Stili e rischi del valutatore partecipativo nella co-valutazione

Ugo De Ambrogio, Giustina Milani, | 28 settembre 2026

La coprogrammazione e la coprogettazione, introdotte dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore, rappresentano l'effettiva realizzazione pratica del principio di sussidiarietà sancito dall'art. 118 della Costituzione, e costituiscono una vera rivoluzione: come ha opportunamente scritto Felice Scalvini nell'introduzione al volume di Carocci *Coprogrammare e Coprogettare* (2023), si tratta infatti di realizzare un cambio di paradigma, dal paradigma competitivo regolato dalle gare d'appalto, "pratiche distruttive per la comunità", secondo Scalvini e anche secondo noi, al paradigma collaborativo, molto più coerente con le politiche pubbliche, e in particolare con quelle sociali, che vengono promosse dalla coprogettazione e dalla coprogrammazione (Fazzi, 2021). È infatti profondamente più coerente che chi "produce" qualità della vita, benessere e relazioni significative fra individui e gruppi lo faccia in un processo di collaborazione fra i soggetti coinvolti nelle politiche pubbliche, mentre è profondamente incoerente che questo avvenga attraverso un processo competitivo e non dialogante fra committente e fornitore (De Ambrogio, Guidetti, 2016).

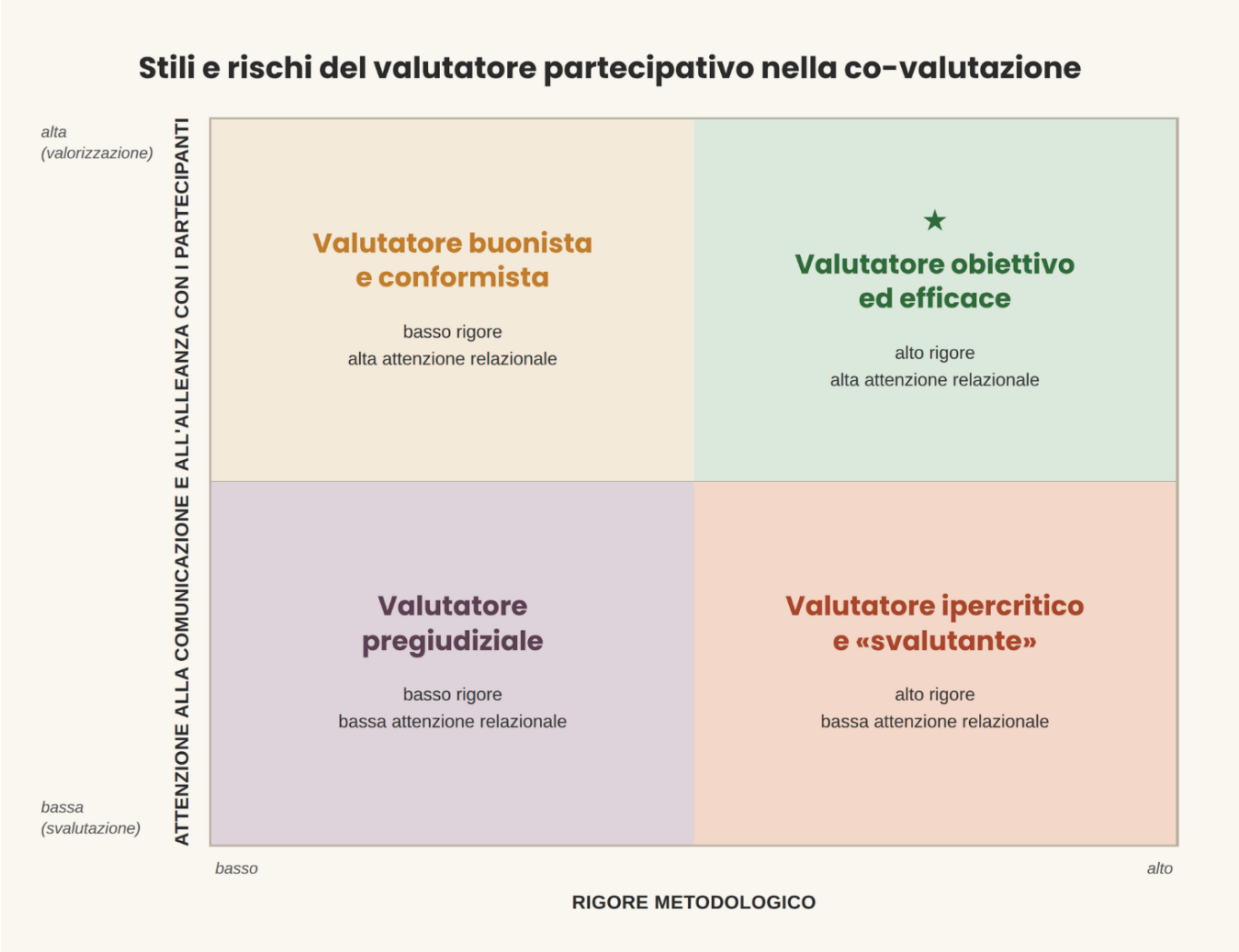
Una delle sfide della valutazione nei processi di coprogettazione avviati a seguito del Codice del Terzo Settore riguarda pertanto il cambiamento nei ruoli: parallelamente al superamento della relazione committente-fornitore a favore di una relazione di partenariato, anche i ruoli di committente, da un lato, e di valutato, inteso come: "Il soggetto che ricopre un ruolo di responsabilità in ordine al fenomeno (progetto o programma) oggetto di valutazione" dall'altro, si mescolano e rischiano di perdere nettezza (De Ambrogio, Guidetti, 2023). Pare dunque opportuno chiedersi se, nell'era della coprogettazione e della coprogrammazione, in cui non vi è più una netta distinzione fra committente e fornitore e Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore sono partner paritari di un percorso comune, questa distinzione tenga ancora (Pozzi, Ripamonti, 2026). Di fatto, la valutazione correttamente condotta e "contrattata" fra valutatore e committente non faceva prevalere un paradigma competitivo, ma una chiara distinzione fra ruoli e funzioni dei soggetti in campo, entro un ipotetico triangolo Valutatore – Valutato – Committente (De Ambrogio, Dessi, Ghetti, 2014). Oggi, forse, dobbiamo chiederci se da un triangolo si stia passando a una figura più sfumata, in cui i confini si fanno più liquidi.

L'introduzione del prefisso "Co" a progettazione e programmazione affonda le proprie radici nell'idea di amministrazione condivisa introdotta da Gregorio Arena alcuni anni fa, e che oggi ha una base normativa solida e sicura dopo l'art. 55 e la sentenza 131 della Corte costituzionale: ha dunque senso, oggi, pensare di introdurre il prefisso "Co" anche alla valutazione. Tuttavia, questa introduzione comporta rischi e richiede attenzioni metodologiche specifiche, che riguardano in particolare due nodi strettamente connessi: da un lato gli stili, funzionali o disfunzionali, che il valutatore può assumere nei contesti di amministrazione condivisa; dall'altro la questione di chi si assuma la responsabilità del giudizio valutativo entro questi processi. Sono, come vedremo, due facce della stessa medaglia: il modo in cui il valutatore si relaziona con i partecipanti (lo stile) e il modo in cui esercita la propria funzione di giudizio (la responsabilità) sono infatti messi alla prova dalla medesima trasformazione del contesto, quella che porta da una relazione committente-fornitore a una relazione di partenariato.

Gli stili (funzionali o disfunzionali) del co-valutatore

Un primo tema riguarda il fatto che, poiché sul fronte progettuale la coprogettazione trasforma committente e fornitore in partner (anche se non del tutto alla pari), ne consegue che sul fronte valutativo va probabilmente data maggiore attenzione alle alleanze in campo: il valutatore si trova a relazionarsi con un committente il cui ruolo appare più sfumato, se non addirittura multiplo, e con dei valutati anch'essi portatori di ulteriori aspettative, comprese quelle di eventuali co-valutatori.

In questo mutato contesto, il ruolo del valutatore nelle coprogrammazioni e coprogettazioni richiede pertanto di essere osservato secondo due variabili: il rigore metodologico adottato e l'attenzione alla comunicazione e all'alleanza con i partecipanti. Incrociando questi due assi emergono quattro stili possibili, uno solo dei quali consente una valutazione efficace e di qualità.



Il **valutatore ipercritico e "svalutante"** mantiene alto il rigore metodologico ma trascura la dimensione relazionale: tende a irrigidirsi nel proprio ruolo tecnico, a scapito della relazione con i partecipanti, generando resistenza, sfiducia e, nei casi più marcati, un vissuto di svalutazione del lavoro svolto, che può compromettere l'utilizzo stesso dei risultati della valutazione. Un caso che esemplifica questo stile è quello di un committente che affida all'équipe di ricerca la valutazione della sperimentazione di una misura di sostegno al reddito. All'interno della cabina di regia si stabilisce che le attività di ricerca comprendano la realizzazione di focus group con i beneficiari, volti a esplorare la qualità percepita del programma e a stimolare un confronto sul senso specifico del percorso di inserimento. Sul campo, però, lo strumento mostra i suoi limiti. I partecipanti sono molto eterogenei e, nonostante le ripetute precisazioni sul senso dell'incontro, alcuni scambiano i ricercatori per personale comunale, chiedendo interventi e servizi rispetto alle proprie esigenze. L'incontro prosegue con diverse difficoltà comunicative: alcuni partecipanti si sentono in imbarazzo e a disagio nell'esporsi di fronte agli altri, al punto che i ricercatori decidono di concludere l'incontro e di proporre, a chi fosse disponibile, un'intervista individuale. L'intervista si svolge invece in serenità, con i partecipanti che raccontano con piacere la propria storia e il proprio vissuto. Il rischio, in questo caso, era chiaro: insistere con il focus group (e quindi rimanere rigidi sul piano metodologico) avrebbe portato i partecipanti a sentirsi sempre più a disagio nell'essere riconosciuti come bisognosi e poveri di fronte agli altri, perché l'intrusività dello strumento di ricerca proposto non li tutelava. La soluzione adottata è stata quella di "perdere" il contenuto informativo derivante dal confronto tra i partecipanti, scegliendo uno strumento diverso, le interviste in profondità, che ha permesso loro di sentirsi a proprio agio, ascoltati, accolti e non etichettati. È un esempio di come il rigore metodologico, per restare davvero al servizio della qualità della valutazione, debba trovare un equilibrio con l'attenzione relazionale verso l'altro.

Il secondo stile individuato è quello del **valutatore buonista e conformista** che coltiva la relazione e l'alleanza con i partecipanti ma cede sul rigore metodologico: rischia di appiattirsi sulle aspettative dei committenti e dei valutati, restituendo giudizi compiacenti più che fondati, e di perdere così la propria funzione di garante del metodo. Un esempio è quello di un committente privato che affida all'équipe di ricerca la valutazione finale di un progetto di interventi a favore di giovani NEET. L'obiettivo del committente è raccogliere evidenze che valorizzino i risultati ottenuti dal progetto, da utilizzare in attività di advocacy per favorirne l'adozione all'interno dei servizi pubblici: fin dall'inizio, dunque, la valutazione viene caricata

dell'aspettativa di restituire un quadro favorevole e spendibile del progetto, una "prova di successo" da portare alla Pubblica Amministrazione, più che un giudizio neutro sui suoi risultati. Tra le azioni di valutazione si prevedono l'analisi dei dati di monitoraggio raccolti dal committente e l'analisi trasversale di schede narrative relative a un campione di beneficiari, contenenti informazioni sulla condizione iniziale, sugli interventi ricevuti e sulla situazione al termine del progetto. Le informazioni raccolte dal committente, tuttavia, risultano disomogenee, frammentate e talvolta contraddittorie. Il committente chiede di non evidenziare nel report aspetti metodologici rilevanti come il valore dei dati mancanti, le incongruenze riscontrate nell'analisi dei dati e, in alcuni casi, la scarsa chiarezza delle informazioni. Il rischio, in questo caso, sarebbe stato quello di restituire al lettore un quadro distorto, abbellendo la narrazione e alterando i dati per assecondare le aspettative della committenza. La soluzione è stata un lavoro di mediazione con la committenza, in cui si è ribadita l'importanza della chiarezza metodologica e del ruolo del valutatore come soggetto terzo e indipendente. Questo è un caso che mostra come l'alleanza con i partecipanti al processo non possa mai tradursi in una rinuncia al rigore, pena la perdita della funzione stessa della valutazione.

Il terzo stile è quello del **valutatore pregiudiziale**, che somma i due rischi: basso rigore metodologico e scarsa attenzione relazionale, per cui si produce un giudizio che si forma prima e a prescindere dall'evidenza raccolta. È lo stile più insidioso, perché unisce la debolezza metodologica del *valutatore buonista* alla scarsa cura relazionale del *valutatore svalutante*, senza restituire in cambio né rigore né alleanza.

Infine, il **valutatore obiettivo ed efficace** è quello che riesce a tenere insieme alto rigore metodologico e alta attenzione alla comunicazione e all'alleanza con i partecipanti: mantiene la necessaria terzietà di giudizio senza rinunciare all'ascolto e al confronto con chi è coinvolto nel processo, ed è dunque l'esito auspicabile della co-valutazione.

La responsabilità di giudizio nella co-valutazione: chi se la assume?

Se il tema degli stili riguarda soprattutto il modo in cui il valutatore si relaziona con i partecipanti nel corso del processo, il secondo nodo riguarda invece l'esito di questo processo, ovvero chi, alla fine, si assume la responsabilità del giudizio valutativo: le due questioni sono strettamente intrecciate, perché uno stile squilibrato verso l'uno o l'altro polo finisce inevitabilmente per incidere anche su chi, e come, formula il giudizio finale.

Le esperienze oggi sperimentate su questo tema variano. Vi sono valutazioni di coprogettazioni che coinvolgono partner e stakeholder nella definizione dei criteri e nella costruzione del disegno di valutazione, ma non nell'espressione dei giudizi finali (la valutazione vera e propria); e vi sono, all'opposto, esperienze che teorizzano l'importanza di arrivare a giudizi condivisi, considerando la valutazione come un'esperienza frutto di una responsabilità condivisa. Secondo una logica lineare, la co-valutazione dovrebbe muoversi nella seconda direzione; tuttavia, come valutatori, non ne siamo convinti. Il valutatore, infatti, è, secondo noi, prima di tutto il garante del metodo: è lui a rispondere della coerenza fra le dimensioni e i criteri adottati, la metodologia utilizzata, i dati raccolti e il giudizio che ne deriva, ed è su questa garanzia che si fonda la validità stessa della valutazione. Se la responsabilità del giudizio finale diventasse pienamente condivisa fra tutti i partner del percorso di coprogettazione si correrebbe un duplice rischio: da un lato quello dell'autoreferenzialità, ovvero di una valutazione che finisce per confermare le aspettative di chi ha contribuito a realizzare il progetto valutato, anziché metterle alla prova - il rischio, appunto, di scivolare nello stile del valutatore buonista e conformista; dall'altro quello della perdita di terzietà, cioè della capacità del valutatore di mantenere un punto di osservazione autonomo e indipendente rispetto agli interessi in campo - il rischio di agire da valutatore pregiudiziale.

Per questo riteniamo che la co-definizione del disegno di valutazione, dei criteri e degli strumenti sia pienamente compatibile con la coprogettazione dell'intervento, e anzi sia molto efficace come forma di apprendimento collettivo e di diffusione di cultura della valutazione, mentre la responsabilità ultima del giudizio debba rimanere in capo al valutatore, come condizione stessa perché la valutazione possa continuare a svolgere la propria funzione di terzo occhio funzionale allo sviluppo e al miglioramento.

Due facce della stessa medaglia

Gli stili del valutatore e la responsabilità del giudizio non sono, in definitiva, due questioni distinte, ma due manifestazioni dello stesso problema: come restare un partner credibile e alleato dei processi di coprogrammazione e coprogettazione senza smettere, allo stesso tempo, di essere un soggetto terzo, capace di porre, con rigore e con ascolto, questioni che a volte gli stakeholders non vogliono sentire. È una tensione che la stagione del "Co" non elimina, ma rende più visibile e più urgente da presidiare con consapevolezza.

L’articolo è tratto dall’intervento fatto dagli autori al Congresso AIV dell’11 settembre 2026.

Bibliografia

- De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V. (2014), *Progettare e valutare nel sociale*, Carocci, Roma.
- De Ambrogio U., Guidetti C. (2016), *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Carocci, Roma
- De Ambrogio U., Marocchi G. (2023), *Coprogrammare e Coprogettare, amministrazione condivisa e buone prassi*, Carocci Faber.
- De Ambrogio U., Guidetti C. (2023), “E se provassimo a co-valutare?”, *Impresa Sociale*, n. 4/2023.
- Fazzi L. (2021), “Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale”, *Impresa Sociale*, 3.2021, pp. 30-38.
- Merlo G. (2014), *La programmazione sociale. Principi, metodi e strumenti*, Carocci, Roma.
- Pozzi A., Ripamonti E. (2026), *Valutazione collaborativa. Principi e pratiche di analisi della coprogettazione*, Carocci Faber, Roma.
- Stanghellini A., Gillini G., Brunod M. (2025), *Coprogettazione sociale e beni comuni,* Erickson.