

Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare
nella società 5.0

Community Notebook
People, Education, and Welfare in society 5.0

n. 2/2025

THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF EVALUATION: FROM THEORY TO PRACTICE

edited by
Laura Evangelista, Concetta Fonzo



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

© Copyright 2025 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 979 12 80164 98 8
ISSN: 2785-7697 (Print)
ISSN: 3035-2525 (Online)

Prima edizione, ottobre 2025
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale, effettuata
con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

INDICE

EDITORIALE

Laura Evangelista, Concetta Fonzo 13

RUBRICA EDUCATION 21

1. Le nuove frontiere della valutazione partecipativa: tra sfide e opportunità
Sabrina Lipari 23

2. Strategie di valutazione per contrastare la dispersione universitaria attraverso l'*empowerment* e per progettare pratiche di orientamento educativo e professionale: un progetto PRIN delle università di Padova e Foggia
Lorenza Da Re, Andrea Nigri 35

3. Le sfide della valutazione nei contesti dell'istruzione degli adulti: CPIA e percorsi di secondo livello
Emilio Porcaro 41

4. Promuovere la qualità nell'istruzione degli adulti: il contributo della valutazione tra pari
Sylvia Liuti, Chiara Marchetta 59

5 La nuova strategia "*Union of skills*": un ponte tra competenze, qualità e valutazione in Europa
Concetta Fonzo, Laura Evangelista 67

RUBRICA EMPOWERMENT 77

1. La cultura dei dati statistici a supporto del cambiamento sociale ed economico: l'esperienza di

collaborazione tra ISTAT e Forum Nazionale del Terzo Settore <i>Lorenza Viviano, Carlo Declich, Massimo Novarino, Patrizia Bertoni, Mauro Giannelli</i>	79
2. The Apulian Spring, Twenty Years Later <i>Gabriele Di Palma</i>	87
3. Valutare l'innovazione sociale in tempo reale <i>Alfonso Molina, Mirta Michilli</i>	97
4. Sviluppo della piattaforma AI-Driven per la gestione integrata della valutazione della formazione - INSIGHT (Indicators and Stakeholders Integration for Generative Evaluation and Holistic Training) <i>Vivaldo Moscatelli, Anna Suozzi</i>	107
SAGGI	117
1. L'utilizzo della valutazione in un processo iterativo di supporto alla programmazione: il caso del Fondo Nuove Competenze <i>Virgilio Buscemi, Francesca Catapano, Paola Paris, Alessandra Luisa Parisi, Dario Quatrini, Anna Teselli</i>	119
2. Evaluating Micro-Credentials in Europe & Southeast Asia <i>Radziah Adam, Manuela Costone, Francesco Sanasi, Federica Sancillo</i>	149
3. Methodology for Designing and Creating Rubrics to Assess Competencies <i>Claudia H. Aguayo-Hernández, María Jose Pineda-Garín, Soraya Huereca-Alonzo, Patricia Vázquez-Villegas</i>	177
4. La valutazione di fronte alle sfide della transizione digitale: una riflessione a partire dall'esperienza di	

mappatura delle politiche di contrasto alla povertà educativa minorile <i>Eleonora Rossero, Gaia Testore</i>	205
5. La valutazione nei progetti contro la povertà educativa: sfide e strategie <i>Valentina Ghibellini</i>	239
6. Primi output della ricerca “Universitabile: indagine sull’inclusione sociale degli studenti con disabilità e DSA nel contesto universitario romano” <i>Carlotta Antonelli</i>	275
APPROFONDIMENTO	307
Finalmente al via il Sistema Nazionale di Valutazione dei Dirigenti Scolastici <i>Licia Cianfriglia</i>	309
RECENSIONE	317
Recensione del libro “Orientamento educativo e professionale” <i>Speranzina Ferraro</i>	319

3. VALUTARE L'INNOVAZIONE SOCIALE IN TEMPO REALE

di Alfonso Molina*, Mirta Michilli**

Abstract: La Valutazione in tempo reale per l'innovazione sociale (RTE4SI) è un metodo dinamico, adattivo e narrativo che integra monitoraggio e valutazione per raccogliere e usare dati in modo continuo. Si aggiorna costantemente, include risposte immediate ai risultati e traduce i dati in storie di impatto. Mappando connessioni tra risorse, attività e cambiamenti, supporta l'analisi delle trasformazioni a breve, medio e lungo termine, verificando il successo dell'innovazione.

Parole chiave: valutazione, impatto, innovazione sociale, cambiamento, monitoraggio.

Introduzione

La Valutazione in tempo reale (*Real Time Evaluation, RTE*)¹ applicata ai processi di innovazione sociale (RTE4SI) è un approccio longitudinale, dinamico, adattivo e narrativo che integra monitoraggio e valutazione per raccogliere, analizzare e usare dati in modo continuo e valorizzare i flussi di valore non *post mortem*, ma già

* Direttore scientifico della Fondazione Mondo Digitale ETS e personal chair in Technology Strategy all'Università di Edimburgo, a.molina@mondodigitale.org.

** Direttrice generale della Fondazione Mondo Digitale ETS, m.michilli@mondodigitale.org.

Accettato maggio 2025 - Pubblicato agosto 2025

¹ Molina e Gregson, 2002.

durante lo svolgimento di un'azione, di un progetto o di un programma. Il nostro intervento sta funzionando come dovrebbe? Ci sono margini di miglioramento? Le persone non coinvolte direttamente nel processo (finanziatori esterni) riescono a seguire le diverse fasi del processo in modo trasparente? Ne comprendono il funzionamento, il valore e la possibilità di replicarlo?

La RTE4SI consente di migliorare costantemente l'implementazione e l'impatto delle iniziative, rispondendo in tempo reale ai risultati osservati e adattando strategie e attività. L'aspetto narrativo della metodologia permette di tradurre i dati in storie di impatto, rendendo visibili le trasformazioni generate. Inoltre, grazie alle connessioni tra risorse, attività, risultati e cambiamenti, l'RTE4SI supporta l'analisi dei processi di innovazione sociale a breve, medio e lungo termine, garantendo una visione ampia e articolata delle dinamiche di trasformazione.

La valutazione tradizionale, realizzata a conclusione di un progetto, invece, tende ad assumere un carattere amministrativo e burocratico, fornendo un giudizio formale sulla coerenza tra obiettivi, attività e risorse impiegate. E non riesce a cogliere i cambiamenti emergenti nel contesto in cui il progetto si sviluppa, limitando la capacità di adattamento e di risposta agli imprevisti. I contesti sociali sono dinamici e soggetti a cambiamenti non prevedibili, come dimostrato dalla pandemia da Covid-19.

Gli strumenti

Gli strumenti qualitativi e quantitativi di cui si avvale la RTE4SI sono disponibili nella cassetta degli attrezzi della maggior parte delle organizzazioni non profit. Consentono di ottenere un quadro valutativo multidimensionale, capace di restituire una visione

articolata delle dinamiche di trasformazione e di supportare un processo decisionale informato. Includono:

- interviste semi-strutturate, per esplorare le esperienze dei protagonisti dell'azione progettuale e a cogliere il valore percepito dagli attori coinvolti;
- questionari e sondaggi, usati per raccogliere dati su indicatori chiave e analizzare l'evoluzione delle percezioni nel tempo;
- osservazione partecipata, che consente di documentare i processi in corso e di identificare aspetti non immediatamente rilevabili attraverso strumenti standardizzati;
- analisi dei dati d'archivio, per contestualizzare i risultati emergenti e confrontarli con le evidenze precedenti;
- focus group, per raccogliere prospettive diversificate in un ambiente di discussione facilitata, favorendo un'analisi più profonda delle dinamiche sociali e delle percezioni dei partecipanti;
- workshop partecipativi, per co-costruire significati, elaborare strategie di adattamento e supportare un processo decisionale condiviso e basato sulle evidenze.

Stakeholder e flussi di valore

Nell'innovazione sociale, il concetto di *stakeholder*, mutuato dal linguaggio economico e aziendale, è insufficiente a descrivere la complessità e la dinamicità dei processi coinvolti. Il termine include chiunque abbia un interesse, positivo o negativo, nel processo, mentre la RTE4SI si concentra su chi lo influenza attivamente in modo positivo affinché diventi un successo. L'uso di termini come protagonisti e destinatari, associati a ruoli specifici (innovatori, *sponsor*, utenti attivi o potenziali), riflette meglio la natura

trasformativa dell'innovazione sociale e i flussi di valore generati². Nella RTE4SI il coinvolgimento attivo dei protagonisti è anche un processo di costruzione condivisa di significato (*sensemaking*) e di valore (*valuemaking*). Uno degli elementi distintivi è proprio la capacità di analizzare la percezione dei flussi di valore generati dagli interventi in tre dimensioni principali:

- valore sociale, legato alla costruzione di reti di collaborazione, al rafforzamento del capitale sociale, alla partecipazione attiva, allo sviluppo e alla crescita personale di tutti i soggetti coinvolti nei processi di cambiamento;
- valore di conoscenza, relativo alla produzione e alla condivisione di competenze, alla diffusione di buone pratiche e al trasferimento di innovazioni metodologiche;
- valore finanziario, connesso all'eventuale mobilitazione di risorse economiche, all'attrazione di investimenti e all'effetto leva generato dagli interventi di innovazione sociale.

L'analisi dei flussi di valore consente di superare una valutazione meramente quantitativa degli esiti progettuali, permettendo di riconoscere e valorizzare anche gli impatti intangibili che spesso caratterizzano i processi di innovazione sociale.

Fasi e cicli multipli

Nella RTE4SI le fasi standard di una valutazione – preparatoria, iniziale, intermedia, sintesi, diffusione e *follow up* – non sono più lineari o sequenziali, ma si trasformano in cicli multipli, permettendo una risposta immediata ai risultati e una migliore integrazione tra monitoraggio e valutazione. Più momenti di raccolta e analisi dei dati durante l'intervento permettono di identificare

² In Molina (1995) si trova l'espressione "sociotechnical constituencies" che al momento non ha un equivalente in lingua italiana.

tempestivamente aree di miglioramento, evitare valutazioni retrospettive limitate, rendere la valutazione parte integrante dell'implementazione, con verifiche periodiche che rafforzano la capacità di risposta agli imprevisti. In altre parole, i cicli multipli consentono non solo di apprendere, ma di migliorare perfino il modo in cui l'organizzazione apprende.

I vantaggi per l'innovazione sociale

L'RTE4SI può essere usata in tutti gli interventi sociali a valenza territoriale e sistemica, anche come strumento di pianificazione strategica e per costruire reti e partnership di successo. Consente di:

- misurare i primi risultati (*first wins*) per valorizzare i processi di innovazione incrementale;
- rafforzare il coinvolgimento dei soggetti attivi attraverso un approccio interattivo e bidirezionale;
- sostenere la narrativa della trasformazione, rendendo visibili i progressi ottenuti;
- fornire correttivi in corso d'opera, evitando che i cambiamenti nel contesto rendano obsoleti gli interventi.

I principali vantaggi della RTE4SI si manifestano su diversi livelli, dalla maggiore consapevolezza dei protagonisti all'efficacia dell'azione progettuale. Di seguito una sintesi:

- la valutazione del progetto è complessiva, comprende processo, strumenti e risultati e prende in considerazione molteplici indicatori (obiettivi da raggiungere, flussi di valore percepiti ecc.);
- viene verificata l'adeguatezza delle azioni non solo rispetto al progetto (come nel mero monitoraggio), ma anche in base alla

missione istituzionale dei soggetti attuatori (coerenza, valori ecc.);

- la profonda conoscenza del programma progettuale e del contesto di riferimento permette di cogliere i cambiamenti che intervengono in corso d'opera;
- il *team leader*, con un'esperienza consolidata, usa la metodologia anche per coordinare il team di valutazione, che opera con strumenti qualitativi e quantitativi, codificati per le caratteristiche dei progetti;
- la valutazione è un processo bidirezionale e interattivo che influenza le scelte progettuali e si modifica di riflesso in base alle correzioni strategiche effettuate;
- il tempo reale è calibrato sull'intera durata del ciclo di azioni, in modo da rispondere ai diversi tempi di risposta previsti dal progetto;
- nel processo di valutazione sono coinvolti tutti i soggetti che partecipano, a vario titolo, all'azione progettuale, compresi i destinatari diretti;
- la valorizzazione di più punti di vista genera credibilità e rende il progetto condivisibile a livello di opinione pubblica, potenzia le attività di disseminazione e valorizzazione dei risultati;
- la valutazione è anche uno strumento di apprendimento per l'intero partenariato, che continua a progettare *in progress* per ottimizzare i risultati delle azioni;
- i materiali di documentazione, report intermedi e rapporto finale, sono uniformati su modelli codificati, in modo da rendere confrontabile l'impatto sociale di diversi progetti.

Un'applicazione concreta della RTE4SI è rappresentata dal progetto Fattore J³, ideato prima della pandemia e implementato durante l'emergenza sanitaria. Il contesto in rapida evoluzione ha

³ <https://www.mondodigitale.org/progetti/fattoreJ>.

richiesto un adattamento continuo di contenuti (es. empatia digitale, salute mentale) e *format*, con il passaggio da attività in presenza a soluzioni ibride. La valutazione in tempo reale ha reso possibile un costante riallineamento strategico, attivando flussi di valore in termini di competenze, reti educative e narrazione trasformativa. Riconosciuto nel 2024 come Best CSR Project of the Year⁴, il progetto rappresenta un caso emblematico della RTE4SI come leva per l'apprendimento organizzativo e la trasformazione sistemica.

Le condizioni di successo

Per garantire un'efficace implementazione della RTE4SI, è fondamentale:

- chiarezza sugli obiettivi della valutazione, per garantire che il processo sia focalizzato su apprendimento e miglioramento;
- capacità di adattamento, assicurando che i dati raccolti possano realmente influenzare le decisioni strategiche in tempo reale;
- disponibilità di risorse e strumenti tecnologici, per facilitare la raccolta e l'analisi continua dei dati;
- partecipazione attiva anche dei destinatari, affinché il processo di *sensemaking* e *valuemaking* sia condiviso e favorisca il coinvolgimento diretto dei soggetti interessati.

Conclusioni

La RTE4SI rappresenta un paradigma innovativo che consente di trasformare la valutazione da strumento di

⁴ <https://www.lsea.it/about-us/>.

rendicontazione a leva strategica per il cambiamento. Grazie al suo carattere dinamico, interattivo e adattivo, la RTE4SI non solo migliora l'efficacia degli interventi, ma promuove anche una cultura dell'apprendimento continuo e della partecipazione attiva.

Adottare una prospettiva in tempo reale significa riconoscere che il valore di un intervento non si esaurisce nei suoi risultati finali, ma si manifesta lungo tutto il percorso di implementazione e diventa un motore di apprendimento, innovazione e trasformazione per tutto l'ecosistema coinvolto.

La RTE4SI risponde pienamente alle *Linee guida per la valutazione di impatto* definite dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e consente agli enti del Terzo Settore di comunicare in modo chiaro e trasparente il valore sociale generato, allineandosi agli standard richiesti e favorendo una maggiore sostenibilità e replicabilità delle iniziative.

Bibliografia

European Commission (2024), Evaluation Handbook.

Molina, A, (1995), Sociotechnical constituencies as processes of alignment: The rise of a large-scale European information technology initiative, *Technology in Society*, Vol. 17, Issue 4, 1995, 385-412.

Molina, A., Gregson, G., (2002), Real-time evaluation methodology as learning instrument in high-technology SME support networks, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 2, 69-99.

Molina, A., Mannino, M. (2016), *Educazione per la vita e inclusion digitale*, Erickson.

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta.

