



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Dipartimento di Formazione,
Lingue, Intercultura,
Letterature e Psicologia

Con il patrocinio di
AV ASSOCIAZIONE
ITALIANA
VALUTAZIONE



Forum permanente
per l'educazione degli adulti



edaFORUM

Valutazione di impatto sociale tra ricerca valutativa e funzione formativa

2-3 LUGLIO 2026

Via Laura 48, Firenze, Dipartimento FORLILPSI,
Università degli Studi di Firenze



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Dipartimento di Formazione,
Lingue, Intercultura,
Letterature e Psicologia

Con il patrocinio di



Forum permanente
per l'educazione degli adulti



Tavola rotonda, 02/07/2026

*Pianificazione degli interventi e valutazione dei risultati:
il valore della valutazione di impatto sociale*

La valutazione di impatto sociale come processo co-compartecipativo di apprendimento nelle politiche pubbliche

Sabina Polidori

Ricercatrice

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP)

**Valutazione di impatto sociale
tra ricerca valutativa e funzione formativa**

2-3 luglio 2026, Via Laura 48, Firenze, Dipartimento FORLILPSI, Università degli Studi di Firenze



Punto di partenza, *come richiesto*: esperienze di ricerca e lavoro sulle politiche pubbliche

Questa presentazione si inserisce nella richiesta specifica della tavola rotonda, che invita a riflettere sul rapporto tra pianificazione degli interventi, valutazione dei risultati e uso delle evidenze nei processi di programmazione e governance. Ciò implica uno spostamento sul piano della governance: la valutazione non è esterna al governo delle politiche, ma ne diventa una componente interna, incidendo sui processi decisionali, sulle relazioni tra attori e sull'uso delle evidenze.

In linea con le indicazioni fornite dagli organizzatori della Tavola rotonda e dal comitato scientifico, che sollecitano contributi e riflessioni a partire dalla propria esperienza professionale, istituzionale e di ricerca, il contributo che propongo muove proprio da questo tipo di esperienza.

Nello specifico, la riflessione nasce da attività di studio, ricerca e di lavoro sulle/nelle politiche pubbliche e sui processi di valutazione - sia in termini generali sia con specifico riferimento alla valutazione di impatto sociale - sviluppate principalmente nell'ambito del Terzo settore e dell'economia sociale in diversi contesti di intervento, nei quali emergono alcune criticità ricorrenti, ma anche possibili linee di sviluppo.



La tavola rotonda rappresenta un momento di condivisione tra osservatori, approcci disciplinari e percorsi di ricerca differenti, particolarmente rilevante per chi si occupa di politiche pubbliche, dove la lettura dei fenomeni richiede sempre più prospettive integrate e transdisciplinari.



Contesto e logica della riflessione

Negli ultimi anni, le politiche territoriali e sociali hanno progressivamente incorporato strumenti di valutazione nelle diverse fasi del ciclo di policy. La valutazione ex ante, in itinere ed ex post è oggi formalmente riconosciuta come componente essenziale dei processi decisionali, della programmazione e dell'attuazione degli interventi pubblici.

Tuttavia, l'esperienza empirica mostra come questi dispositivi tendano spesso a operare in modo frammentato, rispondendo più a obblighi procedurali e rendicontativi che a una funzione effettiva di orientamento delle scelte. Le diverse fasi valutative risultano raramente integrate tra loro e faticano a tradursi in apprendimento istituzionale, adattamento delle politiche e miglioramento continuo dell'azione pubblica.

Questo scollamento tra valutazione, decisione e implementazione è particolarmente evidente nei contesti territoriali complessi, caratterizzati da pluralità di attori, livelli di governance intrecciati e problemi multidimensionali. In tali contesti, la valutazione rischia di rimanere esterna ai processi di costruzione delle politiche, intervenendo quando le scelte sono già consolidate o producendo evidenze difficilmente utilizzabili.

La riflessione proposta muove dalla necessità di ricomporre le diverse funzioni della valutazione all'interno del ciclo della policy, superando una lettura per fasi isolate e interrogandosi su come le evidenze possano accompagnare, in modo continuo, i processi decisionali e attuativi.

In questa prospettiva si colloca la VIS, intesa non come una valutazione aggiuntiva, ma come un dispositivo trasversale che attraversa l'intero ciclo della policy, sostenendo l'interpretazione dei processi, l'anticipazione delle implicazioni delle scelte e la costruzione di apprendimento condiviso tra istituzioni e territori, assumendo una postura civile che riconosce la valutazione come pratica democratica e co-partecipativa.

Tra pianificazione, valutazione e uso delle evidenze: uno scollamento persistente (1/2)

*A partire dalle analisi sviluppate e dalle esperienze professionali, emergono alcuni nodi critici che assumono carattere ricorrente **e che risultano particolarmente rilevanti per riflettere sul ruolo che la valutazione di impatto sociale può assumere nei processi di policy***

1. Ciclo della policy/temporalità

- Valutazione spesso separata dalla pianificazione;
- prevalenza di logiche ex post orientate alla rendicontazione e/o alla verifica dei risultati;
- presenza limitata di pratiche ex ante e in itinere strutturate;
- debole integrazione della valutazione nei momenti di programmazione, attuazione e riprogrammazione.

2. Funzione della valutazione

- Valutazione spesso ricondotta a logiche di monitoraggio fisico e procedurale;
- prevalenza di logiche di rendicontazione rispetto a quelle di apprendimento e miglioramento;
- funzione interpretativa e orientativa della valutazione nei processi di policy spesso debole o assente, con limitata capacità di comprendere processi, meccanismi di cambiamento e contesti di intervento e di orientare/ridefinire/rivedere le politiche, nonché di produrre apprendimento e conoscenza.



3. Uso delle evidenze

- Evidenze spesso parziali o limitate al monitoraggio, con una debole capacità informativa rispetto ai processi e ai risultati degli interventi;
- uso limitato delle evidenze nei processi decisionali, ossia scarsa considerazione delle analisi e dei risultati valutativi nelle scelte di policy;
- evidenze raramente utilizzate per orientare la programmazione e la riprogrammazione degli interventi, limitando l'integrazione delle analisi ex ante, in itinere ed ex post nel ciclo delle politiche.

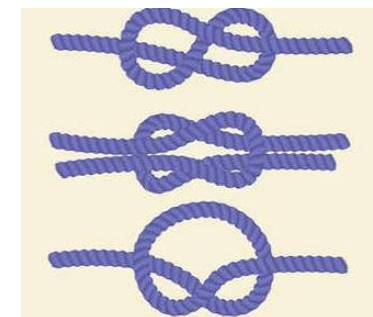
Tra pianificazione, valutazione e uso delle evidenze: uno scollamento persistente (2/2)

4. Governance *(come dimensione dei processi decisionali e relazionali: attori, processi, decisioni)*

- Difficoltà di integrazione tra attori (PA, ETS, territori): gli attori coinvolti operano spesso in modo parallelo, con scarsa condivisione di informazioni e di obiettivi;
- debole integrazione con processi di co-programmazione e co-progettazione: anche quando questi strumenti sono previsti, restano spesso formali o poco collegati ai processi decisionali effettivi;
- frammentazione dei livelli di governo e dei processi decisionali;
- debole costruzione di spazi condivisi di confronto e co-decisione, co-attuazione e co-gestione, nonché del processo valutativo, con assenza di contesti strutturati in cui attori diversi possano deliberare insieme, interpretare le evidenze e costruire congiuntamente orientamenti per le politiche.

5. Esiti *(apprendimento e conoscenza)*

- Ridotta capacità di apprendimento dai processi;
- debole attenzione a meccanismi e contesti;
- limitata trasformazione degli esiti valutativi in conoscenza utile per l'azione pubblica;
- debole circolazione e condivisione delle conoscenze tra attori



*A questo si aggiunge una limitata disponibilità di dati ed evidenze aperte e «lavorabili»/ «trattabili»,
che ostacola le attività di analisi e l'integrazione delle evidenze nei processi decisionali.*

Ripensare il ruolo della valutazione nelle politiche pubbliche: una diversa lettura nei processi di policy

La letteratura sulla valutazione evidenzia come l'uso delle evidenze nei processi decisionali non sia automatico, configurandosi spesso come frammentato, selettivo e debolmente integrato nel ciclo delle politiche; una dinamica che emerge anche dalle esperienze di ricerca e lavoro nelle politiche pubbliche, dove la valutazione tende a rimanere episodica e marginale rispetto ai processi di governance, segnalando la necessità di ripensarne ruolo, collocazione e modalità di costruzione all'interno dei processi di policy (Weiss 1998; Stame 2004; Patton 2008; Bundi & Trein 2022; Polidori & Fonović 2025; Polidori 2026a, 2026b).

In questo quadro, la valutazione di impatto sociale può essere letta non come un momento separato, ma come parte del processo delle politiche (Weiss 1979, 1998; Stame 2004)

Il punto non è la presenza dei diversi momenti della valutazione, ma la loro collocazione nei processi di policy e la loro effettiva capacità di orientare le decisioni (Weiss 1998; Stame 2004; Bundi & Trein, 2022).

Se la valutazione è parte del processo, cambia anche il modo in cui viene costruita, configurandosi come un processo condiviso tra i soggetti coinvolti (Patton 2008; Cousins & Whitmore 1998; Pawson & Tilley, 1997).



La VIS non è più solo produzione di evidenze, ma diventa uno spazio condiviso di relazione e di apprendimento, attraverso cui i soggetti coinvolti co-costruiscono le evidenze, le interpretazioni e gli orientamenti per l'azione pubblica.



Tabella. Schema logico ex ante/in itinere/ex post attraversati dalla VIS

Dimensione	Valutazione ex ante	Valutazione in itinere	Valutazione ex post	Ruolo della VIS
Collocazione nel ciclo della policy	Fase di programmazione e definizione dell'intervento	Fase di attuazione e gestione	Fase di chiusura e riprogrammazione	Attraversa l'intero ciclo della policy
Funzione prevalente	Orientare le decisioni iniziali	Accompagnare e adattare l'azione	Interpretare i cambiamenti e produrre apprendimento	Integrare orientamento, accompagnamento e apprendimento
Oggetto di analisi	Problemi pubblici, bisogni, obiettivi, ipotesi di cambiamento	Processi, meccanismi, dinamiche relazionali e organizzative	Cambiamenti prodotti nel tempo, esiti e trasformazioni	Cambiamenti emergenti nei sistemi di relazione, nei contesti e nelle condizioni di vita
Tipo di conoscenza prodotta	Conoscenza anticipatoria e orientativa	Conoscenza riflessiva e adattiva	Conoscenza interpretativa e sistematizzante	Conoscenza processuale, contestuale e trasformativa
Rapporto con la pianificazione	Contribuisce alla definizione degli obiettivi e delle strategie	Interagisce con l'attuazione e ne orienta gli aggiustamenti	Alimenta la riprogrammazione	Ricomponе pianificazione, attuazione e riprogrammazione
Uso delle evidenze	Evidenze per decidere <i>che cosa</i> fare e <i>perché</i>	Evidenze per capire <i>come</i> sta funzionando l'intervento	Evidenze per comprendere <i>che cosa</i> è cambiato	Evidenze co-costruite e interpretate collettivamente
Attori coinvolti	Prevalentemente decisori e tecnici	Attuatori, operatori, beneficiari	Decisori, valutatori, amministrazioni	PA, ETS, comunità, cittadini, attori territoriali
Modalità di costruzione	Spesso tecnica e separata	Spesso ridotta a monitoraggio	Spesso rendicontativa	Processo co-compartecipativo
Esito principale	Decisioni iniziali più informate	Politiche adattive e non lineari	Apprendimento e memoria istituzionale	Co-produzione di valore pubblico-sociale
Relazione tra le fasi	Sequenziale	Sequenziale	Sequenziale	Circolare e integrata



La distinzione tra valutazione ex ante, in itinere ed ex post rimane analiticamente rilevante, ma perde la sua rigidità procedurale.

Questi momenti non costituiscono fasi separate, bensì funzioni differenziate all'interno di un unico processo valutativo.

In questa prospettiva, la valutazione di impatto sociale non si aggiunge come un ulteriore livello valutativo, ma opera come cornice trasversale che orienta la costruzione delle evidenze, l'interpretazione dei processi e l'uso della valutazione nei processi decisionali lungo l'intero ciclo della policy.



- La VIS **non** **sostituisce** le altre valutazioni;
- **non** **si** **aggiunge** **come** **un** **livello** **ulteriore**;
- **ma** **le** **riorganizza**, **le** **ricompone** **dentro** **un** **unico** **processo** **valutativo** integrato nel governo delle politiche pubbliche.

Dove si colloca la VIS

La VIS non è una fase del ciclo, né una valutazione aggiuntiva rispetto alle altre.

È una cornice interpretativa e un processo trasversale che:

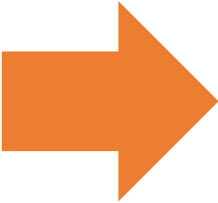
- orienta la valutazione ex ante (quando si definiscono problemi, obiettivi e cambiamenti attesi);
- struttura la valutazione in itinere (quando si leggono processi, dinamiche, meccanismi di cambiamento);
- dà senso alla valutazione ex post (quando si interpretano i cambiamenti nel tempo e nei contesti).

In altri termini, la VIS è il filo che connette i diversi momenti valutativi, impedendo che restino frammentati e scollegati dal governo delle politiche.



La valutazione di impatto sociale nelle politiche pubbliche: una rilettura co-compartecipativa (1/2)

L'impatto sociale rinvia ai cambiamenti e alle trasformazioni che gli interventi contribuiscono a generare nelle condizioni di vita delle persone, nei contesti e nei sistemi di relazione, configurandosi come esito emergente di processi ecosistemici fondati sull'interdipendenza e sul contributo congiunto di pubbliche amministrazioni, enti del Terzo settore e altri attori territoriali che, attraverso dinamiche collaborative di co-produzione, concorrono alla generazione di valore sociale e civile nei territori, rafforzando al contempo la capacità trasformativa e di apprendimento dei sistemi locali (De Benedictis, Miccolis, Venturi, Zamagni 2023).



.....e la valutazione di impatto sociale riguarda l'analisi e l'interpretazione di tali dinamiche, interrogando i processi attraverso cui il valore si genera, si distribuisce e si trasforma nei contesti, nei sistemi di relazione, nelle condizioni di vita delle persone e negli assetti organizzativi e istituzionali delle amministrazioni pubbliche e degli enti del Terzo settore.

Nelle politiche pubbliche, questo si traduce in una diversa lettura dei processi di policy, in cui la valutazione di impatto sociale non è limitata a una funzione ex post, ma entra nei processi di programmazione, attuazione e riprogrammazione, assumendo una funzione orientativa e di accompagnamento nelle decisioni.



Si raffigura come un processo che si co-costruisce fin dalle fasi iniziali, coinvolgendo i diversi attori nella definizione dei problemi, degli obiettivi e delle modalità di analisi.

La valutazione di impatto sociale nelle politiche pubbliche: una rilettura co-compartecipativa (2/2)

La valutazione di impatto sociale è un processo co-compartecipativo e circolare di apprendimento reciproco, attraverso cui amministrazioni pubbliche, enti del Terzo settore, comunità, cittadine/i e soggetti civili *co-costruiscono l'intero processo valutativo* - dalla definizione del problema alla teoria del cambiamento, dalle domande ai criteri, dagli indicatori alle interpretazioni e agli usi - per comprendere *i cambiamenti generati nel tempo* dalle politiche pubbliche nei sistemi di relazione, nelle pratiche organizzative, nei contesti territoriali e nelle condizioni di vita delle persone, contribuendo alla co-produzione di valore pubblico-sociale e alla qualità democratica dell'azione collettiva.



**CO-COSTRUIRE
POLITICHE
PUBBLICHE**



Come si traduce operativamente: dalla definizione ai dispositivi operativi (1/2)

Coinvolgere

→ costruire spazi strutturati di confronto tra PA, ETS e comunità

Co-definire

→ condividere problemi, obiettivi e cambiamenti attesi → costruire insieme il senso del cambiamento

Co-costruire

→ progettare insieme criteri, indicatori e strumenti → rendere la valutazione un processo condiviso e partecipato

Usare la valutazione

per → comprendere i processi e i cambiamenti → orientare e adattare e trasformare le politiche → generare apprendimento condiviso

→ tradurre gli esiti nei dispositivi istituzionali (norme, avvisi, atti), come forma di consolidamento e circolazione dell'apprendimento



Nel richiamare il tema della valutazione, il riferimento è alle diverse fasi del processo valutativo e, al contempo, alla valutazione di impatto sociale, intesa non come funzione separata, ma come componente interna e strutturale dei processi di policy.

Come si traduce operativamente: dalla definizione ai dispositivi operativi (2/2)

Se la valutazione è costruita così, cosa cambia nelle politiche?

- ☐ *La valutazione diventa parte del governo delle politiche pubbliche.*
- ☐ *Le politiche diventano adattive e non lineari.*
- ☐ *Si costruisce apprendimento collettivo tra attori.*
- ☐ *Le relazioni entrano nello spazio della valutazione.*
- ☐ *L'apprendimento si traduce nei dispositivi istituzionali (norme, avvisi, atti).*

 *In questo modo, la valutazione non resta nei processi di analisi, ma entra nei dispositivi della policy, contribuendo a trasformare il modo in cui le politiche vengono costruite, adattate e istituzionalizzate.*

Cosa significa, in concreto?

- *Governare con la valutazione.*
- *Mettere in dialogo "saperi diversi=approccio transdisciplinare.*
- *Rendere le politiche adattive.*
- *Rigenerare le politiche.*
- *Apprendimento reciproco.*



Riflessioni conclusive

La valutazione di impatto sociale - e, più in generale, la valutazione - non può essere pensata come uno sguardo esterno alle politiche, perché ciò che è chiamata a leggere non è un esito isolato, ma un processo che prende forma nell'interazione tra attori, contesti e istituzioni.

La valutazione si colloca dentro questi processi, non solo per renderli osservabili, ma per partecipare alla loro costruzione, poiché le modalità attraverso cui si definiscono problemi, evidenze e interpretazioni incidono sulle stesse traiettorie del cambiamento.

È anche in questa implicazione co-partecipativa - che attraversa relazioni, saperi e dispositivi istituzionali - che l'apprendimento prodotto dalla valutazione si sedimenta e si trasforma in azione pubblica.

Tutto questo, tuttavia, non si genera automaticamente: richiede tempo, pratiche e un progressivo spostamento culturale, che riguarda non solo gli strumenti, ma i modi di pensare e costruire l'azione pubblica.

Come è stato osservato, l'uso della valutazione nei processi decisionali non è mai lineare, ma si costruisce nel tempo, attraversando contesti, relazioni e istituzioni, spesso in modo incrementale e non intenzionale.

È in questo spazio che la ricerca assume un ruolo centrale: non soltanto come produzione di evidenze, ma come pratica capace di accompagnare i processi, rendere visibili i meccanismi di cambiamento e contribuire alla costruzione delle condizioni attraverso cui questi possono essere riconosciuti, interpretati e agiti.

Ed è forse qui, più che nella misurazione degli esiti, che si ridefinisce il ruolo della valutazione.

Riferimenti bibliografici

Bundi P., Trein P. (2022), "Evaluation use and learning in public policy", Policy Sciences, 55(2), pp. 283–309.

Cousins J.B., Whitmore E. (1998), "Framing participatory evaluation", New Directions for Evaluation, 80, pp. 5–23.

Patton M.Q. (2008), Utilization-focused evaluation, 4th ed., Thousand Oaks: Sage.

Pawson R., Tilley N. (1997), Realistic evaluation, Thousand Oaks: Sage.

Polidori S. (2026a), "Amministrazione condivisa e valutazione di impatto sociale. Percorsi, strumenti e prospettive", Sinappsi, XVI(1), pp. 83–101.

Polidori S. (2026b), Governance collaborativa e valutazione di impatto nell'economia sociale: un modello multilivello UE, nazionale e territoriale, intervento al Workshop SIAXFOOD, Pescara, 13 febbraio 2026, paper in lavorazione.

Polidori S., Fonović K. (2025), Social impact assessment (SIA) in projects financed with the resources of art. 72 of the Third Sector Code: a potential vehicle for transforming institutional culture?, Roma: INAPP (paper).

Polidori S., Fonović K., La valutazione di impatto sociale (VIS) nei progetti/iniziative finanziati con le risorse dell'art. 72 del codice del Terzo settore: modello generativo di innovazione sociale o modello ancora da definirsi?, Intervento a "XXV Congresso Nazionale AIV", Roma, 20-22 settembre 2023 (slides e long abstract)

Polidori S., Bartoli G. (2020), "Cambiamento e impatto sociale negli Enti del Terzo settore", Amministrazione in Cammino, fasc. 1, LUISS Guido Carli.

Stame N. (2004), "Theory-based evaluation and types of complexity", Evaluation, 10(1), pp. 58–76.

Weiss C.H. (1998), Evaluation. Methods for studying programs and policies, 2nd ed., Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.



Abstract

Negli ultimi anni la valutazione ha assunto una rilevanza crescente nelle politiche pubbliche, accompagnando la diffusione di pratiche orientate alla misurazione dei risultati, all'utilizzo delle evidenze e alla rendicontazione degli interventi. Tuttavia, l'espansione degli strumenti valutativi non si è tradotta automaticamente in una maggiore capacità delle politiche di apprendere dai processi attivati, utilizzare le evidenze nei processi decisionali e orientare in modo riflessivo la programmazione e la riprogrammazione degli interventi.

A partire da esperienze di studio, ricerca e lavoro sulle politiche pubbliche, il contributo evidenzia alcune criticità ricorrenti che caratterizzano il rapporto tra pianificazione, valutazione, uso delle evidenze, governance e apprendimento. In particolare, emergono forme persistenti di scollamento tra programmazione e valutazione, una prevalente collocazione della valutazione in chiave ex post e rendicontativa, un utilizzo limitato delle evidenze nei processi decisionali e una ridotta capacità di trasformare gli esiti valutativi in conoscenza condivisa e apprendimento istituzionale.

A partire da tali criticità, il contributo propone una riflessione sul ruolo della valutazione nei processi di policy. L'attenzione viene posta non tanto sulla presenza dei diversi momenti valutativi - ex ante, in itinere ed ex post - quanto sulla loro collocazione all'interno dei processi decisionali e sulla loro effettiva capacità di contribuire alla comprensione dei fenomeni, all'utilizzo delle evidenze, all'apprendimento e all'orientamento dell'azione pubblica.

In questo quadro si colloca la riflessione sulla valutazione di impatto sociale. Muovendo da una concezione dell'impatto sociale come insieme di cambiamenti e trasformazioni che interessano condizioni di vita, contesti territoriali, sistemi di relazione e assetti istituzionali, la valutazione di impatto sociale viene riletta come processo co-partecipativo e circolare di apprendimento. In tale prospettiva, la valutazione non si limita alla misurazione degli esiti, ma contribuisce alla comprensione dei processi attraverso cui il valore sociale si genera, si distribuisce e si trasforma, coinvolgendo amministrazioni pubbliche, Enti del Terzo settore, comunità e altri attori nella costruzione, interpretazione e utilizzazione delle evidenze.

La valutazione di impatto sociale viene quindi discussa non come attività confinata a uno specifico momento del ciclo valutativo, né come dispositivo esclusivamente rendicontativo, ma come processo che può accompagnare la programmazione, l'attuazione e la riprogrammazione delle politiche, contribuendo alla co-produzione di conoscenza, alla costruzione di apprendimento reciproco e al rafforzamento della capacità trasformativa dell'azione pubblica.

In questa prospettiva, il contributo propone una lettura della valutazione di impatto sociale quale possibile spazio di integrazione tra valutazione, evidenze, governance e apprendimento, evidenziandone il potenziale nel sostenere processi decisionali maggiormente riflessivi, collaborativi e orientati alla produzione di valore pubblico e sociale.

Parole chiave: valutazione di impatto sociale; politiche pubbliche; governance; evidenze; apprendimento; valore sociale; Terzo settore.

Grazie per la condivisione!

Sabina Polidori
Struttura Economia civile
s.polidori@inapp.gov.it