proposto per diventare un modello operativo, necessita di:

- definire *elementi ed indicatori* per ogni criterio (efficacia, efficienza e adeguatezza): è necessario identificare gli specifici elementi di analisi e gli specifici indicatori di misurazione, che andranno ad impattare su dati da raccogliere, misurazioni da compiere, eventuali soglie da definire;
- sperimentare i singoli elementi ed indicatori attraverso “carotaggi” applicativi per ogni aggregazione funzionale;
- condividere tali processi di sperimentazione applicativa con le organizzazioni del Terzo Settore che lavorano sul campo.

Il presente quadro concettuale presenta criteri e metodi per la valutazione ed esplicita delle dimensioni di analisi che possono essere interessanti. Pertanto si focalizza sulla proposta di dati da analizzare. Dopo aver avviato i processi qui richiamati potranno essere definite “soglie” o “benchmark” di riferimento.

La Provincia, anche per il tramite del Nucleo di valutazione, nei prossimi anni svilupperà, in collaborazione con il terzo settore e le Comunità di valle, il “framework” per la valutazione dei servizi socio-assistenziali presentato nella presente relazione mentre si attiva fin da subito per monitorare, accompagnare e omogeneizzare eventuali percorsi, modelli e azioni di valutazione sviluppati dai servizi sociali territoriali.

PARTE 1

LA VALUTAZIONE IN AMBITO SOCIALE

PREMESSA

L'obiettivo di questo paragrafo è di presentare gli elementi prodromici alla valutazione in ambito sociale, con particolare riferimento ai criteri adottati dalla Giunta Provinciale nel 2017.

Il lavoro dell'attuale Nucleo di Valutazione si è infatti inserito in itinere rispetto ad un percorso sulla valutazione dei servizi già avviato nelle legislature precedenti.

Questo paragrafo pertanto riprende gli elementi fondamentali dei criteri di valutazione già definiti nelle precedenti legislature e che l'attuale Nucleo ha ritenuto condivisibili al fine di costruire su di essi un modello (framework di riferimento) che possa andare in continuità con i lavori precedenti e offrire al tempo stesso indicazioni utili per i lavori futuri.

1.1. OGGETTO, CRITERI E FASI DELLA VALUTAZIONE IN AMBITO SOCIALE

1.1.1. L'oggetto della valutazione in ambito sociale

Secondo gli Indirizzi per la valutazione approvati con Deliberazione di Giunta provinciale n. 645/2017 il processo di valutazione deve poter guidare la **formulazione di un giudizio sulla rilevanza e il raggiungimento degli obiettivi, su efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità** di un *progetto, programma o politica* di sviluppo.

Oggetto di valutazione sono dunque in primo luogo politiche, piani e programmi progetti. Come indicato negli Indirizzi sopra citati, possono essere oggetto di valutazione anche le organizzazioni e i servizi, peraltro, spesso previsti all'interno di politiche, piani e programmi come strumenti per conseguire gli output. Valutarli significa verificare in modo sistematico:

1. come tali unità utilizzano le risorse loro assegnate,
2. quali risultati si ottengono,
3. con quali costi,
4. il livello qualitativo raggiunto dai servizi,
5. il grado di soddisfazione dell'utenza.

1.1.2. I criteri della valutazione in ambito sociale nel quadro provinciale

Gli indirizzi di valutazione identificati con delibera n. 645/2017 della Giunta Provinciale, propongono una tassonomia dei principali criteri di valutazione definiti in ambito sociale, qui riportati nella Tabella 1.

Tabella 1. Tassonomia dei principali criteri di valutazione definiti in ambito sociale

Criterio	Definizione
Adeguatezza	Si intende la formulazione corretta, chiara, completa e aggiornata delle diverse parti del Piano: da quella concernente la descrizione del sistema d'offerta a quella relativa al profilo dei servizi, alla descrizione del profilo demografico e socio-economico, all'analisi delle differenze interne ai diversi territori, l'individuazione di priorità e strategie, l'enucleazione di alcuni obiettivi, etc.
Coerenza	Coerenza tra analisi dei problemi, proposte e strategie individuate, sistema d'offerta preesistente, andamenti demografici, soluzioni relative a meccanismi di coordinamento intra e inter-istituzionali, coerenza tra budget disponibile e risorse prevedibili per l'implementazione di quanto previsto.

Efficacia	Esprime la misura in cui gli obiettivi di un intervento di sviluppo, tenuto conto della loro importanza relativa, sono stati raggiunti o si prevede che possano essere raggiunti. Nel definire gli obiettivi (e dunque poter correttamente valutare l'efficacia di un'iniziativa - espressa come rapporto tra obiettivi e risultati ottenuti) è opportuno fare attenzione anche al tempo in cui si assume che l'intervento possa produrre gli obiettivi ipotizzati.
Efficienza	Esprime la misura dell'economicità con cui le risorse (fondi, competenze tecniche, personale, tempo, ecc.) sono convertite in risultati.
Esiti	Valutare gli esiti significa concentrarsi su quanto erogato da una organizzazione o quanto realizzato da una politica o da un intervento e quantificarlo. La domanda a cui si vuole rispondere è: "Cosa si produce?" Nel valutare gli esiti (prodotto o risultato finale) è fondamentale la distinzione fra output (prodotto) e outcome (beneficio riferito ai soggetti che sono destinatari ultimi del programma). L'outcome, a sua volta, si distingue in risultato finale lordo (gross) e risultato finale netto (net). Il gross outcome è il cambiamento osservato nelle condizioni di vita della popolazione o nei comportamenti che si osserva rispetto alla situazione pre-intervento; il net outcome è quella parte del cambiamento osservato, direttamente imputabile all'intervento (che si individua con metodi di ricerca valutativa).
Impatto	Esprime le conseguenze inattese (positive o negative) nel suo complesso o in relazione ad aree di intervento più mirate (es: politiche per gli anziani...). Può essere utile distinguere tra effetti di breve e medio-lungo periodo.
Monitoraggio	Funzione continua che utilizza la raccolta sistematica dei dati relativi a indicatori stabiliti in anticipo dal management del programma per fornire, in corso d'opera, all'ente esecutore e alle principali parti interessate di un intervento di sviluppo, indicazioni sullo stato di avanzamento, sul conseguimento degli obiettivi e sull'utilizzazione dei fondi allocati.
Pertinenza	Si riferisce alla correttezza delle metodologie proposte in relazione al livello di conoscenze sviluppate dalla comunità scientifica e al tipo di problematiche da risolvere.
Rilevanza	Si intende la capacità del piano di rispondere a problematiche sociali importanti dell'ambito territoriale. E' il grado in cui gli obiettivi di un intervento di sviluppo sono coerenti con le esigenze dei beneficiari, i bisogni di una collettività, le priorità globali e le politiche dei partner e dei donatori.
Processo	Valutare il processo significa concentrarsi non sul "cosa" si produce ma sul "come" lo si produce. La domanda a cui si vuole rispondere non è quante cose sono state fatte, ma come sono state fatte. L'idea di fondo di questo tipo di valutazione è che il processo di attuazione di una certa politica o intervento, possa non essere lineare e che i nodi critici, le strozzature, possano contribuire a spiegare quello che succede in termini di prodotto/risultato. La sola analisi dei processi di implementazione, se non coniugata ad una analisi degli esiti, e analizzata alla luce dei benefici per i cittadini, i destinatari degli interventi, restituisce delle visioni assai miopi e parziali dei programmi e dei piani.

1.1.3. Le fasi della valutazione in ambito sociale

Il processo di valutazione può essere attivato in tre momenti principali: prima della realizzazione delle attività (valutazione ex-ante), in corso d'opera (valutazione in itinere) e al termine delle attività (valutazione ex-post).

I criteri di valutazione indicati nel paragrafo precedente si articolano nelle diverse fasi con misura e intensità differente, come si seguito illustrato.

- **Valutazione ex-ante:** ha lo scopo di produrre giudizi sulle attività che si stanno progettando e sulle modalità di progettazione, allo scopo di perfezionare il programma ancora in fase di definizione. Le domande valutative in questa fase riguardano la formulazione del programma, dal punto di vista sostanziale e formale, e i prevedibili effetti di ciò che ci si accinge a realizzare.

- **Valutazione in itinere:** ha lo scopo di fornire indicazioni utili per orientare l'implementazione degli interventi in fase di attuazione, mediante la produzione di giudizi inerenti ai risultati parziali e di funzionamento di attività in corso di svolgimento. Questa fase della valutazione permette di cogliere eventuali segnali di scostamento e stimolare interrogativi sui motivi di tale scostamento, al fine di definire possibili indicazioni per aggiustamenti o correzioni del programma iniziale, sia in termini di obiettivi che di azioni da intraprendere.
- **Valutazione ex-post:** produce giudizi sui risultati e sul funzionamento di attività realizzate compiutamente, allo scopo di fornire indicazioni per la successiva eventuale riprogettazione.

1.1.4. Valutazione del processo e valutazione degli esiti

Le domande di valutazione, relativamente a ciascuna fase del processo di valutazione, possono riguardare due ambiti: quello dei **processi**, comprendente le attività messe in campo per raggiungere l'obiettivo individuato, e quello degli **esiti/risultati** finalizzato ad evidenziare i risultati degli interventi messi in campo.

I principali criteri di valutazione che possono essere adottati, sia per la valutazione dei processi che degli esiti sono quelli dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto.

Valutare il **processo** significa valutare le attività che sono state messe in campo da parte dell'organizzazione e come sono stati realizzate. Le domande a cui si vuole rispondere sono: *Quali attività sono state messe in atto? Come sono state implementate tali attività?*

Il focus di analisi sono i servizi erogati dalle organizzazioni, in quanto si vogliono monitorare tutte le azioni messe in atto dalle organizzazioni che potrebbero (o meno) portare all'esito/risultato desiderato.

Valutare l'**esito o il risultato** (utilizzati in questa sede come sinonimi) significa osservare le ricadute prodotte dalle azioni realizzate, a livello di individuo o comunità.

In questo caso il focus prevalente è *l'utente* (o la comunità nel caso di progetti comunitari) quali destinatari e beneficiari principali del progetto/servizio oggetto di valutazione.

Il focus su esiti e processi è in linea con gli Indirizzi per la valutazione approvati con delibera n. 645/2017, i quali sottolineano l'importanza di declinare gli strumenti di valutazione in base a ciò che si intende valutare.

Non è possibile pertanto offrire un solo set di metriche in grado di misurare processi ed esiti per tutti i servizi e per tutte le aggregazioni funzionali e che siano standardizzabili. Infatti *“esiste unanime orientamento nel sostenere che la specificità degli interventi, la peculiarità degli obiettivi, dei contesti e degli stakeholder coinvolti sono elementi che rendono non standardizzabile l'utilizzo di un unico strumento valutativo”¹*

Tenuto conto della variabilità richiamata, il **quadro concettuale di riferimento (framework)**, ovvero l'insieme di fasi che possono essere considerate nel processo di valutazione partendo dall'analisi dei bisogni fino alla rilevazione degli impatti finali, potrà essere standardizzabile, coerentemente anche con l'impostazione del GECES (2014).

¹ Delibera 645 del 2017 Indirizzi per la valutazione ai sensi della legge provinciale sulle politiche sociali n. 13 del 2007, pagina 19

1.2 FUNZIONI E MANDATO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

La normativa provinciale, all'articolo 24 della Legge provinciale 13/2007 definisce l'obiettivo della valutazione come segue:

“La valutazione è finalizzata a verificare l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, sotto il profilo dell'efficacia della risposta ai bisogni espressi, dell'efficienza in termini di rapporto costi-benefici, nonché della ricaduta sul territorio e sulla collettività, ed è effettuata sia preventivamente che successivamente alla realizzazione delle attività considerate”.

Il mandato assegnato al Nucleo di Valutazione per la Legislatura è stato quello di **elaborare un modello di valutazione** comprensivo di metodi e strumenti per la misurazione dell'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, con particolare riferimento **all'efficacia della risposta ai bisogni espressi e all'efficienza delle risorse impiegate.**

Gli elementi di valutazione assumono una rilevanza strategica in quanto possono fornire a Provincia e Enti locali, titolari di una funzione pubblica, orientamenti utili al fine di:

- ridefinire, con gli Enti del terzo settore (di seguito ETS) e gli altri soggetti gestori dei servizi socio-assistenziali, le modalità di erogazione del servizio,
- ragionare sull'efficacia dei servizi, sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse impiegate e sulla congruità dei risultati.

Il framework di valutazione richiesto deve integrarsi quanto più possibile all'interno di pratiche e procedure già in essere nell'organizzazione dei servizi e negli enti. Per tale ragione la valutazione potrà essere attivata:

- ogni volta che se ne ravvisa la necessità, sia da parte dell'organizzazione che da parte della Provincia Autonoma di Trento o degli Enti locali titolari della competenza in ambito socio-assistenziale;
- nell'ambito di un processo di affidamento e finanziamento di un servizio socio-assistenziale, nella fase di programmazione iniziale o in sede di revisione della convenzione, anche tramite percorsi di co-progettazione;
- indicativamente almeno ogni tre anni, quale intervallo ritenuto significativo e adeguato per l'analisi degli esiti dei processi.

Sulla base degli approfondimenti condotti, il Nucleo di Valutazione ha quindi individuato gli elementi di base per la costruzione di un Modello di Valutazione dei Servizi socio-assistenziali applicabile in Provincia di Trento, illustrato nella seconda parte della presente trattazione.

PARTE 2

FRAMEWORK DELLA VALUTAZIONE DEI SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI IN PROVINCIA DI TRENTO

Premessa

Nella seconda parte del presente documento si procede a formulare il **framework di riferimento per la valutazione dei Servizi socio-assistenziali** in Provincia di Trento, in grado di accompagnare le fasi di valutazione dei processi individuati messi in campo dalle varie organizzazioni impegnate nell'erogazione dei servizi, così come mappati e aggregati secondo le aggregazioni funzionali.

2.1 II FRAMEWORK DELLA VALUTAZIONE

2.1.1. Analisi preliminare delle esperienze di valutazione in ambito sociale esistenti

Il nucleo come primo passo conoscitivo ha approfondito le esperienze di valutazioni già presenti nel territorio e in particolare:

- **Fondazione De Marchi** sta sviluppando un modello di valutazione dell'impatto socio-economico dei progetti nati nell'ambito del bando "Welfare KM0". Lo sviluppo del modello si concentra sulla creazione di un cruscotto di indicatori ponendo l'attenzione su tre dimensioni diverse della valutazione d'impatto: livello individuale, livello di comunità e livello di rete. A queste si affianca la valutazione di aspetti di natura economica generati dal progetto (valore restituito alla comunità, occupazione ecc.).
- **EURICSE** propone un sistema automatizzato che permette la creazione di bilanci sociali a cui affianca la VIS svolta tramite l'uso di numerosi indicatori appartenenti a diverse dimensioni di analisi. Gli stessi strumenti possono essere impiegati per valutare diversi progetti e per la creazione di benchmark consentendo quindi una valutazione per comparazione.
- **l'Agenzia per la coesione sociale** ha sviluppato un modello di valutazione dei distretti di famiglia. Il questionario si sviluppa su 5 aree tematiche: rete, intermediazione, interazione, integrazione delle politiche, comunicazione.
- **il Comune di Trento** ha adottato un modello di valutazione per i servizi degli enti finanziati a bilancio del Comune di Trento. Il modello si sviluppa su tre criteri gradualità:
 1. Rilevanza: congruenza rispetto ai problemi individuati e ai processi di lavoro
 2. Incisività: efficacia delle misure adottate, rispetto dei requisiti di qualità
 3. Sostenibilità: efficienza nell'impiego delle risorse e capacità di generare capitale sociale
- **il Comune di Rovereto** ha sviluppato un modello che si basa sulla misurazione di input ai quali sono collegati dei relativi risultati:
 1. Risorse economiche: risultati in termini di rendimento;
 2. Risorse professionali: risultati in termini di responsabilizzazione e coinvolgimento;
 3. Risorse non professionali: risultati in termini di rigenerazione.

Questi dati sono successivamente elaborati dal sistema che elabora diversi indicatori di natura quantitativa e qualitativa sintetizzati infine in un unico valore percentuale che indica la qualità complessiva del servizio.

La tabella di seguito presenta un breve comparazione delle esperienze Trentine di Valutazione dell'**impatto** sociale

Tabella 2. Analisi di alcuni modelli di valutazione sviluppati in Trentino

Ente	Fondazione Demarchi	Euricse	Agenzia Coesione	Comune di Trento	Comune di Rovereto
Tipo di orientamento:					
<i>Orientamento ai servizi</i>			x	x	x
<i>Orientamento all'organizzazione</i>	x	x			
Tipo di valutazione:					
<i>Valutazione ex-ante</i>					
<i>Valutazione ex-post</i>	x	x	x	x	x
Metodo di valutazione prevalente					
<i>Da parte di terzi</i>	x	x			x
<i>Autovalutazione</i>			x	x	X
Tipi di indicatori					
<i>Indicatori sociali</i>	x	x	x	x	x
<i>Indicatori economico-finanziari</i>	x	x			x
Livello di rilevazione degli indicatori sociali					
<i>Livello individuale</i>	x	x			x
<i>Livello di comunità</i>	x	x			x
<i>Analisi di rete</i>	x	x	x	x	x

A partire dall'analisi della letteratura e delle esperienze presentate si assume un concetto di impatto, più ampio rispetto a quello presentato negli indirizzi di valutazione approvati con delibera n. 645/2017 e riportato nella tabella n. 1 (pag.8) del presente documento, che fa riferimento alla "catena del valore" nella misurazione d'impatto (Clark et al., 2004).

Quest'ultima viene definita come una "catena logica di risultati" nella quale gli input organizzativi (le risorse fornite nell'iniziativa, ad esempio, denaro, tempo del personale, beni capitali) sono utilizzati per sostenere attività e servizi (ad esempio, servizi sociali, istruzione, formazione professionale, ecc.) Queste attività hanno come risultato finale la fornitura di output a una popolazione beneficiaria target. L'output identificato può portare a diversi outcome/impatto, effetti, cambiamenti negli atteggiamenti, comportamenti, conoscenze, abilità e/o status dei beneficiari siano essi attesi che inattesi

(Ebrahim e Rangan, 2010; Epstein e McFarlan, 2011; Clark et al., 2004; Ebrahim et al., 2014; Costa e Pesci, 2016).

2.1.2 Modello di Valutazione: oggetto e livello di analisi

In generale l'**oggetto** del modello di valutazione sono i servizi socio-assistenziali erogati dalle organizzazioni accreditate dalla Provincia Autonoma di Trento.

Lo strumento che identifica e disciplina nei requisiti minimi di qualità i servizi socio assistenziali, approvato con Delibera della Giunta provinciale n. 173/2020 e ss.mm, è il Catalogo dei servizi socio-assistenziali. Il modello di Autorizzazione e Accredimento socio-assistenziale in Provincia di Trento, disciplinato dal Regolamento approvato con Decreto del Presidente della Provincia 9 aprile 2018, n. 3-78/Leg, è articolato sulle **Aggregazioni funzionali** che fanno riferimento a un ambito (residenziale, semiresidenziale, domiciliare) e ad una fase del ciclo di vita o condizione. Ogni aggregazione funzionale ha poi al suo interno un insieme di servizi tra loro differenziati. Oltre alle Aggregazioni funzionali il modello prevede anche **Altre tipologie di servizio**, comprendenti ambiti trasversali rispetto alle Aree e Aggregazioni precedenti, comprendenti i servizi territoriali, gli sportelli e gli interventi di accompagnamento al lavoro.

Il riquadro che segue riporta un'esemplificazione grafica dell'articolazione del Catalogo dei servizi socio-assistenziali e del relativo modello di accreditamento socio assistenziale in essere, che costituiscono l'oggetto complessivo del framework di valutazione dei servizi socio-assistenziali in Provincia di Trento.

Tabella 3. Articolazione del Catalogo dei servizi socio-assistenziali

ARTICOLAZIONE CATALOGO - TIPOLOGIE DI SERVIZIO e ACCREDITAMENTO				
A) Aggregazioni funzionali				
Area	RESIDENZIALE	SEMIRESIDENZIALE	DOMICILIARE E DI CONTESTO	
Età evolutiva genitorialità	Età evolutiva e genitorialità ambito residenziale 6 SERVIZI	Età evolutiva e genitorialità ambito semiresidenziale 2 SERVIZI	Età evolutiva e genitorialità ambito domiciliare e di contesto 2 SERVIZI	10
Età adulta	Età adulta ambito residenziale 5 SERVIZI	Età adulta ambito semiresidenziale 2 SERVIZI	Età adulta ambito domiciliare e di contesto 1 SERVIZIO	8
Età anziana	Età anziana ambito residenziale 2 SERVIZI	Età anziana ambito semiresidenziale 1 SERVIZIO	Età anziana ambito domiciliare e di contesto 2 SERVIZI	5
Persone con disabilità	Disabilità ambito residenziale 4 SERVIZI	Disabilità ambito semiresidenziale 1 SERVIZIO	Disabilità ambito domiciliare e di contesto 1 SERVIZIO	6
B) Altre tipologie di servizio				
	Servizi territoriali 4 SERVIZI			4
	Sportello Sociale 2 SERVIZI			2
	Interventi per i prerequisiti lavorativi 3 SERVIZI			3



Tenuto conto dell'articolazione del sistema di Qualità e Accreditamento socio-assistenziale in Provincia di Trento, possono essere individuati i seguenti **livelli di analisi**:

- sull'**aggregazione funzionale**;
- sul singolo **servizio**;
- o su **entrambi** i livelli.

Al fine di permettere la comparabilità delle informazioni raccolte (standardizzazione), il modello di valutazione si articola a partire dall'aggregazione funzionale individuando gli elementi trasversali comuni ai servizi afferenti la medesima aggregazione funzionale.
Al contempo, allo scopo di salvaguardare e valorizzare le specificità dei singoli servizi rientranti nella medesima aggregazione funzionale, il modello prevede livelli di personalizzazione con la definizione di variabili ed indicatori specifici per ciascun servizio/intervento.

2.1.3 Framework di valutazione: il focus dell'analisi

Come si evince dal sistema di accreditamento socio-assistenziale provinciale, primariamente rivolto a riconoscere e valorizzare i soggetti accreditati quali attori del sistema di qualità (è il soggetto ad essere accreditato e non il singolo servizio), e alla sua articolazione per Aree e Aggregazioni funzionali, il Modello di valutazione è impostato secondo criteri di scomposizione e modularità.

I dati necessari alla valutazione possono quindi essere rilevati e raccolti attraverso vari strumenti e assumendo differenti **focus di valutazione**, in base alle finalità della valutazione, quali:

- **l'individuo**: relativamente ai beneficiari diretti delle azioni e interventi (es: livello di

- autonomia individuale perseguita, capacità di rapportarsi alla comunità ecc...);
- **la comunità**: con focus sui beneficiari indiretti e sulle realtà locali a vario titolo coinvolte nelle azioni del servizio oggetto di valutazione;
- **la rete**: con attenzione alle reti di partnership attivate nella programmazione e gestione del servizio;
- **la singola organizzazione** che eroga il servizio, o tutte le organizzazioni che erogano servizi analoghi.

2.1.4. Framework di valutazione: i tre criteri di valutazione

Sulla base degli Indirizzi per la valutazione esaminati e delle esperienze consultate, sono stati individuati dal Nucleo di valutazione **tre criteri di valutazione** da assumere come framework di riferimento, riconducibili all'efficacia, all'efficienza e all'adeguatezza.

Il framework di valutazione dei servizi socio-assistenziali in Provincia di Trento assume quindi tali tre criteri quali **prospettive di analisi ritenute valide e significative al fine di formulare un giudizio di valore riferito ai servizi, alle progettualità e ai processi organizzativi delle organizzazioni.**

L'identificazione ed esplicitazione dei criteri di valutazione costituisce un'importante operazione di concettualizzazione rispetto all'ambito di riferimento e ne favorisce la comprensibilità e replicabilità. Sono qui di seguito approfonditi i tre criteri individuati.

Criterio di valutazione 1: EFFICACIA

Misura l'incisività del servizio ossia la capacità del servizio di rispondere agli obiettivi che intende raggiungere a favore dei beneficiari e garantendo la qualità delle prestazioni erogate. Si basa sull'analisi

1. **del processo** in questo caso il focus è sull'**organizzazione** (si misurano le azioni che sono state messe in campo dall'organizzazione per raggiungere le singole dimensioni degli obiettivi considerati).
2. **degli esiti** in questo caso il focus è sull'**utente** (si misurano i benefici, la percezione, gli effetti, il cambiamento realizzato).

Criterio di valutazione 2: EFFICIENZA

Valuta la sostenibilità economica del servizio e delle attività messe in atto in merito al rapporto costi-benefici e alle risorse impiegate. L'efficienza viene considerata a due livelli: i) efficienza del servizio erogato; ii) efficienza (o sostenibilità economica complessiva) dell'organizzazione. E' approfondita l'analisi della gestione efficiente del servizio e della sostenibilità economica del servizio e dell'organizzazione focalizzando l'attenzione su elementi quali:

- grado di dipendenza da risorse pubbliche;
- capacità di attivare risorse volontarie;
- efficiente uso delle risorse quale capacità dell'ente di generare valore;
- valutazione di costo del servizio, sia in termini assoluti che relativi in base a diversi aspetti (giorni, operatori ecc.);
- valutazione degli scostamenti rispetto al costo standard;
- valutazione in base al periodo di permanenza media degli utenti, o al tempo medio dedicato per ciascun utente;
- La misurazione delle dimensioni richiamate richiede la definizione di specifici indicatori che tengano conto:
 - della forma di finanziamento del servizio (a budget/bilancio o a retta tramite accreditamento libero);
 - del livello di analisi adottato (sull'organizzazione nel suo complesso o su un singolo servizio).

- di classificazioni in uso da assumere come possibili benchmark.

Criterio di valutazione 3: ADEGUATEZZA

L'adeguatezza misura la rilevanza del servizio intesa come capacità di rispondere ai bisogni del territorio, tenuto conto del grado di coerenza tra il servizio offerto e i bisogni rilevanti con riferimento al contesto in cui il servizio opera e tenuto conto del grado di soddisfazione dell'utenza.

Attraverso l'implementazione di questi tre criteri di valutazione, il quadro di riferimento risponde alle domande di valutazione indicate nel paragrafo 1 e presenti negli indirizzi di valutazione. La tabella 4 presenta questo confronto.

Tabella 4. Analisi delle domande di valutazione e dei criteri individuati.

Domande di valutazione	Criterio di valutazione
1. Come tali unità utilizzano le risorse loro assegnate?	Efficienza
2. Quali risultati si ottengono?	Efficacia
3. Con quali costi?	Efficienza
4. Il livello qualitativo raggiunto dai servizi	Efficacia
5. Il grado di soddisfazione dell'utenza	Adeguatezza

Sulla base di un attento confronto con i modelli di valutazione già presenti nel contesto Trentino, il Nucleo ha elaborato la propria proposta di modello di valutazione sulla base dei criteri di efficacia, efficienza ed adeguatezza, con un focus sia sui processi (l'organizzazione) sia sui risultati (utente);

Si precisa che le esperienze di valutazione in ambito sociale sviluppate in Trentino, prese in esame dal Nucleo in via preliminare all'impostazione del Modello di valutazione proposto nel presente documento, evidenziano la presenza trasversale dei tre criteri individuati (efficacia, efficienza e adeguatezza), come evidenziato nella Tabella 5. Gli indicatori riportati assumono una valenza esemplificativa. La declinazione puntuale degli stessi deve necessariamente tener conto del mandato, del contesto e delle caratteristiche del finanziamento pubblico attivo a sostegno del servizio oggetto di valutazione.

Tabella 5. Analisi degli indicatori di efficacia, efficienza e adeguatezza individuati dai modelli di valutazione consultati

EFFICACIA	EFFICIENZA	ADEGUATEZZA
EU - Rapporto n° utenti/personale dedicato.	EU - Indicatori di dipendenza dal finanziatore; CR - Dipendenza economica dall'ente finanziatore (o dal contributo pubblico).	EU – Impatto sulla domanda locale (non specificata modalità di calcolo).
EU - Monitoraggio benessere utenti e/o familiari.	EU/CT/CR – Indicatori generazione entrate: - capacità di mercato (rapporto tra entrate; compartecipazione/(ricavi + finanziamento pubblico)); - Proventi da fund raising; - Integrazione sponsor; - Rapporto tra contributi di altre fonti/contributi finanziatore principale; - Rapporto tra (entrate + risparmi su uscite) / contributo finanziatore.	EU – Autovalutazione riguardo a: - capacità coprogettazione delle risposte ai bisogni locali; - impatto sulle politiche territoriali; - impatto su bisogni diversi; - integrazione e inclusione sociale sul territorio; - impatto sulla qualità della vita locale.

EU/CT: Livello formazione del personale (titoli/esperienze, partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento).	CT – Indicatori di costo: - costo orario del servizio; - costo per utente; - costo utente per giornata di presenza; - rapporto costo operatori/costo utenti; - costo totale del personale.	CR – n° soggetti collettivi coinvolti nella programmazione e realizzazione dell'azione rapportato al valore atteso.
CT – Congruenza tra obiettivi dichiarati ex-ante e risultati ottenuti.	CT – Ottimizzazione delle risorse (ricorso al volontariato, aumento capitale sociale, sviluppo capitale individuale);	CT – Corrispondenza rispetto ai problemi prioritari di uno specifico target/utenza appartenente a categorie a rischio in una specifica area territoriale (non specificata modalità di calcolo).
CT – Indicatori d'impatto individuati nelle schede progetto, esiti focus group/questionari anche a campione sull'utenza e altri stakeholder.		CT – Analisi dei problemi del territorio (livello di condivisione dell'analisi con il Servizio Attività Sociali □ ente solo del comune di Trento).
EU – n° utenti presi in carico (direttamente o da enti terzi).		

Legenda:

DM: Fondazione De Marchi;

EU: Euricse;

CT: Comune di Trento;

CR: Comune di Rovereto.

2.1.5 Framework di valutazione: Obiettivi, dimensioni ed elementi di valutazione

Al fine di costruire un modello di valutazione applicabile a tutte le aggregazioni funzionali, il Nucleo di Valutazione propone di suddividere la complessità del fenomeno in quattro sotto-livelli di analisi che permettono di articolare in maniera più puntuale il quadro generale della valutazione. I quattro livelli di analisi individuati dal Nucleo di Valutazione sono:

- **Obiettivi:** rappresentano le macroaree di interesse ai fini della valutazione. Sono delineati in modo ampio e generico con lo scopo di raggruppare dimensioni, variabili e relativi indicatori all'interno di una cornice comune. Costituiscono le condizioni e i risultati attesi verso i quali una politica/un intervento dovrebbe tendere al fine di risolvere o "alleviare" i problemi per i quali le organizzazioni si impegnano a dare risposta. La declinazione degli obiettivi comuni per aree di aggregazione funzionale è necessaria per definire un orizzonte di spazio comune del lungo periodo, orientando i soggetti coinvolti e le dimensioni e contemplando una molteplicità di servizi all'interno della stessa aggregazione funzionale.
- **Dimensioni di analisi:** per ogni obiettivo sono identificate le dimensioni di analisi che possono essere definite come le proprietà significative dell'oggetto individuato, attraverso le quale si approfondisce l'obiettivo scomponendolo in dimensioni che ne favoriscono l'analisi. Le dimensioni di analisi sono dunque un'ulteriore declinazione degli obiettivi di una politica o di un intervento che riescono a cogliere elementi prioritari differenti che il singolo obiettivo deve coniugare. In altre parole, le dimensioni di analisi rappresentano un micro-livello aggregabile degli obiettivi, più direttamente osservabile. La suddivisione in dimensioni osservabili è necessaria al fine di identificare livelli di obiettivi diversi, a livello di singolo *utente*, a livello di *rete* e a livello di *comunità*. Per poter raggiungere appieno l'obiettivo tutte le dimensioni individuate devono essere soddisfatte. Questo permette una maggiore focalizzazione e consapevolezza nel guidare l'azione della singola organizzazione.

- **Elementi di valutazione** (di processo o di esito): sono una traduzione in elementi concreti connessi alle dimensioni di valutazione e alle attività realizzate sia in termini di processo che di esito. Gli elementi di valutazione sono entità direttamente osservabili/quantificabili/misurabili. Gli elementi di valutazione e i relativi indicatori sono misurabili secondo modalità differenti.
- **Indicatori** (di processo e di esito): ogni elemento di valutazione è declinato in indicatori misurabili chiaramente definiti. Si distinguono tra indicatori di esito e indicatori di processo. Gli indicatori sono una rappresentazione quali/quantitativa degli elementi di valutazione. Generalmente assumono la forma di quantità, descrizioni narrative, valutazioni di presenza/assenza (dicotomiche) o talvolta di rapporti tra quantità.

Tabella 6. Definizione delle dimensioni della valutazione del criterio dell'efficacia

Ambito e oggetto della valutazione	Obiettivi	Dimensioni di analisi	Elementi di valutazione		Indicatori	
			Cosa è stato fatto? (Processo)	Che risultati ho raggiunto? (Esito)	Come misuro? (Processo)	Come misuro? (Esito)
Area e aggregazione funzionale	Obiettivo [1...n]	Dimensione [1...n]	Cosa è stato fatto? (Processo)	Che risultati ho raggiunto? (Esito)	Come misuro? (Processo)	Come misuro? (Esito)

Gli obiettivi e le dimensioni valutative sono intenzionalmente articolati in modo ampio e generico in quanto costituiscono aspetti costanti del modello di valutazione, presenti per tutte le tipologie di intervento e invariati nel tempo e nelle diverse fasi del processo valutativo.

Gli indicatori, invece, rappresentano la parte più flessibile e mutevole del modello in quanto devono garantire nel contempo:

- una base di confronto;
- l'attenzione alla specificità di analisi per singole organizzazioni o singoli servizi;
- l'adattabilità nel tempo.

Di seguito si riporta il dettaglio del processo di operazionalizzazione riguardante ciascun criterio di valutazione.

2.1.6 Framework di valutazione: definizione del criterio di efficacia

La costruzione degli obiettivi

Relativamente al criterio di valutazione dell'efficacia il Nucleo propone che la definizione degli **obiettivi** avvenga a partire dal Catalogo dei servizi socio-assistenziali, dai Bandi di affidamento e finanziamento dei servizi socio-assistenziali, dalle linee guida e dalla (normativa nella parte di esplicitazione della finalità e oggetto dei servizi (vedasi anche parte 3 della presente relazione), tenuto conto dell'Area e dell'Aggregazione funzionale di riferimento per il servizio oggetto di valutazione. Per l'identificazione degli obiettivi è necessario dunque una puntuale analisi dei documenti e provvedimenti disponibili al fine di garantire la coerenza del Modello di Valutazione con quanto già chiesto alle organizzazioni nel sistema di erogazione dei servizi.

L'articolazione degli obiettivi in dimensioni di analisi

Per la declinazione delle **dimensioni di analisi** si rimanda ad un confronto allargato con l'equipe dei servizi sociali e degli enti gestori coinvolti nella gestione dei servizi, considerata la specificità delle funzioni e le peculiarità di ciascun servizio/intervento.

L'articolazione delle dimensioni in elementi di valutazione

Gli **elementi di valutazione** sono dei "misuratori" di quello che l'organizzazione realizza e che permettono di dar conto in maniera sintetica e facilmente fruibile dei servizi realizzati, delle modalità di realizzazione ed eventualmente degli esiti prodotti.

Tali elementi di valutazione possono riguardare sia il processo (rispondono alla domanda: quali attività sono state messe in atto?) che l'esito (quali risultati/esiti sono stati raggiunti?). La contemporanea identificazione di elementi sia di processo che di esito è fondamentale per poter comprendere con maggiore puntualità il nesso di causalità tra risultati e processi, con l'attenzione anche a riconoscere esiti inattesi e non previsti, determinati anche da processi esterni.

Azioni e progettualità intraprese potrebbero inoltre non portare agli esiti attesi, rendendo necessaria un'azione di rivisitazione delle azioni che si evidenzia solo a seguito di una valutazione dei processi. Pertanto, solo un focus sia sui processi che sugli esiti permette una comprensione dei risultati raggiunti e delle possibili cause che hanno condotto a tali risultati.

La traduzione delle dimensioni in indicatori (di processo e di esito)

Dagli elementi di valutazione è quindi possibile procedere alla costruzione di **indicatori sia di processo che di esito**, orientandosi in questo processo metodologico e di misurazione a quanto risulta effettivamente misurabile, alla semplicità di lettura degli indicatori e alla loro rilevanza.

La batteria degli indicatori si estende non solo a quanto sino ad oggi già misurato (a dati che il sistema già raccoglie) ma anche a dati che il sistema potrebbe ragionevolmente raccogliere in un prossimo futuro.

Si è infatti convinti che l'attività valutativa possa contribuire ad affinare gli attuali sistemi informativi relativi ai servizi socio-assistenziali.

La tabella 7 riporta in forma sintetica il processo descritto con la descrizione delle fasi previste.

Tabella 7 . Scomposizione del criterio dell'efficacia

CRITERIO DI EFFICACIA	DESCRIZIONE
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none">• Sono i macro-obiettivi ai quali tendere nel lungo periodo e per i quali l'aggregazione funzionale identifica più servizi;• derivano da una puntuale analisi della documentazione dei bandi di affidamento/finanziamento dei servizi e delle linee guida presenti a livello nazionale e locale;• risulta importante la coerenza tra il sistema di valutazione e il sistema di erogazione dei servizi.
Dimensioni	<ul style="list-style-type: none">• Sono una declinazione degli obiettivi in modo più specifico e fanno riferimento a diversi ambiti della vita dei beneficiari;• la definizione avviene tramite il confronto con l'equipe dei servizi al fine di cogliere le dimensioni strategiche.
Elementi di valutazione di processo	<ul style="list-style-type: none">• declinano e specificano le azioni che sono state messe in campo dall'organizzazione per raggiungere le dimensioni degli obiettivi considerati.
Elementi di valutazione di risultato	<ul style="list-style-type: none">• declinano e specificano i benefici, la percezione, la soddisfazione, il cambiamento realizzato.
Indicatori di processo	<ul style="list-style-type: none">• Da costruire in base a documentazione disponibile (esempio: progetto quadro o altri format disponibili).
Indicatori di risultato	<ul style="list-style-type: none">• Da costruire in base a documentazione disponibile (esempio PEI o altri format disponibili).

2.1.7 Framework di valutazione: definizione del criterio di efficienza

La dimensione dell'efficienza fa riferimento all'utilizzo e impiego delle risorse al fine di raggiungere l'obiettivo definito. L'analisi dell'efficienza in organizzazioni del Terzo Settore che erogano servizi socio-assistenziali non può essere condotta con le stesse modalità con le quali si conducono le analisi di efficienza per le organizzazioni orientate al profitto. Pertanto, in questo specifico contesto, devono essere abbandonati i criteri di profitto, massimizzazione, redditività. Esiste infatti ampia letteratura scientifica che ha oramai da tempo evidenziato il pericolo dell'applicazione di tale logica industriale nel campo dei servizi sociali. Le ricerche più recenti hanno infatti evidenziato che, nella valutazione della dimensione economica delle organizzazioni non profit che gestiscono servizi sociali e socio-assistenziali alla persona, sia necessario identificare alcune dimensioni che possano essere ricondotte alla **creazione di valore e impiego delle risorse**. In tali organizzazioni il risultato economico va infatti inteso come un vincolo (e non obiettivo) per la gestione del servizio.

Alla luce di queste premesse, il Nucleo di valutazione propone due obiettivi per l'analisi dell'efficienza:

1. il primo è relativo alla **sostenibilità economica** dell'ente che eroga il servizio,
2. il secondo fa riferimento alla **gestione efficiente** del singolo servizio.

L'obiettivo dell'analisi di **sostenibilità economica** è quello di valutare la capacità dell'ente/organizzazione di creare valore, anche attraverso pratiche organizzative innovative che permettano forme di efficientamento complessivo. La gestione economica sostenibile passa anche attraverso la misurazione della costruzione e distribuzione del valore aggiunto, l'incidenza dell'intervento pubblico nella gestione del servizio, e il coinvolgimento di volontari.

Il secondo obiettivo riguarda la **gestione efficiente del servizio** e fa riferimento all'analisi del rapporto tra input (risorse impiegate per il servizio) e output (numero di utenti e livello di qualità erogato).

Vista la complessità dell'analisi dell'efficienza, si ritiene che **dimensioni di analisi** che meritano di essere tenute in considerazione, come riepilogate nella Tabella 8.

Tabella 8 . Scomposizione criteri di valutazione dell'efficienza

Obiettivo	Dimensione di analisi	Definizione
Sostenibilità economica	Dipendenza da risorse pubbliche	La lettura di tale dimensione deve tenere conto delle caratteristiche del soggetto erogatore, dei contesti territoriali e comunitari in cui opera e l'assenza di un mercato di riferimento.
	Coinvolgimento volontariato	Capacità di attirare e attivare risorse volontarie, aumento capitale sociale, sviluppo capitale individuale.
	Efficiente uso delle risorse	Analisi del valore aggiunto prodotto e distribuito e analisi dell'evoluzione dell'incidenza del valore aggiunto creato sul valore della produzione complessivo.
	Innovazione organizzativa	Descrizione di combinazione di fattori, attività e servizi che permettono innovazioni di processi organizzativi che impattano positivamente sulla sostenibilità economica complessiva dell'ente/organizzazione.

Gestione efficiente	Costo di gestione del servizio	Composizione del costo del servizio, in termini assoluti e relativi (costo orario del servizio, costo pieno per utente, costo pieno utente per giornata di presenza, rapporto costo operatori/costo utenti, costo totale del personale/costi complessivi, costo totale del personale/valore aggiunto distribuito, aumento capitale sociale, sviluppo capitale individuale).
	Analisi degli scostamenti	Definizione degli scostamenti del costo del servizio rispetto al costo standard
	Durata interventi e permanenza nel servizio	Valutazione del tempo minimo, medio e massimo del servizio/prestazione offerta a favore dei destinatari.
	Accessibilità e grado di utilizzo delle strutture	Valutazione dei giorni di utilizzo delle strutture, tenuto conto della capacità della struttura e della tipologia di utenti.

Il Nucleo propone queste dimensioni di analisi nell'ottica della raccolta del dato e dell'informazione, senza definire soglie o *benchmark* di riferimento. Il dato grezzo raccolto necessita infatti di un'analisi e riflessione che tenga conto della complessità del sistema dei servizi. La futura definizione di **elementi di valutazione** e **specifici indicatori** potrà meglio declinare tale criterio.

Di particolare rilevanza per l'analisi dell'efficienza sono i documenti provinciali elaborati in ottemperanza alla previsione normativa prevista dall'articolo 10, comma 1, lettera b), relativa agli indirizzi e i vincoli relativi alle politiche tariffarie e alla determinazione dei costi dei servizi. Si rimanda quindi a tali provvedimenti per la contestualizzazione generale del tema e per la definizione dei criteri adottati.²

In applicazione di tali criteri, è importante leggere e interpretare le dimensioni di efficienza in base alle **diverse modalità di affidamento/finanziamento** adottate e dai relativi strumenti.

Tra le **modalità di affidamento del servizio** ricordiamo:

Contributo Budget/Bilancio: la remunerazione del servizio è complessiva e non è collegata al numero di utenti inseriti. Per quanto riguarda le procedure di contributo questo sono caratterizzate dal riconoscimento di un finanziamento a rimborso delle spese ammesse e documentate senza il riconoscimento di alcun utile.

Retta/Voucher: la remunerazione del servizio è standardizzata a livello di utente. Per ciascun intervento si stabilisce il valore di una tariffa da corrispondere per la singola prestazione (es. su base oraria, giornaliera ecc...), unitamente ai criteri per eventuali maggiorazioni e all'individuazione delle prestazioni incluse nella tariffa.

Gara: Il finanziamento concesso assume la forma di corrispettivo, comprensivo di un utile, quale remunerazione a fronte di un servizio reso, nella misura prevista dalla procedura.

Non vogliamo qui dimenticare la **co-progettazione** quale modalità di costruzione e progettazione condivisa dei servizi, che nella fase conclusiva individua la modalità di finanziamento più adeguata tra quelle sopra elencate

² Delibera GP n. 347/2022, *Criteri per la determinazione del costo dei servizi socio-assistenziali*, Delibera GP 457/2022, *Applicazione dei Criteri per la determinazione del costo dei servizi socio-assistenziali all'aggregazione funzionale Area Età evolutiva e genitorialità - Ambito residenziale*, Delibera GP 603/2023, *Applicazione dei Criteri per la determinazione del costo dei servizi socio-assistenziali residenziali ricompresi nell'Area persone con disabilità*.

2.1.8. Framework di valutazione: definizione del criterio adeguatezza

Il criterio di adeguatezza è volto alla misurazione della capacità dell'ente di rispondere in maniera adeguata alle esigenze dell'utente e di cogliere i bisogni emergenti degli utenti e della comunità.

Pertanto il criterio dell'adeguatezza è fortemente spostato sull'ottica dell'utente finale (inteso in senso ampio comprendendo i familiari, la rete) con un'analisi della soddisfazione da parte di quest'ultimo del servizio ricevuto e un'autovalutazione dell'organizzazione.

Tale feed-back è necessario in primis all'organizzazione che eroga il servizio al fine del miglioramento continuo (in linea con il criterio 8 dell'accreditamento, valenza interna della valutazione) ma anche al Nucleo di valutazione alla Provincia e agli Enti locali in senso ampio (valenza esterna della valutazione).

Il criterio di adeguatezza dovrebbe essere in grado di rispondere alle seguenti domande:

- I servizi erogati hanno soddisfatto i bisogni dell'utente?
- gli elementi di processo messi in atti hanno soddisfatto i bisogni dell'utente?
- sono emersi ulteriori bisogni non individuati inizialmente?

Tabella 9. Obiettivi e dimensioni del criterio d adeguatezza

Obiettivo	Dimensione di analisi	Descrizione
Servizio offerto	Soddisfazione degli utenti	Questa dimensione è volta a investigare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione al servizio offerto e al bisogno identificato, tenuto conto di potenzialità criticità/reclami emersi.
	Coerenza rispetto l'offerta tecnica	Questa dimensione analizza la coerenza del servizio erogato rispetto all'offerta tecnica presentata (dove pertinente). Tale verifica di coerenza include il superamento dei requisiti minimi richiesti
	Autovalutazione dei risultati	Questa dimensione richiede la definizione di un processo di autovalutazione dei risultati e l'individuazione di azioni di miglioramento (requisito 8 dell'accreditamento).
Bisogni emergenti	Partecipazione attiva e capacità di lettura dei bisogni	Questo obiettivo richiede l'analisi e la lettura del contesto e dei bisogni emergenti; il coinvolgimento e la partecipazione dei beneficiari; la revisione partecipata del progetto
Lavoratori e infrastrutture	Buone condizioni di lavoro	Questa dimensione vuole analizzare l'adeguatezza del servizio offerto in termini di: <ul style="list-style-type: none"> ● tutela, benessere e qualificazione del personale ● piano di formazione, aggiornamento e supervisione
	Infrastrutture fisiche	Questa dimensione vuole analizzare l'adeguatezza del servizio offerto rispetto alle infrastrutture fisiche impiegate rispetto ai seguenti elementi: <ul style="list-style-type: none"> ● Modello di servizio, metodologia e inclusione sociale; ● Possesso di certificazioni

Specifici strumenti di valutazione dovranno essere implementati per poter permettere l'implementazione del criterio di adeguatezza.

Nota bene: non è necessario declinare tutte le dimensioni in elementi di valutazione, così come non è necessario che tutti gli elementi di valutazione siano misurabili attraverso specifici indicatori.

Il framework proposto non rappresenta un mero “esercizio compilativo” quanto piuttosto un processo di costruzione di una cultura valutativa al fine di migliorare la consapevolezza su esiti e processi avviati.

Sarà l’oggetto e l’obiettivo della valutazione ad orientare la definizione del disegno di valutazione e la declinazione del percorso.

2.2 APPLICAZIONE MODELLO ALL'AREA ETA' EVOLUTIVA E GENITORIALITA' - AGGREGAZIONE FUNZIONALE RESIDENZIALE

Per la definizione del Framework rappresentato nel paragrafo precedente, il Nucleo di valutazione ha avviato una prima esplorazione con riferimento all'**Area evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale**.

L'impostazione presentata potrà essere replicata, con le necessarie personalizzazioni, alle restanti Aggregazioni funzionali, valorizzando gli elementi trasversali eventualmente applicabili.

In particolare, tale esplorazione ha permesso di definire i criteri di valutazione, il livello di analisi ed ha permesso di identificare i dati che devono essere attivati e raccolti per l'implementazione del modello.

2.2.1. Oggetto e livello di analisi della valutazione

Per quanto riguarda l'**oggetto della valutazione** si precisa che gli interventi socio-assistenziali dell'Aggregazione individuata, ai sensi del Programma sociale provinciale in vigore, rientrano tra le competenze socio-assistenziali di livello provinciale.

La tabella 10 riporta sinteticamente i servizi afferenti all'aggregazione con l'indicazione della funzione prevalente, dei destinatari, della durata degli interventi e dello strumento di finanziamento attualmente previsto.

Tabella 10. Oggetto della valutazione: Area evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale

Servizio	Funzione prevalente	Destinatari	Durata prevista	Tipo di finanziamento
Abitare accompagnato per minori	Educazione/accompagnamento all'autonomia	Giovani tra 18 e 25 anni	Non superiore ai 24 mesi	Retta - Accreditamento libero
Comunità familiari per minori	Educazione/accompagnamento all'autonomia	Minori tra 6 e 17 anni, fino ad un massimo di 21 anni	Non superiore ai 24 mesi	Retta - Accreditamento Aperto
Comunità socio-educativa	Educazione/accompagnamento all'autonomia	Minori tra 6 e 17 anni, fino ad un massimo di 21 anni	Non superiore ai 24 mesi	Retta - Accreditamento aperto
Servizio di pronta accoglienza	Accudimento/cura	Minori tra 11 e 17 anni	Non superiore ai 24 mesi	Budget - finanziamento pluriennale
Accoglienza nuclei familiari	Educazione/accompagnamento all'autonomia	Nuclei monogenitoriali e donne in stato di gravidanza	Non superiore ai 24 mesi	Retta - Accreditamento aperto
Comunità di accoglienza genitore/bambino	Protezione sociale	Nuclei monogenitoriali con minori di età compresa tra 0 e 12 anni e donne in stato di gravidanza	Non superiore ai 18 mesi, in casi di emergenza, non superiore ai 40 giorni	Budget - finanziamento pluriennale

Con riferimento ai tre criteri di valutazione, la Tabella 11 riporta il **livello di analisi**, la tipologia di dati necessari per la valutazione e la relativa fonte.

Tabella 11. Criteri di valutazione per l'Area evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale

CRITERIO DI VALUTAZIONE	LIVELLO DI ANALISI	FONTE DEI DATI
EFFICIENZA	Servizio.	Bilancio sociale, Bilancio d'esercizio, Scheda statistica.
EFFICACIA	Aggregazione funzionale. Nell'analisi potrebbe essere necessario aggiungere qualche indicatore a livello di servizio.	Bilancio sociale, Check-list raccolta dati da predisporre, PEI, Progetto Quadro.
ADEGUATEZZA	Servizio.	Questionario di soddisfazione, autovalutazione da parte del soggetto gestore (ALTRI STRUMENTI?)

2.2.2. Declinazione dei criteri di valutazione

Per ciascuno dei criteri di valutazione componenti il Modello l'esplorazione condotta ha individuato i principali elementi di approfondimento e valutazione da considerare.

- **Criterio di valutazione dell'efficacia:** l'esplorazione sui servizi residenziali per minori ha portato alla definizione di specifici obiettivi, dimensioni, elementi di valutazione e i relativi indicatori. Gli indicatori non sono stati misurati in quanto necessitano dell'implementazione di un processo di raccolta dati non compiuto.
- **Criterio di valutazione dell'efficienza:** l'analisi riguardante i servizi rientranti all'interno dell'aggregazione funzionale "minori residenziali", ha portato all'approfondimento dei dati relativi ai servizi erogati da diverse organizzazioni sul territorio. Un elemento di rilievo, come evidenziato, riguarda la modalità di finanziamento attiva. Ciò incide in maniera rilevante circa i dati disponibili e conseguentemente per la redazione degli indicatori. Si segnalano infatti differenti fonti informative che determinano una condizione di eterogeneità dei dati che condizionano le operazioni di comparabilità tra le organizzazioni appartenenti all'aggregazione funzionale.
- **Criterio di valutazione dell'adeguatezza:** non sono stati condotti approfondimenti specifici da parte del Nucleo di Valutazione. Si sottolinea l'importanza del rafforzamento di sistemi informativi comuni e coerenti, funzionali all'esercizio delle funzioni di rendicontazione, monitoraggio, valutazione e programmazione. Al fine di includere in un unico modello la capacità delle organizzazioni di cogliere i bisogni degli utenti e del territorio, il Nucleo di Valutazione individua nel "Questionario di soddisfazione degli stakeholder" il documento idoneo per misurare la soddisfazione degli utenti e rilevare la presenza di eventuali nuovi bisogni.

2.2.3. La declinazione del Framework di valutazione riferito all'Area Età evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale

L'allegato 1 ripercorre in maniera puntuale la declinazione del Framework di Valutazione riferito all'Area Età evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale, da assumere come base concettuale per impostare la rilevazione dei dati e la creazione di apposite check list e altri strumenti di rilevazione.

Quanto proposto costituisce inoltre una base esemplificativa del processo da attivare con riferimento alle restanti Aggregazioni funzionali.

Framework di Valutazione –Area Età evolutiva e genitorialità/Aggregazione funzionale residenziale

Obiettivi	Dimensioni di analisi	Elementi di valutazione PROCESSO	Elementi di valutazione ESITO
Cura e tutela dei minori	1. Accompagnamento nella crescita in un ambiente consono sia dal punto di vista materiale che psico-fisico.	<ul style="list-style-type: none"> - analisi della partecipazione e inclusione alla vita comunitaria; - analisi del rapporto con la scuola e le altre risorse educative; - analisi della gestione sanitaria (salute e crescita); 	- miglioramento dello stato di benessere del minore.
	2. Gestione situazioni di disagio sia dal punto di vista materiale che psicologico.	- analisi della vita quotidiana dell'utente.	- rispetto delle tappe evolutive in base all'età anagrafica e psicologica.
Valorizzazione e recupero delle capacità genitoriali	1. Assunzione ruolo genitoriale.	<ul style="list-style-type: none"> - analisi della vita quotidiana dell'adulto - analisi dei momenti di incontro tra genitori ed operatori. 	- il genitore riconosce e distingue i bisogni dei propri figli.
	2. Sviluppo competenze genitoriali.	<ul style="list-style-type: none"> - analisi delle esperienze condivise genitore-figlio; - analisi della presenza del genitore nella gestione scolastica-educativa; - analisi della presenza del genitore nella gestione socio-sanitaria; - analisi della situazione abitativa familiare (in termini di igiene, spazi e stabilità abitativa). 	- mantenimento della motivazione allo svolgimento della funzione genitoriale e adesione al progetto di recupero e valorizzazione delle capacità genitoriali.
Lavoro di rete con gli altri servizi e la comunità	1. Coesione e integrazione nel territorio.	<ul style="list-style-type: none"> - analisi delle relazioni che il servizio ha con altre organizzazioni sul territorio; - stabilità delle relazioni che il servizio ha con altre organizzazioni sul territorio; - analisi della partecipazione alle attività di quartiere. 	- impatto dell'attività di rete sul territorio sulla qualità del servizio offerto all'utente.
	2. Coesione e integrazione con gli altri servizi	<ul style="list-style-type: none"> - analisi delle relazioni che il servizio ha con altri servizi; - stabilità delle relazioni che il servizio ha con altri servizi. 	- impatto dell'attività di rete con altri servizi sulla qualità del servizio offerto all'utente.
Temporaneità dei progetti	1. Cambiamento e Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - tempo di permanenza; - impegno in attività che sviluppano l'autonomia dei beneficiari. 	- tempo di permanenza adeguato all'erogazione del servizio in relazione al bisogno dell'utente.

PARTE 3

PROCESSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE

Premessa

L'obiettivo del seguente capitolo è quello di illustrare i processi per implementare il Framework di valutazione proposto nel capitolo precedente.

L'esplorazione condotta dal Nucleo di Valutazione evidenzia la necessità di far dialogare processi, raccogliere i dati e Informatizzare/digitalizzare i dati raccolti.

Pertanto, questo capitolo vuole offrire un supporto, tramite schede operative, per una riflessione circa i passi da compiere per condurre processi di valutazione affinché il modello possa essere applicato in maniera diffusa.

Questo capitolo mette in dialogo queste due parti per definire gli elementi che facilitano l'applicazione operativa del processo di valutazione, tramite idonei strumenti e procedure.

3.1 PROCESSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE

Il capitolo si sviluppa mediante **schede di lavoro** che accompagnano le equipe di lavoro impegnate in processi di valutazione ad articolare correttamente l'analisi, la definizione e attuazione delle diverse fasi.

Le schede proposte nei paragrafi che seguono sono quindi contraddistinte in processi con relative icone di riferimento per facilitare la chiarezza e l'applicabilità, così come di seguito indicato:



FASI O FOCUS DI VALUTAZIONE (Obiettivi e risultati attesi)



ATTIVITA' E COMPETENZE



GRADO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER



SUGGERIMENTI UTILI PER L'ATTUAZIONE DEL PROCESSO



APPLICAZIONI E STRUMENTI A SUPPORTO



SINTESI E PROSPETTIVE

Scheda 1



Individuazione **OBIETTIVI VALUTAZIONE**

Criterio di valutazione: efficacia

Le aggregazioni funzionali e le altre tipologie di servizio individuate nel Catalogo dei servizi socio assistenziali raggruppano i servizi che fanno riferimento a bisogni omogenei della persona, e rispondendo a bisogni omogenei i servizi coinvolti operano per le medesime finalità, pur con modalità differenti. A partire da tale classificazione, l'identificazione degli obiettivi a livello di aggregazione va quindi ad individuare le finalità prioritarie trasversali e gli elementi che riguardano tutti i servizi afferenti all'ambito/area/aggregazione individuata da valutare.

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Individuare almeno 3 obiettivi per ciascuna aggregazione funzionale oggetto di valutazione.

Attività e competenze



- **Raccolta e analisi della seguente documentazione** (per ogni aggregazione funzionale):
 - Linee guida provinciali e nazionali;
 - Catalogo dei servizi socio-assistenziali;
 - Bandi di affidamento/finanziamento servizi socio-assistenziali;
 - Documenti di programmazione locali;
 - Ricerche locali e nazionali;
 - Riviste di settore.
- **Analisi della documentazione** al fine di individuare gli obiettivi dell'aggregazione;
- **Individuazione degli obiettivi**;
- **Condivisione e validazione degli obiettivi** con esperti dell'ambito.

Competenze utili:

- Conoscenza dei servizi, dell'organizzazione e dei target di riferimento;
- conoscenza della documentazione e dell'ambito di analisi, conoscenza del linguaggio di settore.

Coinvolgimento stakeholder



- Grado di coinvolgimento limitato agli *stakeholder* interni al Servizio politiche sociali. Va richiamata un'attenzione particolare alla semantica.

Suggerimenti

- Fare attenzione nell'analisi della documentazione ad individuare gli obiettivi macro dell'aggregazione;



- La ricerca di documentazione va ampliata alle ricerche e alle riviste solo qualora non esistano linee guida, documenti di programmazione;
- è sufficiente effettuare il lavoro di analisi a livello di aggregazione funzionale. Nell'attività di sviluppo del modello è stato effettuato anche a livello di singoli servizi dell'aggregazione rilevando una limitata differenziazione;
- gli obiettivi fanno riferimento alla mission dei servizi (e dell'aggregazione) per cui sono elementi centrali per capire cosa osservare e necessitano di essere rivisitati nel tempo in quanto cambiano come cambiano i bisogni e le situazioni delle persone.

Applicazioni e strumenti a supporto



Nell'ambito della aggregazione funzionale “minori residenziali” sono state analizzate le linee guida “[Linee di indirizzo per l'accoglienza nei servizi residenziali](#)” elaborate a livello ministeriale, i bandi di affidamento e le convenzioni dei servizi dell'aggregazione funzionale, il catalogo socio-assistenziale. Questo lavoro ha permesso di identificare i seguenti obiettivi dell'aggregazione:

1. tutela e protezione nei confronti dei minori
2. valorizzazione e recupero delle capacità genitoriali
3. attività di rete con gli altri servizi del territorio
4. temporaneità dei progetti

Sintesi e prospettive



Identificazione e analisi per le 15 aggregazioni funzionali e tipologie di servizio della documentazione disponibile a livello provinciale e nazionale per l'individuazione degli obiettivi.

Scheda 2



Individuazione DIMENSIONI DI VALUTAZIONE

Criterio di valutazione: efficacia

A partire dai diversi obiettivi generali è utile lavorare ad “imbuto” andando a identificare per ogni obiettivo le dimensioni di analisi in cui si scompone. Le dimensioni sono funzionali al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi del servizio nei confronti dei destinatari e della loro condizione di bisogno. Nello stesso tempo queste sono da tenere in considerazione nella valutazione e nella costruzione del progetto personale da parte del servizio sociale.

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Individuare per ogni obiettivo almeno una dimensione di analisi, per un totale minimo di 3 dimensioni complessive per l'intero processo di valutazione.

Attività e competenze



- **Analisi della documentazione raccolta** per la fase precedente al fine di individuare le dimensioni di analisi;
- **Costituzione di gruppi di lavoro** formati da esperti dell'ambito: coordinatori dei servizi e persone individuate dai servizi sociali;
- **Individuazione**, attraverso il gruppo, a partire da un pre-lavorato, delle dimensioni di analisi;
- **Rielaborazione** degli esiti del lavoro di gruppo da parte del responsabile del percorso di valutazione, con l'individuazione delle dimensioni;
- **Condivisione e validazione** delle dimensioni di analisi individuate da parte dei gruppi di lavoro;

Competenze utili:

- Competenza nella facilitazione dei gruppi;
- Conoscenza riferita all'ambito di valutazione, con conoscenza e padronanza del lessico specifico.

Coinvolgimento stakeholder



Grado di coinvolgimento elevato degli *stakeholder* del Servizio politiche sociali e delle Comunità di valle, in base al livello di competenza dei servizi oggetto di valutazione. Il confronto è aperto anche ai soggetti del terzo Settore attivi nell'ambito dell'aggregazione funzionale individuata.

Suggerimenti



- Definire obiettivi e dimensioni di valutazione in un unico processo, tramite l'analisi della documentazione di riferimento;
- Le dimensioni di valutazione sono una declinazione degli obiettivi e fanno riferimento a diversi ambiti della vita degli utenti e dell'organizzazione;
- La logica è quella di individuare delle dimensioni valutative per le quali identificare per la misurazione indicatori qualitativi o quantitativi.

Applicazioni e strumenti a supporto



Nell'ambito della aggregazione funzionale "minori residenziali" si riportano a titolo di esempio gli obiettivi e le dimensioni di analisi individuate:

OBIETTIVI	DIMENSIONI DI ANALISI
Tutela e protezione nei confronti dei minori	1. Crescita in un ambiente consono sia dal punto di vista materiale che psico-fisico; 2. gestione situazioni di disagio sia dal punto di vista materiale che psicologico.
Valorizzazione e recupero delle capacità genitoriali	1. Assunzione ruolo genitoriale; 2. competenze genitoriali.
Attività di rete con gli altri servizi del territorio	1. coesione e integrazione nel territorio; 2. integrazione con gli altri servizi.
Temporaneità dei progetti	1. cambiamento e autonomia.

Sintesi e prospettive



A partire dagli obiettivi individuati si dovranno:

- individuare per ogni obiettivo, a partire dalla documentazione, le dimensioni collegate
- definire i gruppi di esperti per ogni aggregazione funzionale/tipologie di servizi con cui andare ad individuare le dimensioni

Scheda 3



Definizione ELEMENTI DI VALUTAZIONE e INDICATORI DI RISULTATO

Criterio di valutazione: efficacia

Per misurare le dimensioni di analisi devono essere individuati gli elementi di valutazione di risultato da cui poi ne derivano gli indicatori di risultato. Questa fase ci chiama a dare **evidenze legate al cambiamento generato**.

L'Efficacia del servizio è relativa alla capacità del servizio di rispondere agli obiettivi che intende raggiungere a favore dei beneficiari e garantendo la qualità della prestazione erogate. La definizione di elementi di valutazione si basa su un'analisi **degli esiti** prodotti dall'intervento realizzato.

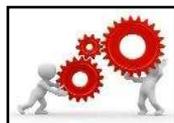
In questo caso il focus è sull'utente: si misurano le azioni messe in campo a favore dei beneficiari (output), i benefici e il (potenziale) cambiamento realizzato (analisi di outcome e impatto).

Ciò significa rendere esplicito l'insieme delle azioni messe in campo per erogare il servizio a favore del beneficiario (output) e analizzare il miglioramento del benessere delle persone coinvolte (outcome e impatto) attraverso l'impiego di dati e indicatori osservabili e misurabili. La raccolta e l'analisi di tali dati dovrebbe attivare un processo di miglioramento continuo al fine di migliorare la capacità di operare da parte dei servizi.

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Definizione per ciascuna dimensione di analisi dei relativi indicatori di risultato (indicativamente 5 per ogni dimensione di analisi).

Attività e competenze



- Organizzazione di laboratori con i gruppi di lavoro coinvolti nell'individuazione delle dimensioni di analisi con l'obiettivo di individuare i dati da rilevare per ciascuna dimensione, funzionali e necessari anche per l'elaborazione del costruire il progetto individualizzato, ove presente, a favore dei destinatari dei servizi;
- Definizione degli elementi di valutazione di risultato a partire dalle dimensioni individuate;
- Costruzione di check list (definiti in base al ciclo di vita, età, ruolo...) che rappresentano l'evoluzione e gli elementi da osservare nel tempo a partire dai PEI e/o dai "Progetti Quadro".

Competenze utili:

- Esperienza nell'ambito della valutazione, conoscenze delle fasi di sviluppo/cambiamento delle persone con riferimento ad età, target e diverse condizioni.

Coinvolgimento stakeholder



- Grado di coinvolgimento elevato degli *stakeholder* del Servizio politiche sociali e delle Comunità di valle, in base al livello di competenza dei servizi oggetto di valutazione. Il confronto è aperto anche ai soggetti del terzo Settore attivi nell'ambito dell'aggregazione funzionale individuata.

Suggerimenti



- Per raccogliere gli elementi e i dati relativi alla valutazione, una condizione facilitante a supporto è quella di poter disporre di processi di **digitalizzazione dell'attività**.
- I passaggi richiesti da questa fase sono fortemente interconnessi con le funzioni di valutazione e presa in carico sviluppati dal Servizio sociale professionale a favore degli utenti: risulta importante raccordare gli strumenti e concordare le modalità di rilevazione.

Applicazioni e strumenti a supporto



La cooperativa sociale "La Grande Casa" con sede a Milano ha realizzato un progetto di ricerca finalizzato a introdurre un'impostazione sistemica guidata dall'impatto sociale sul servizio di educativa domiciliare minori e famiglia.

E' stato realizzato un attento lavoro di analisi che poi è stato digitalizzato con la produzione di un software che richiede all'operatore, a seguito della valutazione, di individuare l'ambito o gli ambiti principali nel quale rientra la problematica su cui intervenire (familiare, sociale, scolastico...).

Ad ogni ambito sono collegati dei **problemi generali** (il sistema ne identifica 12) che si dividono poi in **problemi specifici** (il sistema ne identifica 36) che definiscono la situazione che è causa dell'intervento.

Ultimo passaggio è l'identificazione degli **obiettivi** (il sistema ne identifica 180) che definiscono il traguardo di breve/medio periodo che si vuole raggiungere per ottenere il cambiamento finale.

I miglioramenti/cambiamenti legati agli obiettivi, segnalati attraverso una scala likert, vengono memorizzati e aggiornati a seguito delle valutazioni trimestrali, per evidenziare i cambiamenti nel tempo.

In questo modo **il PEI**, già strumento di progettazione pedagogica e di monitoraggio, **diventa anche uno strumento di raccolta dati, misurazione e valutazione d'impatto sociale**.

Altra esperienza interessante a cui fare riferimento è la **metodologia "Pippi"** con la strumentazione complessiva a supporto del lavoro con le famiglie da parte delle equipe multiprofessionali di riferimento. L'intervento PIPPI, costituisce un LEPS nazionale, oggetto anche di una specifica misura rientrante nel PNRR al fine di favorire la diffusione sul territorio.

Le equipe sono chiamate a lavorare su strumenti e item comuni che registrano la condizione di bisogno, gli interventi da realizzare, il grado di coinvolgimento e gli impegni assunti dagli attori coinvolti, con una parte relativa anche alla registrazione dei risultati e ai cambiamenti prodotti.

I dati che potranno derivare da questo sistema costituiscono un'opportunità importante al fine di operare processi di valutazione dei risultati e degli esiti degli interventi.

Il lavoro esplorativo effettuato dal Nucleo ha permesso di identificare, con riferimento all'Aggregazione funzionale "Età evolutiva e genitorialità - Ambito residenziale) gli elementi di valutazione di risultato riportati in tabella:

DIMENSIONI DI ANALISI	ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI RISULTATO
1. crescita in un ambiente consono sia dal punto di vista materiale che psicofisico; 2. Gestione situazioni di disagio sia dal punto di vista materiale che psicologico.	- miglioramento dello stato di benessere dei minorenni: raccolto tenendo in considerazione i diversi soggetti che lavorano con i minorenni quali ad es. scuola/ass.soc/operatori dei servizi ecc., da declinare mediante comportamenti osservabili (nella sfera delle autonomie personale, nella frequenza alle attività proposte, nel quadro sanitario ecc...).

**Sintesi e
Prospettive**



Al momento i dati relativi all'esito degli interventi non sono raccolti e resi disponibili in maniera aggregata a sistematica.

Si auspica un rafforzamento dei processi nella direzione indicata dalle esperienze riportate, con particolare riferimento, per quanto riguarda l'Area dell'Età evolutiva e genitorialità, alla diffusione della metodologia PIPPI e all'analisi complessiva dei dati raccolti.

La definizione delle check list per la valutazione dei risultati potrà essere ricavata a partire dal Progetto Quadro e da quanto richiesto dall'implementazione della metodologia.

Scheda 4



Definizione ELEMENTI DI VALUTAZIONE e INDICATORI DI PROCESSO

Criterio di valutazione: efficacia

Le dimensioni si esplicitano con un focus sugli utenti e un altro sull'organizzazione e in particolare alla qualità della prestazione: si misurano le azioni che sono state messe in campo dall'organizzazione per raggiungere le singole dimensioni degli obiettivi considerati

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Definizione per ciascuna dimensione di analisi dei relativi indicatori di processo (indicativamente 5 per ogni dimensione di analisi).

Attività preliminari e competenze



- organizzazione di laboratori con i gruppi di lavoro coinvolti nell'individuazione delle dimensioni con l'obiettivo di individuare "ambiti di attività" che possono essere messi in campo dall'organizzazione (livello persona, rete e territorio, società in senso ampio);
- definizione degli elementi di valutazione di processo a partire dalle dimensioni individuate;
- costruzione di check list di elementi essenziali di processo che ci si aspetta vengano messi in campo per la progettazione del servizio a partire dal bilancio sociale (con focus sull'organizzazione) e dal PEI/"Progetto Quadro".

Competenze utili:

- Conoscenza del servizio;
- Problematiche attuali e sfide future all'interno del servizio.

Coinvolgimento stakeholders



- Elevato coinvolgimento degli *stakeholders* del Servizio politiche sociali e delle Comunità di valle. Il confronto dovrà allargarsi anche al Terzo Settore.

Suggerimenti



Gli indicatori di processi potranno essere sviluppati su due linee:

- Check-list dicotomica (assenza/presenza, dati di frequenza) di determinati processi;
- Descrizione narrativa/qualitativa di tali processi.

Esperienze a supporto



Il lavoro sperimentale effettuato dal Nucleo ha permesso di identificare i principali elementi di valutazione di processo relativi all'ambito minori/residenziali:

DIMENSIONI	ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI PROCESSO
1. Crescita in un ambiente consono sia dal punto di vista materiale che psico-fisico; 2. Cogliere e affrontare le situazioni di disagio sia dal punto di vista materiale che psicologico.	- rispetto delle tappe evolutive e rispetto all'età anagrafica e psicologica - capacità di fornire dettagli sulla vita quotidiana dell'utente;

Sintesi e prospettive



Al momento i dati relativi ai processi attivati dalle organizzazioni per permettere il raggiungimento degli esiti non sono disponibili. Sarebbe utile partire dalla lista di indicatori presenti in alcune esperienze di bilancio sociale territoriale per vedere se alcuni di questi possono essere trasversali per diverse aggregazioni funzionali.

Scheda 5



Analisi adeguatezza risposta ai bisogni

Criterio di valutazione: adeguatezza

Il criterio dell'adeguatezza risulta centrale per far emergere le caratteristiche delle singole organizzazioni ed evitare che la valutazione si concentri solo a livello di singolo servizio. Il criterio di adeguatezza risponde alla necessità di condurre un'analisi circa la **capacità dell'organizzazione di rispondere in maniera puntuale ai bisogni degli utenti**. In linea con gli elementi della valutazione, si ritiene che tale capacità possa includere un'analisi del grado di coerenza tra il servizio offerto e i bisogni rilevanti con riferimento al contesto in cui il servizio opera e tenuto conto del grado di soddisfazione dell'utenza.

La misura della soddisfazione degli utenti, primi diretti fruitori dei servizi, dei loro familiari costituisce un input rilevante per favorire il miglioramento dei processi interni e l'innovazione dei servizi. A ciò si aggiunge la qualità del clima interno all'organizzazione, il benessere lavorativo degli operatori e adeguatezza delle infrastrutture utilizzate per l'erogazione del servizio.

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Definire l'adeguatezza del servizio offerto rispetto ai bisogni esistenti ed esplorare potenziali nuovi bisogni emergenti.

Attività preliminari e competenze



- Individuazione degli elementi di valutazione con riferimento all'adeguatezza del servizio, alla mappatura di bisogni emergenti e alla disponibilità di risorse umane ed infrastrutture;
- Raccolta dei modelli di questionari di soddisfazione degli stakeholder già esistenti;
- Analisi dei bilanci sociali territoriali per mappare eventuali bisogni emergenti;
- Incontro con i soggetti gestori dei servizi socio-assistenziali per condividere obiettivo e modello di valutazione;
- Elaborazione di un modello di questionario di soddisfazione degli stakeholder e che soddisfi il requisito dell'accreditamento e possa essere utilizzato per la valutazione;
- Implementazione di un'applicazione mobile (app) per la raccolta automatica dei risultati;

Competenze utili:

- Competenza nella costruzione dei questionari e nella rielaborazione dei dati.
- Capacità informatiche.

Coinvolgimento stakeholders

- Coinvolgimento del terzo settore per condividere obiettivo.



Suggerimenti

Indagare l'adeguatezza può avere come oggetto più finalità quali:

- valutazione del clima interno coinvolgendo operatori, volontari, amministratori;



- valutazione della soddisfazione degli stakeholder;
- Individuare i punti di forza del servizio e gli aspetti più carenti rispetto ai quali elaborare progetti di miglioramento;
- Monitorare i cambiamenti dell'organizzazione da un anno con l'altro attraverso l'analisi dei reclami presentati.

Esperienze a supporto



Il Nucleo non ha approfondito esperienze specifiche in proposito.

Sintesi e prospettive



Al momento solo alcune organizzazioni hanno definito un questionario di valutazione della soddisfazione del servizio offerto per cui è utile avviare un confronto per la costruzione dello stesso al fine di uniformare la modalità di raccolta dati su tutto il territorio.

Scheda 6



Analisi efficienza dei servizi

Criterio di valutazione: efficienza

La misura dell'efficienza dei servizi adotta la stessa struttura degli altri criteri e analizza obiettivi e dimensioni differenti. Il Nucleo di Valutazione ha ritenuto rendere il criterio dell'efficienza più trasversale possibile, pertanto ha ritenuto opportuno definire due obiettivi principali (sostenibilità economica e gestione efficiente) a sua volta suddivisi in otto dimensioni (dipendenza da risorse pubbliche, coinvolgimento volontariato, efficiente uso delle risorse, innovazione organizzativa, costo di gestione del servizio, analisi degli scostamenti, durata interventi e permanenza nel servizio, accessibilità e grado di utilizzo delle strutture).

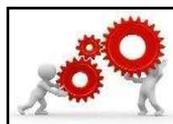
L'esplorazione condotta per l'aggregazione funzionale "minori residenziali" ha messo in essere alcune criticità che dovranno essere meglio esplorate, per tali ragioni si propongono gli elementi di processo di seguito riepilogati.

Obiettivo e risultati attesi dell'attività

- Definire gli indicatori di efficienza a partire dagli obiettivi e dalle dimensioni di analisi definite. Il livello di analisi deve essere il *servizio e/o l'organizzazione* (e non l'aggregazione funzionale).

Risultato atteso: definizione di alcuni indicatori (è possibile misurare ogni specifica dimensioni con una molteplicità di indicatori. Si suggerisce di adottare un numero di indicatori per dimensione limitato)

Attività preliminari e competenze



- identificazione dei dati necessari per la costruzione degli indicatori;
- mappatura del tipo di informazioni disponibili per servizi finanziati "a retta", a gara oppure "a budget/bilancio";
- eventuale raccolta di ulteriori dati presso le singole organizzazioni.
- Confronto con gruppi di lavoro attivati presso il Servizio Politiche Sociali della Provincia in collaborazione con la Fondazione Demarchi (esempio "gruppo COSTI").

Competenze utili:

- Competenza in tema di analisi di bilancio e gestione amministrativa.

Coinvolgimento stakeholders

Elevato coinvolgimento degli *stakeholders* del Servizio politiche sociali. Il confronto dovrà allargarsi anche al Terzo Settore.



Suggerimenti



Con riferimento alle dimensioni individuate si sottolineano i seguenti accorgimenti:

- Dipendenza da risorse pubbliche:** la dimensione deve tenere conto della variabilità a seconda del servizio erogato e del tipo di finanziamento del servizio;
- Coinvolgimento del volontariato:** l'esplorazione suggerisce di considerare ore di volontariato "tracciabili" ad esempio legate al servizio civile o all'impegno attivo di volontari, attribuendo una stima di valore economico del servizio reso;
- Efficiente uso delle risorse:** è necessario abbandonare criteri di analisi della redditività e considerare il rapporto tra il valore aggiunto creato e il valore della produzione complessivo, in ottica di trend. Non è possibile identificare un valore

“standard” quanto piuttosto è necessario osservare il trend per organizzazioni che operano in ambiti diversi.

- **Costo del servizio:** da considerare tenuto conto dei criteri adottati per la determinazione del costo dei servizi all'interno dei bandi di affidamento/finanziamento dei servizi socio-assistenziali; in congiunzione con il gruppo di lavoro sui “costi”;
- **Analisi degli scostamenti:** rappresenta la differenza tra il costo per servizio calcolato dall'organizzazione il costo “standard” definito dal “gruppo COSTI”. Tale analisi deve includere una riflessione circa le ragioni di tali scostamenti e possibili azioni di intervento.
- **Durata del interventi e permanenza nel servizio:** in relazione al tipo di servizio (residenziale, semiresidenziale, domiciliare) e di utenza, è necessario verificare i tempi minimi, massimi e medi del servizio in relazione agli obiettivi prefissati;
- **Accessibilità e grado di utilizzo delle strutture** (solo per residenziali e semi-residenziali), con una diversa declinazione di analisi per i servizi finanziati a retta (legati alla presenza dell'utente in struttura) e quelli finanziati a bilancio/budget

Esperienze a supporto



Indicatore	Come si misura	Note
Ore personale socio-educativo (a diretto contatto con l'utente) in rapporto al n. delle presenze giornaliere.	Calcolo del n. di ore annuali complessive svolte dal personale socio-educativo.	È necessario avere il dato delle giornate annuali di presenza; Possiamo avere due varianti i) <i>numero utenti</i> (dato di stock e di flusso per gli utenti), ii) <i>nuclei familiari</i> (importante rilevare il n. di figli per nucleo).
Costo medio giornaliero complessivo sulle presenze.	Costi complessivi di gestione del servizio (lavoro, struttura e gestione servizio) sul numero delle presenze.	Costo complessivo del servizio che tiene conto di tutte le voci di spesa a bilancio.
Costo del personale (dipendente e volontario) medio giornaliero delle presenze.	Costi complessivi del personale (dipendente e volontario per tutte le tipologie contrattuali) sul numero delle presenze.	E' possibile effettuare le seguenti sotto-analisi: Suddividere tra costo del personale dipendente e volontario; Suddividere per tipologia di contratto (personale a diretto contatto con l'utente e personale di struttura); Analisi per numero di utenti; Analisi per nuclei familiari.
Costo diretto per attività di assistenza (materiali, vitto, lavanderia, altro) medio giornaliero sulle presenze.	Costi complessivi di gestione diretta del servizio (materiali, lavanderia, vitto, abbigliamento) sul numero delle presenze.	E' possibile effettuare le seguenti sotto-analisi: Per tipologia specifica di costo (per capire se ad esempio l'abbigliamento incide più o meno del vitto); Analisi per numero di utenti; Analisi per nuclei familiari.
Costo della struttura (ammortamenti, manutenzioni, utenze) medio giornaliero sulle presenze.	Costi complessivi della struttura sul numero delle presenze.	L'obiettivo è quello di vedere quanto indice la struttura (ammortamenti, spese di manutenzione, assicurazioni sugli immobili). Anche qui è possibile effettuare sotto-analisi: Analisi per numero di utenti; Analisi per nuclei familiari.

Tasso di occupazione dei posti disponibili.	Ricettività max (per numero di stanze/alloggi) su tempo di occupazione delle stanze dai nuclei.	Il confronto con il numero di posti letto disponibili per tutto l'anno mi può dare anche il tasso di inefficienza nell'utilizzo delle strutture e potrebbe guidare decisioni di tipo logistico nella distruzione degli alloggi.
Tasso di saturazione delle strutture.	Rapporto tra nuovi ingressi e dimissioni (numero di utenti).	Più l'indicatore si approssima all'unità, più la struttura ha un tasso di saturazione degli spazi elevata; Se i nuovi ingressi superano le dimissioni (indicatore >1) significa che la struttura non era utilizzata al meglio in termini di stanze attribuite ai nuclei familiari; Se le dimissioni superano i nuovi ingressi (indicatore < 1) significa che la struttura non è utilizzata in termini ottimali (tema stanze/posti letto/alloggi)

Attività principali da sviluppare per realizzare la fase



Al momento è necessaria un'esplorazione dell'individuazione di almeno un indicatore per ogni dimensione con un livello di analisi legato ai servizi

PARTE 4
RIFLESSIONI CONCLUSIVE

CONCLUSIONI

Il quadro concettuale di riferimento (framework) per il modello provinciale di valutazione dei servizi, sviluppato a partire dall'esplorazione sull'aggregazione funzionale minori residenziali, è stato realizzato partendo dal presupposto che tale modello non dovesse diventare un add-on rispetto ad esperienze già esistenti.

Il Nucleo di Valutazione ritiene infatti che la valutazione debba integrarsi il più possibile all'interno di processi già esistenti, attraverso l'utilizzo di dati e informazioni già richiesti al terzo settore, adattandoli leggermente all'obiettivo di valutazione.

Da ciò è iniziato un doppio lavoro orientato in due direzioni:

i) verso la costruzione del modello di valutazione;

ii) in termini di ricerca e raccolta dei dati e delle informazioni rilevanti ai fini della valutazione.

Nello specifico, per questo secondo tipo di lavoro sono state considerate le seguenti fonti di dati:

1. il sistema informativo delle politiche sociali;
2. il sistema di accreditamento dei servizi socio-assistenziali;
3. le linee guida e gli strumenti operativi per le diverse aggregazioni funzionali;
4. le forme di rendicontazione economica finanziaria dei servizi;
5. le schede di rilevazioni statistica delle organizzazioni.

A partire da questa analisi, sono state formulate alcune considerazioni che rappresentano la base su cui lavorare per costruire un sistema di valutazione integrato nei processi esistenti.

1. **Il sistema informativo** delle politiche sociali **allo stato attuale** non consente una conoscenza puntuale ed esaustiva degli aspetti qualitativi e quantitativi dei processi erogati. L'obiettivo futuro sarà la realizzazione di un sistema informativo che consenta la ricostruzione dei processi assistenziali relativi a 6 dimensioni prioritarie:

Organizzazioni

Servizi

Finanziamenti

Utenti

Personale

Spesa

Queste dimensioni presentano elementi che sono utili per la valutazione dei servizi e andranno implementate anche considerando il corrispondente fabbisogno informativo.

2. **Il sistema di accreditamento** prevede due strumenti che sono utili allo sviluppo del modello: il bilancio sociale e il questionario di soddisfazione degli stakeholder. In base

a quanto emerso nella Sezione 3 del presente documento, per poter implementare il sistema di Valutazione dei Servizi, si dovranno estrapolare alcuni indicatori dal bilancio sociale utili alla valutazione, così come si dovrà creare un questionario di soddisfazione dei destinatari di servizi, che potrà essere progressivamente digitalizzato e inserito in un cruscotto unitario.

3. L'analisi degli esiti e dei processi si basa sull'analisi dei cambiamenti degli utenti nel tempo. Da questo punto di vista strumenti come **il PEI e il Progetto quadro** forniscono informazioni sulle attività svolte e sui percorsi delle persone.
4. Per quanto riguarda la **rendicontazione economica finanziaria dei servizi e i dati statistici sui servizi**, si rileva la necessità di migliorare l'informatizzazione dei dati del rendiconto economico (entrate e uscite) in modo che l'Amministrazione Provinciale possa poi successivamente in maniera molto agevole produrre valutazioni e analisi.

L'implementazione dei processi richiamati permetterebbe l'evidenza del valore sociale prodotto dalle organizzazioni del territorio della Provincia Autonoma di Trento grazie all'identificazione di un "vocabolario di dimensioni e indicatori" trasversali ai servizi.

Da questa breve analisi si può dire che l'avvio di un processo di valutazione richiede inevitabilmente un significativo investimento da parte dei vari soggetti coinvolti nella progettazione, erogazione e valutazione del servizio.

A partire da questo quadro è importante avviare un processo che si basa sui seguenti approcci metodologici:

- **lavoro di tipo incrementale:** il modello dovrà essere implementato per step con un'impostazione di tipo modulare che renderà possibile definire differenti livelli di analisi e approfondimento relativamente all'oggetto (aggregazione funzionale, servizio ecc...) e ai criteri di valutazione (adeguatezza, efficienza ed efficacia);
- **lavoro di tipo riflessivo:** l'approccio adottato tiene conto dei processi di cambiamento che ridefiniscono continuamente la realtà. Il contesto di riferimento richiede di strutturare la riflessione e la valutazione attraverso il confronto costante fra i diversi portatori di interesse.
- **lavoro integrato e attento alle connessioni per costruire sistema:** il modello è stato costruito a partire dall'idea di utilizzare le informazioni e i dati che vengono già richiesti alle organizzazioni per altre finalità. Ciò richiede da una parte un lavoro di digitalizzazione e "standardizzazione" e dall'altra la costruzione di una cultura messa sistema delle opportunità presenti.

GLOSSARIO

ADEGUATEZZA: l'adeguatezza misura la rilevanza del servizio intesa come capacità di rispondere ai bisogni del territorio, tenuto conto del grado di coerenza tra il servizio offerto e i bisogni rilevanti con riferimento al contesto in cui il servizio opera e tenuto conto del grado di soddisfazione dell'utenza.

AGGREGAZIONE FUNZIONALE: combinazione tra ambito di intervento (residenziale, semiresidenziale, domiciliare) e fase del ciclo di vita o condizione (età evolutiva, età adulta, età anziani, disabilità...). Le aggregazioni funzionali sono presentate nella Tabella 3 del documento.

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE: le dimensioni di analisi rappresentano un micro-livello aggregabile degli obiettivi, più direttamente osservabile. La suddivisione in dimensioni osservabili è necessaria al fine di identificare livelli di obiettivi diversi, a livello di singolo *utente*, a livello di *rete* e a livello di *comunità*.

EFFICACIA: misura l'incisività del servizio ossia la capacità del servizio di rispondere agli obiettivi che intende raggiungere a favore dei beneficiari e garantendo la qualità delle prestazioni erogate. Si basa sull'analisi sia del processo che degli esiti.

EFFICIENZA: esprime la misura dell'economicità con cui le risorse (fondi, competenze tecniche, personale, tempo, ecc.) sono convertite in risultati.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE: sono una traduzione in elementi concreti connessi alle dimensioni di valutazione e alle attività realizzate sia in termini di processo che di esito. Gli elementi di valutazione sono entità direttamente osservabili/quantificabili/misurabili

ESITO o RISULTATO: .valutare l'esito o il risultato (utilizzati in questa sede come sinonimi) significa osservare le ricadute prodotte dalle azioni realizzate, a livello di individuo o comunità.

FRAMEWORK: il Framework o Quadro concettuale rappresenta la sistematizzazione dei concetti, processi e informazioni utili per definire una cornice di metodo costruita su criteri (efficacia, efficienza e adeguatezza) che sono declinati in obiettivi e dimensioni di analisi. Affinché il framework possa diventare un modello operativo necessita di una fase di sperimentazione-

IMPATTO: riflette le ricadute di medio (outcome) e di lungo (impatto) periodo dei risultati ed esiti prodotti. Il focus di analisi è legato agli effettivi cambiamenti negli atteggiamenti, comportamenti, conoscenze, abilità e/o status dei beneficiari/utenti. I benefici e i cambiamenti a breve termine possono favorire un impatto sociale sulla società nel lungo periodo.

INDICATORI: ogni elemento di valutazione è declinato in indicatori misurabili chiaramente definiti. Si distinguono tra indicatori di esito e indicatori di processo. Gli indicatori sono una rappresentazione quali/quantitativa degli elementi di valutazione. Generalmente assumono la forma di quantità, descrizioni narrative, valutazioni di presenza/assenza (dicotomiche) o talvolta di rapporti tra quantità.

OBIETTIVI: rappresentano le macroaree di interesse ai fini della valutazione. Sono delineati in modo ampio e generico con lo scopo di raggruppare dimensioni, variabili e relativi indicatori all'interno di una cornice comune. Costituiscono le condizioni e i risultati attesi verso i quali una politica/un intervento dovrebbe tendere al fine di risolvere o "alleviare" i problemi per i quali le organizzazioni si impegnano a dare risposta.

PROCESSO: valutare il processo significa valutare le attività che sono state messe in campo da parte dell'organizzazione e come sono stati realizzate.

SERVIZI: si riferisce ai servizi socio-assistenziali erogati all'interno del Territorio della Provincia Autonoma di Trento, così come definito dal Catalogo dei Servizi.