



Q QUALITOOL

Rappresentare. Pianificare. Valutare.

**Qualità nell'animazione
socioculturale giovanile.
Guida**

www.quali-tool.ch

Partner
sostenitori



Stiftung
Mercator
Schweiz

Ufficio del sostegno a enti e attività per
le famiglie e i giovani, Cantone Ticino e
Federal Social Insurance Office (FSIO)

Indice

	In breve	04
1	Premessa	06
2	Aspetti fondamentali relativi alla qualità e al suo sviluppo	07
3	Indicazioni generali sull'utilizzo di Quali-Tool	08
	3.1 Il modello di efficacia alla base di Quali-Tool	08
	3.2 Scelte da compiere prima dell'utilizzo	09
	3.3 Utilizzo dei fattori qualitativi	10
	3.4 Documentazione	11
4	Descrizione dell'animazione socioculturale giovanile	12
	4.1 Esempio di un modello di efficacia compilato	12
	4.2 Fase 1: Descrizione dei fondamenti teorici	14
	4.3 Fase 2: Descrizione dell'attuazione	14
	4.4 Fase 3: Descrizione delle prestazioni (output)	15
	4.5 Fase 4: Descrizione degli effetti per gruppi mirati (outcome)	16
	4.6 Fase 5: Descrizione degli effetti in un contesto più ampio (impact)	17
5	Valutazione dell'animazione socioculturale giovanile	18
	5.1 Lavori preparatori per la valutazione	18
	5.2 Fase 1: sviluppare i punti oggetto di valutazione	18
	5.3 Fase 2: stabilire gli indicatori e i metodi di rilevazione	21
	5.3.1 Definire i metodi di rilevazione	22
	5.3.2 Pianificare la valutazione	23
	5.4 Fase 3: analizzare i dati e dedurre le conseguenze	24
	5.4.1 Raggruppamento e analisi dei dati	24
	5.4.2 Interpretazione	26
	5.4.3 Dedurre le conseguenze	26
	Appendici	27
	A1 Corsi e consulenti	27
	A2 Contesto relativo alla creazione dei fattori qualitativi	27
	A3 Fattori qualitativi per fondamenti teorici ottimali	27
	A4 Fattori qualitativi per un'attuazione ottimale	27
	A5 Fattori qualitativi relativi alle prestazioni (output)	28
	A6 Fattori qualitativi relativi agli effetti sui gruppi mirati (outcome)	28
	A7 Fattori qualitativi relativi agli effetti in un contesto più ampio (impact)	29
	A8 Obiettivi SMART	29
	A9 Tabella esemplificativa: obiettivi, indicatori, fonti dei dati	30
	A10 Esempio di valutazione	32
	A11 Contesto del progetto del DOJ	33
	A12 Bibliografia	34

In breve

Per chi?

Con Quali-Tool, l'Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ) mette a disposizione uno strumento a sostegno dei professionisti dell'animazione socioculturale giovanile e dei loro committenti nell'intento di garantirne e svilupparne la qualità.

Responsabili della qualità dell'animazione socioculturale giovanile sono infatti sia i committenti, sia i mandatari. In tale contesto ai committenti spetta la responsabilità strategica poiché la gestione dello sviluppo della qualità rappresenta un importante compito direttivo. I mandatari invece sono responsabili della qualità a livello operativo. È opportuno che il processo di sviluppo della qualità sia diretto strategicamente dai committenti, nel senso di una collaborazione partenariale.

Non è necessario essere degli esperti per usare Quali-Tool. L'utilizzo pratico di questo strumento viene spiegato passo per passo sia sul sito web, sia nella presente guida, nella quale si trovano informazioni sui fondamenti teorici e alcune fonti di approfondimento.

A che scopo?

Quali-Tool aiuta committenti, mandatari, gruppi bersaglio e operatori dei Comuni a dialogare sul tema dell'animazione socioculturale giovanile.

Quali-Tool aiuta a progettare, strutturare, documentare, verificare e migliorare l'animazione socioculturale giovanile. Questo strumento può essere utilizzato per svariati scopi, ad esempio a sostegno dei Comuni che vogliono creare un'offerta di animazione socioculturale giovanile e necessitano di un progetto. I Comuni che già gestiscono un servizio di animazione socioculturale giovanile possono, con l'ausilio di Quali-Tool, aggiornare il progetto in atto oppure verificare l'efficacia delle attività svolte fino ad ora. Affinché Quali-Tool possa fornire un supporto ottimale, è necessario, prima di usarlo, optare per uno dei tre seguenti scopi:

Si desidera ottenere una migliore panoramica dei fondamenti teorici, delle attività e degli obiettivi dell'animazione socioculturale giovanile già esistente?

Si desidera elaborare un nuovo progetto di animazione socioculturale giovanile?

Si desiderano valutare uno o più elementi dell'animazione socioculturale giovanile già in atto?

Quando e con quale frequenza?

Per il DOJ, il lavoro di sviluppo e la garanzia della qualità fanno parte di un processo continuo, messo in atto congiuntamente dai diversi attori dell'animazione socioculturale giovanile. Si tratta di un processo ciclico che prevede quattro fasi: pianificazione, esecuzione, verifica e miglioramento. Quali-Tool offre sostegno in ciascuna di queste fasi, ma di norma non continuamente. Infatti, il DOJ non parte dal presupposto che complessi processi di sviluppo della qualità possano essere svolti in tempi brevi. Anche la progettazione non viene ripetuta annualmente. Le modifiche vengono effettuate, ad esempio, apportando correzioni agli obiettivi di efficacia e di prestazione. Chi ha iniziato a lavorare con Quali-Tool e si rappresenta il lavoro secondo la logica di un modello di efficacia, troverà più facile adattare gli obiettivi ogni anno.

È compatibile con altri strumenti qualitativi?

Quali-Tool è compatibile con altri strumenti utilizzati dai Comuni, come ad esempio il modello EFQM, a cui si può integrare. Quali-Tool è inoltre compatibile con diversi tipi di rapporti contabili, per i quali spesso vengono utilizzati i termini «controlling» o «monitoring». In tali rapporti i servizi di animazione giovanile informano i propri committenti sulle prestazioni fornite, sul numero di utenti raggiunto, ecc. Quali-Tool è compatibile nella misura in cui i dati registrati possono essere ricavati dalla sua struttura. Il grande vantaggio è che non giocano un ruolo solo i parametri, ma è possibile includere tutti gli elementi: fondamenti teorici, modalità di attuazione, prestazioni e risultati.

In che cosa consiste Quali-Tool?

Quali-Tool comprende il sito www.quali-tool.ch e la presente guida, i cui contenuti sono in gran parte simili. Sul sito si trova in aggiunta un modello di efficacia interattivo, informazioni sugli eventi relativi a Quali-Tool (corsi, incontri per uno scambio di esperienze, ecc.), una lista di consulenti, esperti di Quali-Tool e diversi documenti fondamentali del DOJ.

1 Premessa

Fin dalla sua fondazione, l'Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ) si impegna per lo sviluppo e la garanzia della qualità nel settore dell'animazione socioculturale giovanile. Nel 2011/2012, in collaborazione con la Scuola universitaria professionale per il lavoro sociale di Lucerna e con il coinvolgimento di alcuni operatori dell'animazione giovanile e degli stessi giovani, è stata sviluppata una prima versione dei possibili fattori qualitativi dell'animazione socioculturale giovanile (cfr. A2). Il DOJ ha successivamente lanciato nel 2013 un progetto con l'obiettivo di creare uno strumento pratico in grado di sostenere gli operatori dell'animazione giovanile e i loro datori di lavoro per sviluppare e garantire la qualità dei servizi offerti. Per la realizzazione di questo progetto, il DOJ ha incaricato INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH. La Fondazione Mercator Svizzera e l'Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS sostengono entrambi il progetto con un notevole contributo finanziario. Inoltre, il progetto è promosso da Pro Juventute. Insieme ai tre comuni pilota di Flims, Lucerna e Ostermundigen, che hanno testato un prototipo dello strumento e con la partecipazione di molti altri attori attivi in questo ambito, nella primavera 2016 è stato finalmente possibile completare questo strumento denominato «Quali-Tool», il quale consiste di due prodotti: il sito www.quali-tool.ch e la presente guida. Per ulteriori informazioni sull'origine di questo strumento si prega di consultare l'appendice A11.

Nel capitolo 2 della presente guida viene esposto il concetto di qualità del DOJ e viene indicato chi, nell'ambito dell'animazione socioculturale giovanile, è responsabile del lavoro di sviluppo e garanzia della qualità. Nel capitolo 3 invece, vengono spiegati il modello logico su cui si basa Quali-Tool e le considerazioni da fare prima di utilizzarlo. Infine, nei capitoli 4 e 5 viene spiegato passo per passo l'utilizzo di Quali-Tool.

Per favorire la fluidità del testo, in alcuni casi viene adottata unicamente la forma maschile che, beninteso, sottintende sempre anche quella femminile.

2 Aspetti fondamentali relativi alla qualità e al suo sviluppo

In questo capitolo viene fornita una risposta a tre domande: su quale concetto di qualità si basa Quali-Tool? È compatibile con altri strumenti per lo sviluppo della qualità? Chi è responsabile della qualità?

Il concetto di qualità del DOJ

Con il termine qualità, il DOJ¹ indica l'insieme dei tre aspetti della qualità strutturale, dei processi e dei risultati.² La qualità strutturale si riferisce alle condizioni quadro dell'animazione socioculturale giovanile, dei suoi servizi e delle sue offerte. La qualità dei processi mette il focus sull'attuazione e lo svolgimento delle offerte. Infine, la qualità dei risultati fa riferimento agli obiettivi e ai gruppi bersaglio. Quali-Tool si basa su un modello di efficacia (cfr. paragrafo 3.1) e comprende questi tre aspetti qualitativi, per i quali ha elaborato, in collaborazione con esperti dell'animazione socioculturale giovanile, diversi criteri di qualità (cfr. paragrafo 3.3).

Il DOJ concepisce il lavoro di sviluppo della qualità come un processo continuo, portato avanti congiuntamente dai diversi operatori dell'animazione socioculturale giovanile. L'obiettivo è documentare il lavoro svolto e migliorarne costantemente la qualità. A livello teorico il concetto si basa tra l'altro sul cosiddetto ciclo di Deming o ciclo PDCA, il quale si compone di quattro fasi: pianificare (plan), fare (do), verificare (check) e migliorare (act).³ Anche la Fachhochschule Nordwestschweiz ha sviluppato un modello ciclico di pianificazione per la promozione delle attività giovanili a livello comunale, che si basa su un concetto simile.⁴ Quali-Tool offre sostegno in ogni fase di questo modello circolare.

Dal punto di vista del DOJ, la misurazione e il miglioramento della qualità sono attività complesse che richiedono competenze specifiche e un dialogo intenso tra i diversi attori (committenti, mandatari e gruppi bersaglio). Per questo motivo non c'è modo di svolgere il lavoro sulla qualità in tempi brevi, quindi il DOJ ha consapevolmente rinunciato a creare una « versione light » di Quali-Tool. Una valutazione di vasta portata viene effettuata di norma solo a intervalli di alcuni anni. Anche la progettazione non deve essere ripetuta annualmente. Le modifiche vengono effettuate, ad esempio, apportando correzioni agli obiettivi in materia di risultati e prestazioni.

Compatibilità con altri strumenti di gestione della qualità

Con Quali-Tool, il DOJ mette a disposizione uno strumento che fornisce supporto nella documentazione del lavoro e nel processo di sviluppo e salvaguardia della qualità. Quali-Tool è compatibile con altri strumenti e li può integrare. Già nella fase pilota è emerso che Quali-Tool può, ad esempio, essere abbinato molto bene al modello EFQM.⁵ In molti Comuni i servizi di animazione giovanile informano costantemente i propri committenti sulle prestazioni fornite, i risultati raggiunti, ecc. Spesso tali rapporti contabili vengono definiti « controlling » o « monitoring ». I risultati rilevati con questi strumenti possono essere riportati nella struttura di Quali-Tool. Il grande vantaggio di Quali-Tool è che non giocano un ruolo solo i risultati, ma che è possibile includere tutti gli elementi: fondamenti teorici, modalità di attuazione, prestazioni e risultati.

Chi è responsabile della qualità?

Responsabili della qualità dell'animazione socioculturale giovanile sono sia i committenti, sia i mandatari. I committenti hanno la responsabilità strategica. Il DOJ concepisce la gestione dello sviluppo qualitativo come un importante compito direttivo. Quando esso è considerato un compito di competenza politica e pubblica, spetta al Municipio o all'eventuale sua Commissione per la gioventù, assumersi la responsabilità dei risultati dell'animazione socioculturale giovanile di fronte ai rappresentanti del Comune. Spesso, alla persona responsabile dell'animazione giovanile, viene affidata a livello di amministrazione comunale, la direzione strategica di un processo di sviluppo della qualità. In molti Comuni si tratta della persona delegata al Servizio sociale, mentre in quelli più piccoli se ne occupano spesso i segretari comunali.

Ai mandatari spetta la responsabilità della qualità a livello operativo. Nei Comuni più piccoli sono gli operatori dell'animazione giovanile che dirigono un processo di sviluppo o di garanzia della qualità. In tali casi è importante che ricevano un incarico dai propri superiori o che lo richiedano. Solo agendo in questo modo si può sviluppare tra le diverse parti coinvolte un dialogo ottimale sulle attività dell'animazione socioculturale giovanile.

¹ Il comitato direttivo del DOJ ha approvato la guida nell'autunno 2015. Per forgiarsi un'opinione, nell'ambito del progetto il comitato direttivo ha coinvolto diversi attori (cfr. A11). Nel testo seguente, invece di comitato direttivo del DOJ si parla semplicemente di DOJ.

² Donabedian 1966

³ Uhl 2008

⁴ web.fhnw.ch/plattformen/tagung-kjf/download (accesso il 18.02.2016)

⁵ Il modello qualitativo EFQM comprende sia i risultati sia i metodi e le procedure che dovrebbero permettere di ottenere tali risultati. Dal 1992 l'European Quality Award (EQA) viene assegnato a imprese che forniscono prestazioni eccezionali sulla base di questo modello.

3 Indicazioni generali sull'utilizzo di Quali-Tool

In questo capitolo viene spiegato che cos'è un modello di efficacia e a che scopo viene utilizzato (3.1). In secondo luogo vengono elencate alcune domande che è opportuno porsi prima di utilizzare Quali-Tool (3.2). In terzo luogo viene indicato in che modo è possibile utilizzare i fattori qualitativi elaborati dal DOJ (3.3) e infine in che modo dovrebbe essere documentato il processo di sviluppo della qualità (3.4).

Il modello di efficacia alla base di Quali-Tool

Quali-Tool si basa su un modello di efficacia. Tale modello è la rappresentazione semplificata del modo in cui un'attività o un intervento possono influenzare la società, cioè con quali mezzi e con quali prestazioni. Di norma il modello di efficacia rappresenta una catena causale di «relazioni se-allora» cioè: se viene adottata questa o quella misura, si suppone che la realtà verrà influenzata in questa o quella maniera.

Tale modo di procedere si è dimostrato efficace in quanto facilita la rilevazione e la verifica sistematiche degli effetti della politica adottata.⁶ Oggi i modelli di efficacia trovano applicazione in diversi settori della politica. Vengono utilizzati a livello comunale, cantonale e federale, per esempio per la pianificazione e la verifica di misure (valutazione) in tutti i campi della politica: formazione, servizi sociali, prevenzione/promozione della salute, traffico, energia, sviluppo del territorio, ecc. I riferimenti bibliografici per approfondire il tema dei modelli di efficacia sono contenuti nell'appendice A12.

Nell'animazione socioculturale giovanile il modello di efficacia aiuta a descrivere le prestazioni offerte, il modo in cui vengono attuate e i risultati che si ottengono. Il modello di efficacia alla base di Quali-Tool si compone di cinque elementi: fondamenti teorici, attuazione, output, outcome e impact, i quali descrivono le attività nell'ambito dell'animazione socioculturale giovanile (vedi schema G 3.1). I singoli elementi del modello di efficacia sono illustrati nel capitolo 4.

G 3.1: Panoramica di un modello di efficacia



Fonte: Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

⁶ Rieder 2003

3.2 Scelte da compiere prima dell'utilizzo

Quali-Tool può essere utilizzato per diversi scopi. Per esempio, può servire da supporto ai Comuni che vogliono lanciare un'offerta di animazione socioculturale giovanile e necessitano di un progetto. Altri Comuni, che gestiscono già un servizio

analogo, con l'ausilio di Quali-Tool possono aggiornare il progetto in atto e altri ancora possono utilizzarlo per verificare l'efficacia delle attività svolte fino ad ora.

Per utilizzare Quali-Tool in modo ottimale è necessario rispondere prima alle seguenti domande e scegliere uno dei seguenti obiettivi:



RAPPRESENTARE

Si desidera ottenere una migliore panoramica dei fondamenti teorici, delle attività e degli obiettivi dell'animazione socioculturale giovanile già esistenti?

I vantaggi:

I risultati possono essere utilizzati ad esempio per le relazioni pubbliche, per colloqui con gruppi di potenziali destinatari o per l'inserimento di nuovi collaboratori.

Ecco come procedere:

nel capitolo 4 sono contenute le istruzioni per illustrare in modo chiaro l'attuale offerta di animazione socioculturale giovanile con l'ausilio di un modello di efficacia.



PIANIFICARE

Si desidera elaborare un nuovo progetto di animazione socioculturale giovanile?

I vantaggi:

un progetto che comprenda i fondamenti teorici, l'attuazione, le prestazioni e gli obiettivi dell'animazione socioculturale giovanile è il presupposto per lavorare in modo mirato ed effettuare una valutazione successiva.

Ecco come procedere:

nel capitolo 4 sono contenute le istruzioni per creare un modello di efficacia come fondamento per il proprio (nuovo) progetto.



VALUTARE

Si desiderano valutare singoli o vari elementi dell'attuale animazione socioculturale giovanile?

I vantaggi:

possibilità di ottenere indicazioni su come migliorare le attività di animazione socioculturale giovanile. Inoltre, è possibile utilizzare i risultati della valutazione per verificare ed evidenziare l'efficacia delle attività, nonché per spiegare ai propri committenti il lavoro svolto.

Ecco come procedere:

dapprima, descrivere l'attuale offerta di animazione socioculturale giovanile sotto forma di modello di efficacia. Nel capitolo 4 sono disponibili le relative istruzioni. Successivamente è possibile decidere, sulla base del modello di efficacia scelto, quali aspetti devono essere valutati e come farlo. Gli aiuti a tale scopo sono contenuti nel capitolo 5.

Sulla base dei risultati della valutazione è possibile rielaborare l'attuale modello in una prospettiva futura. A tale scopo può essere utile riferirsi al capitolo 4.

Autovalutazione o valutazione esterna?

Per valutare l'animazione socioculturale giovanile, è opportuno decidere nella fase di pianificazione se tale valutazione dovrà essere effettuata dai responsabili del programma (autovalutazione) oppure da terzi (valutazione esterna). Per ottenere buoni risultati e risparmiare sui costi può essere utile valutare autonomamente alcune parti e farne valutare esternamente altre. Nella seguente tabella G 3.2 sono elencati i possibili vantaggi e svantaggi dell'autovalutazione e della valutazione esterna.

G 3.2: Chi effettua la valutazione?

Tipo di valutazione	Vantaggi	Svantaggi
Auto-valutazione	<ul style="list-style-type: none"> – Elevata conoscenza dei contenuti – Risparmio sui costi 	<ul style="list-style-type: none"> – Minor distacco/scarsa indipendenza – Mancanza di competenze
Valutazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> – Elevata indipendenza – Maggiore consenso dall'esterno – Competenza metodologica disponibile 	<ul style="list-style-type: none"> – Costosa – Mancanza di conoscenza del contesto e di competenze
Combinazione dei due tipi	<ul style="list-style-type: none"> – Combinazione sia dei vantaggi dell'autovalutazione sia della valutazione esterna 	<ul style="list-style-type: none"> – Coordinamento complesso

Fonte: Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

Quali attori è opportuno coinvolgere?

Prima di utilizzare Quali-Tool, è opportuno che le persone responsabili dello sviluppo e della garanzia della qualità all'interno dei Comuni riflettano sulle persone da coinvolgere in questo processo (cfr. 2). Da un lato va chiarito se vi siano sufficienti

risorse interne disponibili per la direzione e lo svolgimento di un tale processo di sviluppo della qualità. Trattandosi di un processo complesso, nell'ambito del quale vanno considerati diversi aspetti, consigliamo di frequentare un corso nel quale viene insegnato il funzionamento di Quali-Tool e come esercitarne l'uso in gruppo. Il segretariato del DOJ fornisce informazioni sui corsi disponibili (vedi www.quali-tool.ch). I responsabili devono inoltre verificare se sono disponibili risorse umane e finanziarie sufficienti per svolgere il processo di sviluppo e garanzia della qualità.

Molti Comuni ricorrono a consulenti esterni sia per il supporto, sia per la valutazione dei processi. Il segretariato del DOJ dispone di una lista di consulenti qualificati che sono stati formati nell'utilizzo di Quali-Tool, che possono fornire assistenza durante il processo ed essere consultati per una valutazione esterna.

Nel processo di sviluppo e garanzia della qualità vanno coinvolti sempre anche i «beneficiari», cioè i bambini e i giovani. Gli operatori dell'animazione giovanile devono verificare sulla base delle loro conoscenze specifiche e della loro esperienza, quali sono gli elementi del processo per i quali è opportuno coinvolgere questo tipo di pubblico. Fattori determinanti sono l'età, il livello di sviluppo e l'interesse. Di norma, i bambini e i giovani si interessano maggiormente ai contenuti e meno alle questioni strutturali. Nei paragrafi 4.4 e 5.2, nonché nei fattori qualitativi (cfr. da A3 ad A7) sono contenuti suggerimenti per il loro coinvolgimento.

3.3 Utilizzo dei fattori qualitativi

Nel capitolo 4 e nell'appendice A2 di questa guida viene fatto riferimento ai cosiddetti fattori qualitativi che sono stati elaborati nel corso dello sviluppo di Quali-Tool sulla base di studi preliminari della Scuola universitaria professionale di Lucerna e con la collaborazione di esperti dell'animazione socioculturale giovanile.⁷ Tali fattori sono da intendersi come proposti da parte del DOJ e rappresentano una situazione ideale, ma non hanno la pretesa di definire in modo esaustivo ciò che costituisce una buona animazione socioculturale giovanile. Ogni Comune o istituzione di animazione socioculturale giovanile deve pertanto decidere autonomamente quali criteri qualitativi siano rilevanti nel proprio contesto. Nella guida vengono esposti due possibili utilizzi dei fattori qualitativi:

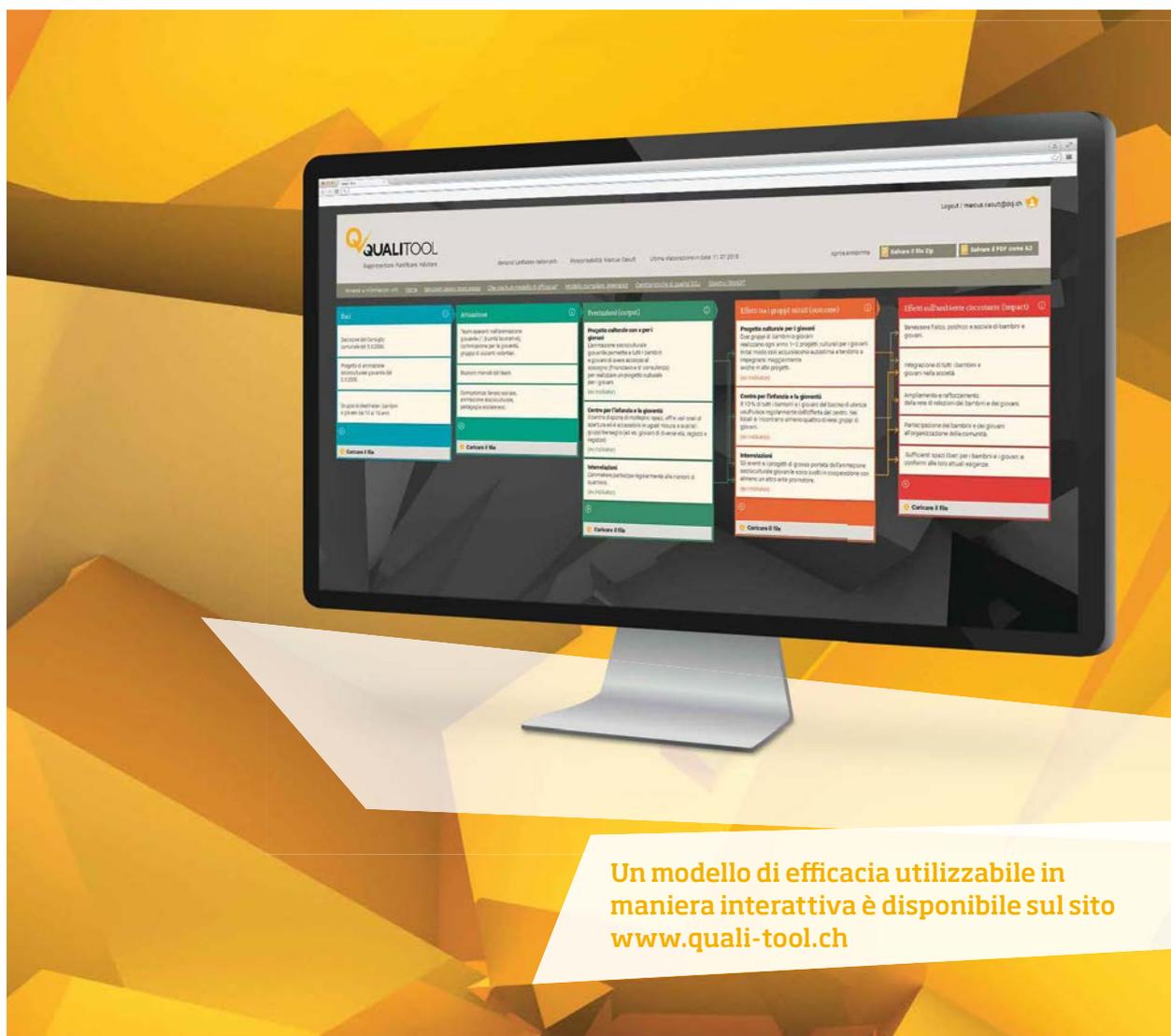
⁷ Per ulteriori informazioni sull'origine di questi fattori qualitativi consultare l'appendice A2.

- se si desidera descrivere i futuri servizi di animazione socioculturale giovanile (cfr. 3.2), in fase di creazione del modello di efficacia è possibile decidere quali fattori qualitativi siano rilevanti per il proprio Comune/la propria istituzione. I fattori qualitativi scelti serviranno come suggerimento per la definizione dei diversi elementi del modello di efficacia. Se successivamente si desidera effettuare anche una valutazione, i fattori qualitativi rilevanti saranno già integrati
- se si prevede di effettuare una valutazione, l'ideale sarebbe avere prima provveduto a descrivere l'attuale animazione socioculturale giovanile come modello di efficacia integrando i fattori qualitativi rilevanti. Se tale passaggio è stato

tralasciato, è comunque possibile utilizzare i fattori qualitativi come traccia per la formulazione delle domande su cui basare la valutazione. A tale scopo vanno selezionate dapprima i fattori qualitativi ritenuti rilevanti.

3.4 Documentazione

È inoltre opportuno provvedere a documentare il processo di sviluppo della qualità. Ad esempio scrivendo nei verbali delle riunioni quali gruppi bersaglio sono stati implicati nel processo, in che modo è stato effettuato e in che misura è stato possibile implementare gli input delle persone coinvolte.



Un modello di efficacia utilizzabile in maniera interattiva è disponibile sul sito www.quali-tool.ch

4 Descrizione dell'animazione socioculturale giovanile

Deciso lo scopo per il quale si desidera utilizzare Quali-tool (cfr. 3.2), troviamo in questo capitolo le istruzioni per descrivere i servizi di animazione socioculturale giovanile (attuali o futuri) attraverso un modello di efficacia.

È possibile rappresentare l'intera offerta di animazione socioculturale giovanile oppure limitarsi a un settore (ad es. i servizi in un determinato quartiere).

Un modello di efficacia può essere utilizzato anche per rappresentare un progetto (o un programma) più vasto. L'utilizzo di un modello di efficacia non è invece consigliabile per la descrizione di un singolo evento. A tale scopo può essere più utile creare un semplice schizzo del progetto.⁸

Prima di tutto viene presentato un esempio di modello di efficacia compilato (cfr. 4.1). Successivamente viene descritto un modello di efficacia dell'animazione socioculturale giovanile suddiviso in cinque fasi. Per ogni fase viene prima spiegato il rispettivo elemento del modello di efficacia e in seguito vengono forniti chiarimenti sul suo utilizzo. Viene fatto riferimento ai fattori qualitativi sviluppati dal DOJ (cfr. 3.3). Infine, sono forniti degli esempi per la rappresentazione del rispettivo elemento del modello di efficacia di un Comune fittizio.

Per la creazione del modello di efficacia, sul sito www.quali-tool.ch è disponibile un modello interattivo. Sempre sul sito è disponibile anche un modello di efficacia in versione PDF che può essere stampato e compilato manualmente.

4.1 Esempio di un modello di efficacia compilato

Lo schema G 4.1 mostra un esempio di un modello di efficacia compilato. Come già accennato all'inizio, i modelli di efficacia possono risultare molto differenti in base al concetto, alle prestazioni offerte e ai risultati da ottenere. A tale proposito gioca un ruolo importante anche il contesto dell'animazione socioculturale giovanile (ad es. le dimensioni del Comune).

Tuttavia, una riduzione della complessità è molto importante proprio in considerazione del fatto che il modello di efficacia deve servire a migliorare la comunicazione e a facilitare il dialogo sull'animazione socioculturale giovanile. L'intera animazione socioculturale giovanile può, anzi deve essere rappresentata in modo sintetico in un'unica pagina. L'importante, quando si utilizza il modello di efficacia, è considerare i singoli elementi in una sequenza correlata (da sinistra verso destra). Ad esempio, i dati relativi alla percentuale lavorativa degli operatori dell'animazione giovanile sono determinanti per la quantità e il tipo di prestazioni che possono essere offerte.⁹ Tra le presta-

zioni e gli effetti devono essere create relazioni dirette, considerando che ogni prestazione deve avere almeno un obiettivo in termini di efficacia. Non devono essere fornite prestazioni senza prima definire un determinato obiettivo presso i gruppi bersaglio. Quando si parla di gruppi bersaglio non si intendono solo bambini e giovani, ma anche le autorità, la popolazione, i genitori, gli insegnanti, ecc. (cfr. paragrafo 4.5). Inoltre, gli effetti auspicati presso i gruppi bersaglio devono puntare a ottenere effetti in un contesto più ampio (impact).

G 4.1: Esempio di un modello di efficacia compilato

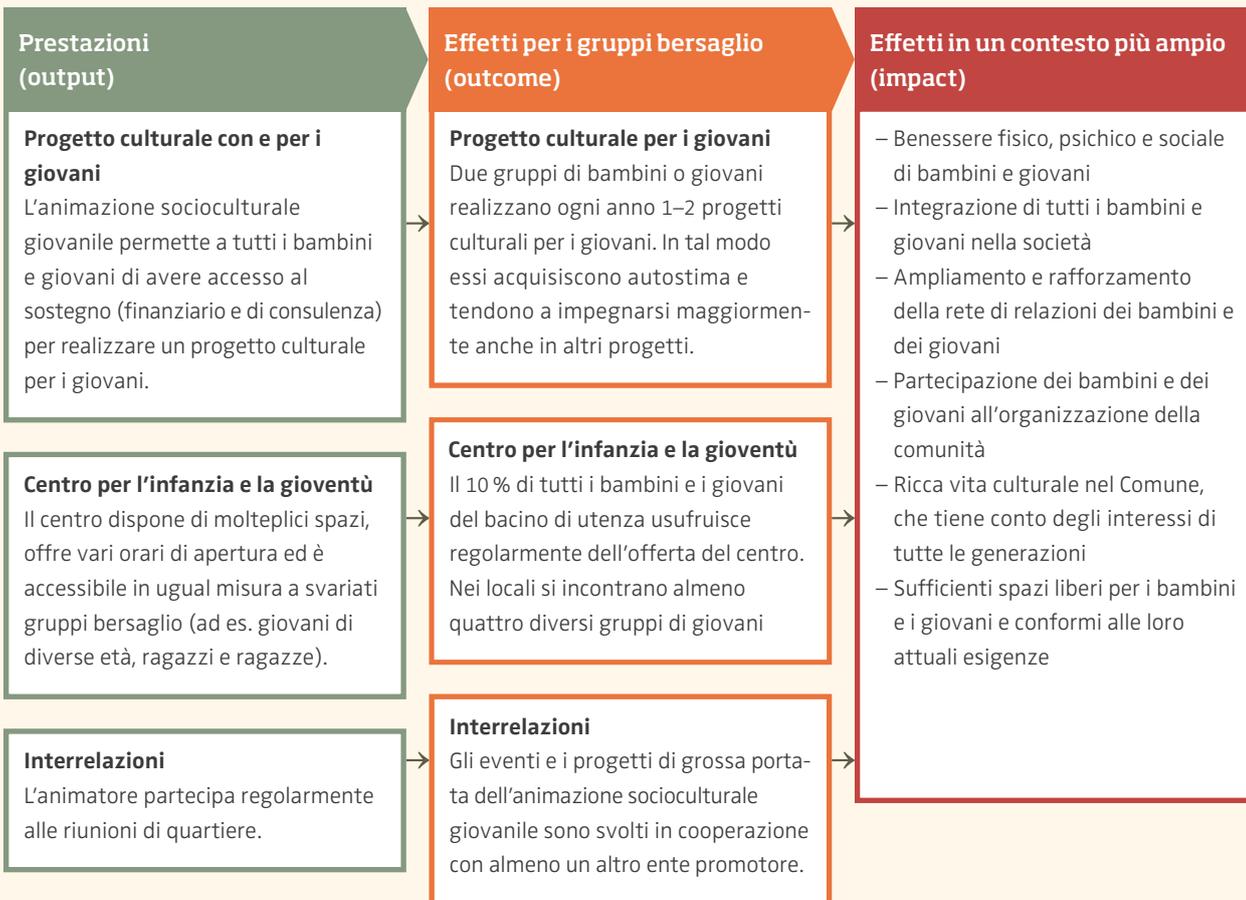


⁸ Un modello di questo tipo è disponibile ad esempio sul sito www.quint-essenz.ch (accesso il 18.02.2016).

⁹ Cfr. Associazione mantello animazione giovanile in ambito aperto DOJ 2007



« Quali-Tool ci aiuta a mantenere un quadro chiaro in presenza di interazioni complesse. Ci permette di conoscere l'obiettivo, definire le priorità e quindi fare ciò che serve » Roger Häfeli, Responsabile del settore Tempo libero e partecipazione, Dipartimento bambini, giovani e famiglia della Città di Lucerna



Fonte: sviluppato nel 2014 nell'ambito di una riunione del gruppo di lavoro (progetto Sviluppo e garanzia della qualità nell'animazione socioculturale giovanile, DOI)

4.2 Fase 1: descrizione dei criteri di base

Se si desidera descrivere l'animazione socioculturale giovanile esistente sotto forma di modello di efficacia, prima di tutto va fatto quanto segue: inserire i criteri di base sui quali si fonda il sistema di animazione socioculturale giovanile attuale o da elaborare, oppure quelli di un sottosettore selezionato, ed elencarli nel modello di efficacia come «criteri di base». Se possibile indicare, di volta in volta, le fonti. I criteri sono costituiti dai seguenti elementi, non sempre tutti presenti:

- **Basi giuridiche, linee direttive, documenti concettuali, basi scientifiche, definizioni del fabbisogno, analisi e verifiche contestuali ecc.;**
- **Periodo per il quale il progetto deve essere valido;**
- **Chi è responsabile del raggiungimento degli obiettivi;**
- **Descrizione dei gruppi bersaglio (età ecc.);**
- **Obiettivi fondamentali superiori (ad es. obiettivi da raggiungere nel corso della legislatura);**
- **Offerte articolate secondo campi di azione/settori.**

Se si compila il modello di efficacia per l'animazione socioculturale giovanile futura, i fattori qualitativi possono fornire buoni suggerimenti relativi ai criteri di base (cfr. appendice A3). Qui di seguito è riportato un esempio di rappresentazione dei criteri di base nel modello di efficacia.

Criteri di base (esempio)

- Decisione del Consiglio comunale del 5.5.2006
- Progetto di animazione socioculturale giovanile del 2.3.2006
- Gruppo bersaglio: bambini e giovani dai 10 ai 18 anni

4.3 Fase 2: descrizione dell'attuazione

Nel modello di efficacia, l'attuazione descrive l'interazione degli attori responsabili dell'animazione socioculturale giovanile. Spesso l'attuazione viene definita anche esecuzione. L'attuazione comprende eventualmente persone che forniscono una prestazione (ad es. i volontari). Una componente della fase di attuazione sono le risorse impiegate (finanziarie, umane) e i processi. Per la rappresentazione dell'attuazione può essere utilizzato come strumento ausiliario l'opuscolo del DOJ «Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen».¹⁰ Nella descrizione dell'attuazione viene spesso fatto riferimento ai relativi documenti.

- **Organizzazione/struttura.¹¹**
- **Risorse impiegate (finanze, infrastrutture).**
- **In che modo devono essere organizzati i processi (processi di lavoro, riflessione/garanzia di qualità/valutazione, interrelazioni ecc.).**
- **Competenze specifiche del personale impiegato.**
- **In che modo devono essere attuati lo sviluppo e la garanzia della qualità ecc.**

Se si compila il modello d'impatto per il futuro lavoro socioculturale con bambini e giovani, i fattori di qualità possono fornire buoni suggerimenti per l'attuazione (vedi Appendice A4). Un esempio di un tale lavoro è il seguente:

Attuazione (esempio)

- Team di lavoro per bambini e giovani (un'unità e mezza di lavoro), commissione per i giovani, pool di sostenitori del volontariato
- Riunioni mensili dell'équipe
- Competenze: assistenza sociale, animazione socioculturale, pedagogia sociale, ecc.

¹⁰ Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù DOJ 2007

¹¹ Per organizzazione/struttura si intende in genere la struttura gerarchica di un'organizzazione, che stabilisce quali compiti devono essere svolti dalle singole persone (organigramma) e con quali mezzi.

4.4 Fase 3: descrizione delle prestazioni (output)

Nei modelli di efficacia, l'elemento prestazioni (output) descrive tutti i servizi pianificati che possono essere sperimentati e utilizzati dai gruppi bersaglio. I gruppi bersaglio dell'animazione socioculturale giovanile non sono solo i bambini e i giovani, ma possono essere anche le autorità, la popolazione, i genitori, gli insegnanti, ecc. Le prestazioni possono consistere ad esempio in consulenze, offerte di spazi, ecc. La descrizione delle prestazioni deve essere per quanto possibile completa. Se sono molte, è possibile riunirle in gruppi di prestazioni (ad es. un'unica prestazione di consulenza per bambini, giovani e genitori, invece di tre diverse). Per la definizione delle prestazioni può essere utilizzato come strumento ausiliario l'opuscolo del DOJ «Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen»,¹² nel quale vengono proposti tre settori di servizi e le relative singole prestazioni. È necessario che ogni prestazione sfoci in almeno un obiettivo di efficacia (outcome). Non devono essere fornite prestazioni senza lo scopo di ottenere un determinato risultato presso i gruppi bersaglio.

– Servizi e prodotti auspicati e pianificati.

– Bisogna descrivere le prestazioni messe a disposizione per ogni gruppo di destinatari, indicandone la frequenza e il livello qualitativo.

Se si compila il modello di efficacia per l'animazione socioculturale giovanile futura, i fattori qualitativi possono fornire suggerimenti preziosi per formulare buoni obiettivi di prestazione (cfr. appendice A5).

L'ambito delle prestazioni è particolarmente adatto alla partecipazione di bambini e giovani che, in quanto gruppo bersaglio principale, le conosce e sperimenta direttamente. Qualora si stia sviluppando un progetto per il futuro, i responsabili dell'animazione giovanile sono chiamati a chiedere i desideri e le idee riguardo ai servizi direttamente ai bambini e giovani. Tali colloqui possono svolgersi singolarmente o in gruppi. L'Associazione dell'animazione socioculturale giovanile del Canton Berna VOJA ha pubblicato una raccolta di metodi specifici per età e gruppi bersaglio atti a favorire la partecipazione di bambini e giovani.¹³ Informazioni sul loro coinvolgimento nel contesto della valutazione sono contenute nel paragrafo 5.2.

Se al termine di un progetto si prevede di effettuare una valutazione dell'animazione socioculturale giovanile, è opportuno formulare le prestazioni sotto forma di obiettivi di prestazione, i quali devono essere formulati secondo il principio SMART (cioè in modo S = specifico, M = misurabile, A = accettabile, R = realistico, T = definito a livello temporale). Nell'appendice A8 viene definito ciò che si intende per obiettivi SMART. Qui di seguito sono indicati tre esempi di prestazioni dell'animazione socioculturale giovanile nell'ambito del modello di efficacia.

Prestazioni (esempio)

Progetto culturale per i giovani

L'animazione socioculturale giovanile permette a tutti i bambini e i giovani di avere accesso al sostegno (finanziario, consulenza) per realizzare un progetto culturale per i giovani.

SMART: Esiste una descrizione delle modalità con cui viene fornito supporto a un progetto culturale per i giovani. La maggior parte dei bambini e giovani sa come ottenere sostegno per un progetto culturale.

Centro per l'infanzia e la gioventù

Il centro dispone di vari spazi, offre orari di apertura adeguati ed è accessibile in ugual misura ai diversi gruppi (ad es. giovani di diverse età, ragazzi e ragazze).

SMART: il centro ricreativo ha tre diversi locali che possono essere utilizzati da bambini e giovani nel pomeriggio e in prima serata, mentre sono accessibili ai giovani di età superiore due sere alla settimana. Un locale è riservato esclusivamente alle ragazze e uno ai ragazzi.

Interrelazioni

Gli animatori partecipano regolarmente alle riunioni di quartiere.

SMART: un/una rappresentante dell'animazione socioculturale giovanile è membro regolare dell'associazione di quartiere.

¹² Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù DOJ 2007

¹³ www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf (accesso il 18.02.2016)

4.5 Fase 4: descrizione degli effetti sui gruppi bersaglio (outcome)

Nel modello di efficacia, in questa fase vengono descritti gli effetti auspicati sui gruppi bersaglio (outcome). Con ciò s'intendono i cambiamenti di opinione, atteggiamento e comportamento direttamente osservabili o che possono essere misurati anche indirettamente. Il lavoro di animazione giovanile è valutato sulla base degli effetti sui gruppi bersaglio, che indicano se e in che misura esso ha raggiunto i propri obiettivi. Per questo motivo gli effetti devono essere formulati in modo tale da poter essere effettivamente realizzati. Per gruppi bersaglio non s'intendono solo i bambini e i giovani, ma tutti i gruppi di persone per i quali vengono fornite le prestazioni (cfr. 4.4). Può trattarsi quindi anche di autorità, popolazione, genitori, insegnanti ecc.

Nella descrizione degli effetti è importante fare in modo che ogni prestazione (cfr. 4.4) sfoci in un effetto. Una prestazione può anche produrre più effetti oppure più prestazioni possono essere abbinate allo stesso effetto. Va notato che gli outcome hanno una relazione con gli effetti in un contesto più ampio (impact, cfr. 4.6). Un outcome viene attribuito di volta in volta a uno o più impact.

– Effetti/reazioni (ad es. cambiamenti di opinione, atteggiamento e comportamento) nei gruppi specifici interessati (bambini, giovani, genitori, autorità, partner, opinione pubblica ecc.).

– Gli obiettivi in termini di effetti devono essere specifici e realistici.

Se si compila il modello di efficacia per l'animazione socioculturale giovanile futura, i fattori qualitativi possono dare indicazioni per formulare obiettivi adeguati in termini di effetti (cfr. appendice A6).

Qui di seguito vengono presentati tre esempi (progetto culturale per i giovani, centro giovanile, interrelazioni) della fase 3 formulando gli effetti di tali prestazioni. Idealmente gli effetti vanno formulati sotto forma di obiettivi, i quali devono essere SMART se si prevede di sottoporli successivamente a verifica sotto forma di autovalutazione o valutazione esterna. Nell'appendice A8 viene definito ciò che si intende per obiettivi SMART.

Prestazioni (esempi)

Progetto culturale per i giovani

L'animazione socioculturale giovanile permette a tutti i bambini e giovani di avere accesso al sostegno (finanziario e di consulenza) per realizzare un progetto culturale per i giovani.

Centro per l'infanzia e la gioventù

Il centro dispone di vari locali, offre orari di apertura adeguati ed è accessibile in ugual misura a diversi gruppi (ad es. giovani di diverse età, ragazzi e ragazze).

Interrelazioni

L'animatore partecipa regolarmente alle riunioni di quartiere.

Effetti su gruppi bersaglio (esempi)

Progetto culturale per i giovani

Due gruppi di bambini o giovani realizzano ogni anno 1–2 progetti culturali per i giovani. In tal modo essi acquisiscono autostima e tendono a impegnarsi maggiormente anche in altri progetti.

Centro per l'infanzia e la gioventù

Il 10% di tutti i bambini e dei giovani del bacino di utenza usufruisce regolarmente dell'offerta del centro. Nei locali si incontrano almeno quattro diversi gruppi di utenti.

Il 5% dei frequentatori del centro (livello superiore) si assume maggiore responsabilità ad es. impegnandosi in un gruppo operativo, o in un gruppo per l'organizzazione di eventi ecc. Due terzi di essi affermano di avere imparato a pianificare e a realizzare un evento.

Interrelazioni

Gli eventi e i progetti vengono organizzati sempre più da diversi enti promotori composti da più attori.

4.6 Fase 5: descrizione degli effetti in un contesto più ampio (impact)

Il quinto elemento del modello di efficacia descrive gli effetti in un contesto sociale più ampio (impact). Gli effetti a questo livello non sono prodotti unicamente dall'animazione socioculturale giovanile. Altri fattori (quali le attività di altre organizzazioni, il contesto familiare ecc.) sono corresponsabili di questi effetti. Non è pertanto possibile misurare l'efficacia dell'animazione socioculturale giovanile sulla base degli effetti che produce in un contesto sociale più ampio, perché essa può infatti solo fornire un contributo specifico e limitato ai cambiamenti sociali a livello generale. Gli impact sono tuttavia importanti perché servono da orientamento per la formulazione degli outcome. Gli impact sono spesso definiti negli obiettivi fondamentali dei Comuni e dei Cantoni oppure derivano dalla letteratura specializzata sull'argomento o da relazioni su studi attuali.

– Problemi sociali di carattere generale alla cui soluzione può contribuire, oltre ad altri attori, anche l'animazione socioculturale giovanile.

Se si compila il modello di efficacia per l'animazione socioculturale giovanile futura, i fattori qualitativi possono fornire buoni suggerimenti per formulare obiettivi in termini di efficacia in un contesto più ampio (cfr. appendice A7).

Qui di seguito sono elencati alcuni esempi di effetti in un contesto più ampio.

Effetti in un contesto più ampio (esempi)

- Benessere fisico, psichico e sociale di bambini e giovani.
- Integrazione di tutti i bambini e giovani nella società.
- Ampliamento e rafforzamento della rete di relazioni dei bambini e dei giovani.
- Partecipazione attiva di bambini e giovani in seno alla comunità.
- Ricca vita culturale nel Comune, che considera gli interessi di tutte le generazioni.
- Sufficienti spazi liberi per bambini e giovani, conformi alle loro attuali esigenze.



« Quali-Tool fornisce un accompagnamento strutturato e piacevole attraverso le diverse fasi di elaborazione di un modello di efficacia. Lavorare con questo strumento - oltre ad essere veramente semplice - promuove e rafforza la professionalità nell'animazione giovanile! » Fabienne Schöb, Membro del gruppo di lavoro Quali-Tool

5 Valutazione dell'animazione socioculturale giovanile

Una valutazione è una stima del successo ottenuto con le misure adottate. In fase di valutazione vengono poste domande sulla rilevanza, qualità, efficacia e sul vantaggio economico delle azioni intraprese.

Una valutazione mira a soddisfare diverse esigenze e viene usata per vari scopi. Quali-Tool è impiegato principalmente per due scopi.

Migliorare l'animazione socioculturale giovanile (valutazione formativa)

- Il miglioramento può essere riferito agli elementi del modello di efficacia (fondamenti teorici, attuazione, prestazioni ed effetti).
- Manifestazione di azioni che hanno generato effetti pianificati o inaspettati, ai quali l'animazione socioculturale giovanile può reagire con modifiche e miglioramenti.

Ottenere un resoconto dell'operato (valutazione riassuntiva)

- In fase di resoconto viene verificato in che misura siano stati o meno raggiunti gli obiettivi definiti in collaborazione con i committenti e quali miglioramenti sia opportuno apportare.
- Quando si redige il resoconto, si pone l'attenzione sulla realizzazione, le prestazioni e gli effetti.

5.1 Lavori preparatori per la valutazione

Durante la pianificazione di una valutazione va considerato che non sempre sono disponibili le risorse per valutare tutti gli elementi dell'animazione socioculturale giovanile. Per questo è necessario scegliere gli elementi e i punti sui quali concentrarsi. Prima di pianificare ed eseguire la valutazione è opportuno definire gli aspetti seguenti.

- Se si desidera valutare uno o più elementi, è necessario descriverli dapprima sotto forma di modello di efficacia (cap. 4).
- Va chiarito qual è lo scopo primario della valutazione. Si desidera valutare l'animazione socioculturale giovanile in atto per individuare possibili miglioramenti (valutazione formativa) oppure per fornire un resoconto (valutazione riassuntiva)? Nella prassi si perseguono spesso diversi obiettivi in contemporanea, ma è importante avere ben chiaro quale va considerato prioritario.

- Con i committenti va accertato se sono presenti la disponibilità e le risorse necessarie per analizzare i risultati e adottare le misure necessarie.
- Va effettuata una riflessione preventiva sugli attori da coinvolgere nella valutazione (cfr. 3.2).
- È inoltre necessario verificare se la valutazione sarà effettuata dai responsabili dell'attuazione (autovalutazione) oppure da persone che non sono coinvolte nell'attuazione delle misure (valutazione esterna) (cfr. 3.2).¹⁴
- Va preparato un piano di valutazione. Nell'appendice A9 sono forniti esempi su come affrontare questo tipo di pianificazione (cfr. le fasi 1–3 di questo capitolo). In seguito, le tabelle stilate possono essere utilizzate per la pianificazione della valutazione.

Qui di seguito vengono spiegate le tre fasi per pianificare ed eseguire una valutazione sulla base di un modello di efficacia.

– Fase 1: sviluppo dei punti, oggetto di valutazione (paragrafo 5.2)

– Fase 2: definizione degli indicatori e dei metodi per la valutazione (paragrafo 5.3)

– Fase 3: analisi dei dati e deduzione delle conseguenze (paragrafo 5.4)

5.2 Fase 1: sviluppare i punti oggetto di valutazione

La base di ogni valutazione dell'animazione socioculturale giovanile è costituita dai punti oggetto di valutazione. Con ciò si intende un set di domande che indicano quali informazioni la valutazione deve fornire. In tal modo si definiscono gli aspetti che si desiderano analizzare con la valutazione.¹⁵ In genere il numero di domande è superiore rispetto alle risposte che una valutazione può fornire, restando entro i limiti finanziari e temporali previsti. Per questo è necessario fissare sempre delle priorità.¹⁶ Quali-Tool si concentra su domande di tipo descrittivo (ad es. « Che cosa è stato fatto? ») e di tipo valutativo (ad es. « Il programma ha prodotto i risultati desiderati? »). Per ogni elemento del modello di efficacia è possibile formulare domande di valutazione. Qui di seguito sono elencati alcuni esempi relativi ai singoli elementi. Per tutti gli elementi vale il fatto che, per la definizione dei punti oggetto di valutazione, possono essere utilizzati a supporto i fattori qualitativi di cui gli allegati da A3 ad A7. Idealmente i fattori qualitativi relevan-

¹⁴ Beywl (2. edizione)

¹⁵ Si opera una distinzione tra i quesiti (items) e le domande di valutazione, che compaiono nei questionari, nelle linee guida per le interviste, ecc.

¹⁶ Centro per la specializzazione universitaria, Università di Berna 2012.

ti dovrebbero già essere stati integrati nel proprio modello di efficacia (cfr. cap. 4). Qualora tale passaggio sia stato tralasciato, è comunque possibile utilizzare i fattori qualitativi per la formulazione delle questioni oggetto di valutazione. A tale scopo occorre selezionare i fattori qualitativi rilevanti e utilizzarli come suggerimento per la formulazione delle domande che indicano quali aspetti sono oggetto di valutazione.

Punti oggetto di valutazione relativi ai criteri di base

I punti oggetto di valutazione relativi ai criteri di base servono a valutare la qualità, l'efficacia e la logica interna degli stessi. Per la definizione dei punti oggetto di valutazione relativi ai

criteri di base è possibile ricorrere ai fattori qualitativi (cfr. appendice A3).

Punti oggetto di valutazione relativi alla realizzazione

Mediante i punti oggetto di valutazione relativi alla realizzazione dell'animazione socioculturale giovanile si analizza se le strutture, le risorse e i processi di lavoro esistenti sono quantitativamente sufficienti, adeguati ed efficaci per la realizzazione del progetto.

Per la definizione dei punti oggetto di valutazione relativi alla realizzazione possono essere utili i fattori qualitativi (cfr. appendice A4).

Domande descrittive relative ai criteri di base (esempi)

- Quali criteri di base vengono utilizzati (nel Comune) per la progettazione?
- Quali obiettivi erano presenti e in quali settori?
- I gruppi sono stati definiti (età ecc.)?
- Sono stati definiti gli obiettivi da raggiungere?

Domande di valutazione relative ai criteri di base (esempi)

- In che misura gli obiettivi di prestazione e di efficacia definiti e l'attuazione pianificata sono effettivamente basati sui criteri esistenti?¹⁷
- In che misura è stato definito quando e in che lasso di tempo gli obiettivi sono da raggiungere?
- Le misure/i metodi previsti erano adatti agli obiettivi di prestazione e di efficacia?
- Esiste necessità di miglioramento a livello dei criteri di base?

Domande descrittive relative alla realizzazione (esempi)

- Quale struttura organizzativa (organigramma) e quale attribuzione delle responsabilità sono state previste? Quali attori sono stati coinvolti nell'attuazione?
- In che misura erano note le responsabilità degli attori coinvolti?
- In che modo hanno collaborato gli attori coinvolti?
- In che modo sono stati organizzati i processi (di lavoro, riflessione/garanzia di qualità/valutazione, interrelazioni ecc.)?
- Quali risorse erano disponibili e per che cosa (finanziarie, umane, infrastrutturali, competenze specifiche ecc.)?

Domande di valutazione relative alla realizzazione (esempi)

- Sono stati coinvolti gli attori giusti?
- Qual era il livello qualitativo della collaborazione?
- I processi di lavoro erano idonei?
- Gli attori coinvolti disponevano di necessarie competenze decisionali e di responsabilità?
- Gli attori coinvolti disponevano di necessarie competenze specifiche?
- Erano disponibili risorse sufficienti?
- Per quale motivo l'attuazione non ha funzionato (come previsto)?
- Quali sono i miglioramenti ritenuti necessari?

¹⁷ Esempi: fondamenti giuridici, fondamenti scientifici, documento teorico fondamentale del DOJ «Offene Kindes- und Jugendarbeit in der Schweiz – Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen», Convenzione ONU sui Diritti dell'infanzia, codice deontologico professionale per il lavoro sociale ecc.

Punti oggetto di valutazione relativi alle prestazioni (output)

Mediante i punti oggetto di valutazione relativi alle prestazioni, si valuta in che misura quelle previste sono state effettivamente fornite per quanto concerne il tipo, il numero e la qualità. Il campo delle prestazioni è particolarmente adatto al coinvolgimento di bambini e giovani nella valutazione; essi, in quanto gruppo centrale, le conoscono e sperimentano direttamente. Se si intendono valutare le prestazioni dell'animazione socioculturale giovanile, è necessario chiedere l'opinione dei bambini e giovani, in quanto principali destinatari (cfr. tra l'altro il paragrafo 3.2). È anche consigliabile chiedere regolarmente qual è il loro grado di soddisfazione.

Per la definizione dei punti oggetto di valutazione relativi alle prestazioni possono essere utili i fattori qualitativi (cfr. appendice A5).

Domande descrittive relative alle prestazioni (esempi)

- Quali sono la tipologia e la quantità dei prodotti e servizi realizzati (ad es. quanti, in che orari, in quali luoghi ecc.)?
- Quali gruppi bersaglio è stato possibile raggiungere con le prestazioni?
- Qual è stato il numero di partecipanti?

Domande di valutazione relative alle prestazioni (esempi)

- Le prestazioni previste erano adatte alla situazione di partenza?
- In che misura è stato possibile raggiungere gli obiettivi di prestazione?
- In che misura la composizione dei partecipanti era conforme agli obiettivi definiti (età, genere, ecc.)?
- In che misura il numero di partecipanti era conforme agli obiettivi definiti?
- In che misura i prodotti e servizi forniti erano conformi alle esigenze dei partecipanti/dei gruppi bersaglio?
- In che misura ne sono rimasti soddisfatti?
- Quali motivi hanno fatto sì che le prestazioni non abbiano potuto essere fornite (come previsto)?
- Che necessità di miglioramento esiste a livello di prestazioni?

Punti oggetto di valutazione relativi agli effetti sui gruppi specifici (outcome)

I punti oggetto di valutazione relativi agli obiettivi di efficacia hanno lo scopo di indicare in che misura sono subentrati cambiamenti nei gruppi bersaglio. Anche per questo elemento è importante coinvolgere i bambini e i giovani (vedi il paragrafo precedente relativo alle prestazioni).

Domande descrittive relative agli effetti (esempi)

- Nei gruppi bersaglio sono riscontrabili cambiamenti relativi a comportamento, atteggiamento o mentalità?

Domande di valutazione relative agli effetti (esempi)

- In che misura i gruppi mirati hanno cambiato il proprio comportamento/atteggiamento o la propria mentalità nel modo auspicato?
- Qual è il rapporto tra lo sforzo profuso e gli effetti ottenuti sui gruppi bersaglio?
- Quali motivi non hanno consentito di ottenere il cambiamento/lo sviluppo desiderato?
- Gli effetti auspicati erano realistici?
- Che necessità di miglioramento esiste a livello di effetti?

Per la definizione dei punti oggetto di valutazione relativi agli effetti sui gruppi bersaglio è possibile ricorrere ai fattori qualitativi (cfr. appendice A6).

Punti oggetto di valutazione relativi agli effetti in un contesto più ampio (impact)

Le valutazioni analizzano in che misura i cambiamenti nel comportamento dei gruppi bersaglio abbiano prodotto gli impatti desiderati in un contesto più ampio (impact), oppure abbiano contribuito alla soluzione del problema individuato. Gli impact non devono di norma essere rilevati direttamente dall'animazione socioculturale giovanile.

Domande descrittive relative agli effetti in un contesto più ampio (esempi)

- Ci sono elementi che indicano che i cambiamenti/gli sviluppi vanno nella direzione auspicata?

Domande di valutazione sugli effetti sul contesto in generale (esempi)

- Qual è il contributo fornito dall'animazione socioculturale giovanile ai cambiamenti/agli sviluppi sociali auspicati?
- Per quali motivi non vi sono stati cambiamenti/sviluppi desiderati?

Per la definizione dei punti oggetto di valutazione relativi agli effetti in un contesto più ampio si vedano i fattori qualitativi nell'appendice A7.

5.3 Fase 2: stabilire gli indicatori e i metodi di rilevazione

La presente guida non ha la pretesa di fornire un procedimento scientifico. Tuttavia, si richiede di dare regolarmente indicazioni sul proprio lavoro e sul raggiungimento degli obiettivi (ad es. obiettivi di prestazione e di efficacia) per scopi di resoconto e/o di miglioramento della qualità. Se si desidera valutare l'animazione socioculturale giovanile, è di importanza fondamentale che per ogni obiettivo di prestazione o di efficacia venga formulato un indicatore. Un indicatore mostra su che base è possibile stabilire se l'obiettivo di prestazione o di efficacia sia stato raggiunto o meno. Questo modo di procedere rende operativi gli obiettivi. Gli indicatori devono essere stabiliti prima di iniziare la rilevazione dei dati. Se gli obiettivi di prestazione e di efficacia sono formulati in modo SMART (cfr. 4.4 e 4.5), gli indicatori dovrebbero già essere implicitamente presenti e dovranno eventualmente essere solo precisati.

Nell'esempio seguente (tabella G 5.1) in fase di ricerca di un indicatore ci si pone la seguente domanda: quali sono gli aspetti che fanno intendere se la partecipazione ai progetti ha consentito o meno a bambini e giovani di acquisire competenze sociali? Tra i molti possibili indicatori che fanno riferimento alle competenze sociali, è stata scelta la capacità di trovare compromessi e risolvere i conflitti.

All'indicatore è stato successivamente assegnato un parametro: ci si è accordati sul fatto che l'80% dei bambini e giovani intervistati abbia affermato di avere imparato a trovare compromessi e risolvere i conflitti grazie alla partecipazione ai progetti. Solo quando è definito un parametro di questo tipo sarà possibile, dopo aver effettuato le rilevazioni, valutare se gli obiettivi sono stati raggiunti in misura soddisfacente oppure no. Sebbene il parametro sia di norma un numero, ciò non significa che la successiva valutazione debba essere di carattere quantitativo, poiché lo svolgimento di colloqui di gruppo viene considerato un metodo di rilevazione qualitativo (cfr. 5.3.1).

G 5.1: Esempio di obiettivo di efficacia con indicatore e fonte dei dati (metodo di rilevazione)

Obiettivo di efficacia	Indicatore con parametro	Fonte dei dati (metodo di rilevazione)
OE4: i bambini e i giovani acquisiscono competenze sociali attraverso i progetti.	L'80% dei bambini e giovani intervistati indica di avere imparato a trovare compromessi e risolvere i conflitti grazie alla partecipazione a diversi progetti.	Due incontri con gruppi di bambini e giovani che hanno partecipato ai progetti.

Nell'appendice A9 sono contenuti ulteriori esempi di indicatori e fonti di dati.

5.3.1 Definire i metodi di rilevazione

Per dare una risposta alle questioni oggetto di valutazione sono necessari dei dati. Esistono differenti metodi per raccogliarli. Già durante la definizione degli indicatori è necessario chiedersi da quale fonte provengono i dati utilizzati per l'indicatore e con quale metodo essi possano essere rilevati. In questo paragrafo vengono presentati i metodi di rilevazione usati più frequentemente. È utile rappresentare in una tabella (cfr. G 5.1 e l'appendice A9) gli obiettivi da valutare, i relativi indicatori e le fonti dei dati.

Se dovesse emergere che la rilevazione dei dati per un determinato indicatore non è possibile o lo è solo con oneri sproporzionati, esso dovrà essere sostituito con un indicatore più semplice. Va considerata anche la possibilità di ricorrere a fonti di dati già esistenti, ad es. a statistiche cantonali o nazionali oppure ai dati di organizzazioni partner.

Nell'esempio sopra riportato (tabella G 5.1) i bambini e i giovani partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione. Ciò è senz'altro ammesso, ma sarebbe utile chiedere anche l'opinione delle loro persone di riferimento. L'importante è che nei rapporti di valutazione venga citata sempre in modo trasparente la fonte dalla quale provengono i dati e in che modo sono stati rilevati.

Metodi di rilevazione qualitativi o quantitativi?

È possibile distinguere metodi sia qualitativi, sia quantitativi, utilizzabili per tutti gli elementi del modello di efficacia. La scelta del metodo per la rilevazione dei dati dipende, da un lato, dallo scopo della valutazione (cfr. 3.2) e dalle questioni oggetto di valutazione; dall'altro, per operare una scelta dei metodi di rilevazione, vanno considerate anche le risorse a disposizione dei valutatori in termini di competenze specifiche e tempo. La scelta dei metodi di rilevazione dipende inoltre dal contesto e dalle capacità delle persone presso le quali vengono effettuate le rilevazioni.

Ogni metodo di rilevazione ha i suoi vantaggi e svantaggi. Per poter usufruire dei vantaggi di un determinato metodo di rilevazione, nella prassi quotidiana della ricerca vengono utilizzati in modo combinato metodi qualitativi e procedure quantitative. Questo sistema viene detto mix di metodi o triangolazione. Entrambe le metodologie hanno tuttavia in comune il fatto che i dati rilevati devono essere formulati in un determinato modo (protocolli per interviste, quote percentuali di un sondaggio ecc.).

Metodi di rilevazione qualitativi

I metodi di rilevazione qualitativi si propongono di descrivere, interpretare e comprendere i nessi causali. Tramite questi metodi è possibile analizzare un oggetto in modo approfondito e dettagliato.¹⁸ Essi permettono anche di portare alla luce informazioni nuove e inattese.

Nell'animazione socioculturale giovanile i dati qualitativi vengono in genere rilevati attraverso diversi tipi di intervista (colloqui singoli o di gruppo). Altrettanto spesso si utilizza l'analisi dei documenti (ad es. temi di bambini, video girati da giovani ecc.). L'impiego dei metodi qualitativi è particolarmente indicato nei casi in cui sia necessario raggruppare opinioni ed impressioni differenziate e dettagliate su un determinato oggetto di analisi. I metodi qualitativi sono adatti anche alla raccolta di proposte migliorative e all'indagine sulle cause (ad es. perché i destinatari sono insoddisfatti di una prestazione). Il materiale qualitativo contiene spesso molti dettagli e una notevole quantità di informazioni. Per questo è importante che la rilevazione dei dati venga effettuata sulla base delle questioni oggetto di valutazione predefinite e che anche gli avvenimenti vengano interpretati secondo tale struttura.¹⁹ Qui di seguito sono descritti i principali metodi di rilevazione qualitativi per l'animazione socioculturale giovanile.

Analisi dei documenti

L'analisi dei documenti (spesso detta anche analisi contenutistica) è sovente il metodo più accessibile per analizzare i diversi livelli dell'animazione socioculturale giovanile (criteri di base, prestazioni ecc.). I documenti adatti a questo scopo sono ad es. analisi di documenti programmatici, rapporti annuali, rapporti di valutazione di anni precedenti ecc.

Interviste

Per ottenere informazioni approfondite sul raggiungimento degli obiettivi di prestazione e di efficacia si ricorre ai colloqui con singole persone o gruppi. Per prepararli viene stilato un filo conduttore del colloquio sulla base dei punti oggetto di valutazione. I colloqui permettono un'analisi approfondita e dettagliata delle prestazioni e degli effetti. Un grande vantaggio di questo metodo consiste nella possibilità di porre domande sulle motivazioni e sulle cause. In base ai punti oggetto di valutazione è possibile intervistare gruppi oppure persone a loro vicine in grado ad esempio di notare i cambiamenti (insegnanti, genitori ecc.). Per la scelta degli interlocutori è importante puntare su una composizione possibilmente eterogenea, prendendo in particolare considerazione le opinioni critiche.

¹⁸ Servizio svizzero di certificazione delle organizzazioni di utilità pubblica che raccolgono donazioni Zewo (2011)

¹⁹ Letteratura di approfondimento: Bortz 2006

Metodi di rilevazione quantitativi

Con i metodi di rilevazione quantitativi e mediante parametri numerici, vengono rilevati e descritti comportamenti e cambiamenti nel modo più preciso possibile. I procedimenti quantitativi vengono impiegati soprattutto nei casi in cui si desidera ottenere informazioni dal maggior numero di persone possibili (campione di grandi dimensioni). Questi metodi sono ideali anche per confrontare dati relativi a un determinato periodo di tempo.

Nell'animazione socioculturale giovanile viene data la precedenza ai dati quantitativi perché si ritiene che sia più facile generarli e che siano più significativi. Come spiegato in precedenza, questo metodo di rilevazione ha tuttavia vantaggi e svantaggi. Uno svantaggio è il fatto di non poter porre domande di approfondimento e spesso risulta incomprensibile capire in che modo le valutazioni siano motivate e quali ragioni addurrebbero gli intervistati a tale proposito. Per questo motivo l'ideale è combinare i due metodi: quantitativo e qualitativo. Qui di seguito vengono descritti i principali metodi quantitativi di rilevazione per l'animazione socioculturale giovanile.

Misurazione, conteggio

I metodi di rilevazione utilizzati più frequentemente sono le misurazioni e i conteggi. Tali metodi risultano semplici per rilevare i dati e sono sovente impiegati per la valutazione degli obiettivi prestazionali. È possibile ad esempio tenere il conto del numero di visitatori dei centri.

Sondaggi standardizzati

I sondaggi standardizzati possono essere realizzati in diverse forme (ad es. verbalmente sulla base di un questionario, mediante un questionario scritto, online ecc.). L'aspetto caratteristico è che in tal modo è possibile conoscere l'opinione di molte persone (ad es. tutti gli alunni di scuola media di un Comune). Tuttavia, svolgere sondaggi standardizzati è complesso e richiede che si abbiano già conoscenze sull'oggetto dell'analisi, poiché per ogni domanda è necessario indicare le possibili risposte. Per raccogliere informazioni sufficienti a stilare un buon questionario può essere utile svolgere prima alcune interviste. Inoltre, in fase di elaborazione di questionari è necessario prestare attenzione a non lasciare troppo spazio per risposte a testo libero, poiché la valutazione potrebbe risultare complessa.

Osservazione sistematica

L'osservazione sistematica (o standardizzata) si differenzia dall'osservazione quotidiana in quanto è svolta in modo più mirato e metodico. L'osservazione sistematica presuppone un piano di osservazione preciso che definisca quanto segue:

- che cosa bisogna osservare (e, in caso di più osservatori, anche chi osserva cosa)
- ciò che non è rilevante
- se o in che modo va data una valutazione su quanto osservato
- quando e dove si svolge l'osservazione e
- come verbalizzare quanto osservato (Bortz, 2006, p. 262).

Esempio: nell'ambito di un'offerta di attività fisica in palestra (ad es. un evento Midnight Sports) si osserva, sulla base di uno schema appositamente sviluppato, in che misura sia possibile imporre il rispetto del divieto di fumo, dove orientare i giovani che vogliono fumare, come configurare il raggio di movimento dei partecipanti all'interno della palestra e attorno ad essa, ecc.

Raccolta di metodi adatti ai vari gruppi mirati

L'Associazione dell'animazione socioculturale giovanile del Canton Berna VOJA ha pubblicato una raccolta di metodi specifici per gruppi bersaglio atti a favorire la partecipazione di bambini e giovani. Tali metodi sono adatti, con alcune modifiche, anche a una valutazione.²⁰

5.3.2 Pianificare la valutazione

Una volta definite le questioni oggetto di valutazione (cfr. 5.2), stabiliti gli indicatori e i metodi di rilevazione (cfr. 5.3) e riassunto il tutto in una tabella (cfr. G 5.1), per completare il proprio piano di valutazione è necessario stilare una pianificazione dettagliata delle tempistiche, dei compiti e dei costi. In particolare, se si tratta di una combinazione di autovalutazione e valutazione esterna nella quale sono coinvolti diversi attori, è importante che i ruoli, le competenze e i compiti siano definiti con chiarezza, stabilendo anche tempistiche, scadenze e tappe di lavoro. Solo allora sarà possibile rilevare i dati.

²⁰ www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf (accesso il 18.02.2016)

5.4 Fase 3: analizzare i dati e dedurne le conseguenze

Dopo aver eseguito la rilevazione dei dati, è necessario raggrupparli, analizzarli e interpretarli (valutarli). Sulla base dei risultati delle diverse rilevazioni, l'obiettivo di questa terza fase del lavoro è dare una risposta ai punti oggetto di valutazione formulati inizialmente (cfr. 5.2).

In questo paragrafo viene spiegato come è possibile valutare i dati anche se non si è esperti di statistica o ricercatori. Nel caso in cui si desiderino svolgere analisi più complesse, è possibile rivolgersi al segretariato del DOJ, il quale dispone di una lista di consulenti qualificati che sono stati formati nell'utilizzo di Quali-Tool e possono essere consultati per una valutazione esterna. È anche possibile fare ricorso a valutatori qualificati²¹ oppure approfondire l'argomento tramite letteratura specializzata.²²

Per pianificare la valutazione è opportuno considerare che anche più avanti si deve poter ricostruire in che modo sono stati valutati e analizzati i dati, scegliendo una forma di documentazione adatta a tale scopo.

5.4.1 Raggruppamento e analisi dei dati

Prima di tutto è necessario che i numerosi dati grezzi vengano ridotti, compattati e rappresentati, in modo che siano più facilmente comprensibili. A tale scopo in questo paragrafo vengono descritti i più comuni procedimenti per l'analisi di dati quantitativi e qualitativi.

Dati quantitativi

I dati quantitativi vengono inseriti in tabelle o rappresentati attraverso grafici. Se si desidera effettuare una valutazione statistica dei dati allo scopo di ridurli o compattarli, nelle valutazioni per l'animazione socioculturale giovanile si utilizza in genere la statistica descrittiva.²³ Nella maggior parte dei casi si ricorre a una distribuzione di frequenze o a una tabella incrociata. Qui di seguito sono descritti entrambi i metodi. A titolo di esempio, in questo paragrafo vengono descritti i risultati della valutazione del progetto «Prevenzione del tabagismo in palestre aperte – Midnight Sports». ²⁴ In questa valutazione i partecipanti ad eventi di Midnight-Sports sono stati intervistati nel corso di diversi anni tramite un questionario. Gli esempi indicati nel presente paragrafo sono i risultati del sondaggio svolto nel 2014. Trattandosi di un progetto radicato su tutto il territorio svizzero, nel 2014 è stato possibile intervistare oltre 2000 giovani.

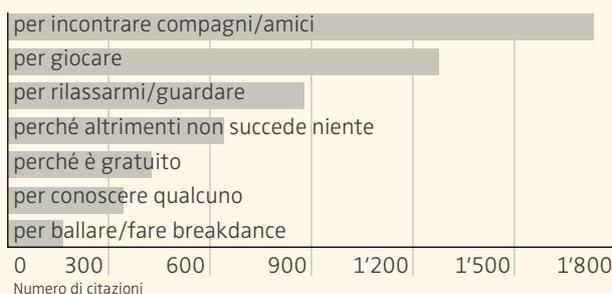
Distribuzione di frequenza semplice Se si desidera analizzare in che modo sono distribuiti i valori di un singolo parametro, si effettua una cosiddetta distribuzione di frequenza semplice.²⁵ Ai partecipanti agli eventi di Midnight-Sports è stato chiesto ad esempio per quale motivo hanno frequentato l'evento. 2281 giovani hanno risposto a questa domanda. Avevano la possibilità di indicare con una crocetta più risposte. Ciascuna delle sette risposte possibili rappresentava un valore del parametro «motivo della presenza all'evento di Midnight-Sports». Nella tabella G 5.2 sono rappresentati i risultati.

G 5.2: Esempio: distribuzione di frequenza semplice (motivo della presenza ad un evento di Midnight Sports)

Perché vieni agli eventi di Midnight?	Numero di citazioni	In %
per incontrare compagni/amici	1'731	32 %
per giocare	1'271	23 %
per rilassarmi/guardare	876	16 %
perché altrimenti non succede niente	634	12 %
perché è gratuito	424	8 %
per conoscere qualcuno	325	6 %
per ballare/fare breakdance	150	3 %
Totale citazioni	5'411	100 %

Le distribuzioni di frequenza vengono spesso rappresentate graficamente sotto forma di diagrammi a barre o a torta. Il seguente grafico G 5.3 mostra un esempio di come i dati della distribuzione di frequenza semplice, inseriti nella tabella qui sopra, siano stati trasformati in un diagramma a barre.

G 5.3: Esempio di grafico (distribuzione di frequenza semplice: motivo della presenza ad un evento MidnightSports)



Fonte: Feller et al. (2014). n = 2'281.

²¹ Banca dati dei consulenti della Società svizzera di valutazione SEVAL: www.seval.ch/de/evaluator/index.cfm (accesso il 18.02.2016)

²² Kuckartz et al (2008), Mayring (2010) e Bortz et al (2006)

²³ L'altro campo principale della statistica è la statistica inferenziale.

²⁴ Feller et al (2014)

²⁵ Beywl et al (2008)

Tabelle incrociate Se si desidera correlare due parametri, è opportuno creare una tabella incrociata. In questo tipo di tabelle vengono «incrociati» due parametri. Nel sondaggio svolto nel 2014, 2244 giovani hanno risposto alla domanda «Per quanto tempo fai moto a un'attività di Midnight?». Era possibile scegliere tra le seguenti risposte: per nulla, meno di mezz'ora e più di mezz'ora. Queste tre possibili risposte rappresentano i valori del parametro «Durata del moto». In fase di valutazione si intendeva correlare questo parametro al parametro «genere». Nella tabella G 5.4 sono rappresentati i risultati.

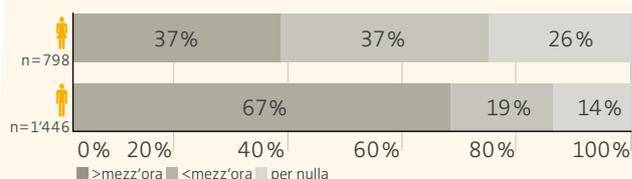
G 5.4: Esempio: tabella incrociata della durata del moto all'evento per genere

			♂	♀	Totale
Per quanto tempo fai moto a un tipico evento di Midnight?	Per nulla	Numero	202	204	406
		% nell'ambito dello stesso genere	14 %	24 %	18 %
	Meno di mezz'ora	Numero	268	298	566
		% nell'ambito dello stesso genere	19 %	37 %	25 %
	Più di mezz'ora	Numero	976	296	1'272
		% nell'ambito dello stesso genere	67 %	37 %	57 %
Totale		Numero	1'446	798	2'244
		% nell'ambito dello stesso genere	100 %	100 %	100 %

Fonte: Feller et al. (2014). n = 2244. Esempio di lettura 1: agli eventi di Midnight, il 57 % di tutti i giovani intervistati fa moto per più di mezz'ora. Tra di essi la quota di ragazzi è notevolmente superiore. Esempio di lettura 2: il 24 % delle ragazze afferma di non fare moto per nulla a un evento di Midnight.

Il seguente esempio G 5.5 mostra in che modo la tabella incrociata sopra riportata può essere rappresentata sotto forma di diagramma.

G 5.5: Rappresentazione grafica della durata del moto all'evento per genere



Fonte: Feller et al. (2014). n = 2'244

Dati qualitativi

La valutazione dei dati qualitativi (basati in genere su colloqui) si effettua tramite un'analisi dei contenuti tratti dai punti oggetto di valutazione. Si è dimostrato affidabile sviluppare un sistema di categorie e attribuire loro i risultati qualitativi. Nell'esempio a pagina 21 (tabella G 5.1) si è misurata la crescita delle competenze sociali in base alle dichiarazioni di bambini e giovani, che sottolineava l'impatto della loro partecipazione ai progetti sulla loro capacità di scendere a compromessi e risolvere i conflitti. Sono stati svolti due colloqui di gruppo, verbalizzando i risultati a titolo riassuntivo. La seguente tabella G 5.6 è un esempio di come sia possibile attribuire singoli passaggi di questi verbali a una determinata categoria. Questo tipo di raggruppamento di materiale testuale rappresenta una compattazione dei dati qualitativi. Per un'analisi qualitativa dei dati con supporto informatico, si è dimostrato efficace il software di analisi MAXQDA.²⁶

G 5.6: Esempio: analisi contenutistica per categorie

Categoria	Passaggi del testo
Capacità di trovare compromessi insieme	«Era molto difficile – in realtà c'erano sempre due gruppi che tiravano dalla loro parte ... e poi noi abbiamo ceduto perché sono sempre gli altri comunque a dirci cosa fare...»
	«Io non ero sempre subito d'accordo ma, dopo averne discusso a lungo, pian piano sono riuscito ad accettare l'idea.»

²⁶ www.maxqda.de (accesso il 18.02.2016)

5.4.2 Interpretazione

Dopo l'analisi e il raggruppamento dei dati, si passa all'interpretazione. Si tratta di valutare i criteri di base, l'attuazione, le prestazioni e gli effetti dell'animazione socioculturale giovanile, individuando gli eventuali punti deboli. Una valutazione serve a misurare il proprio oggetto di studio.²⁷ A tale proposito va sempre indicato su quali criteri ci si basa per formulare le valutazioni. Se prima della rilevazione dei dati si è proceduto ad annunciare gli obiettivi (cfr. 5.3), ora sarà possibile confrontare i risultati sulla base degli indicatori e dei parametri definiti, effettuando così una valutazione. Un esempio di come può essere rappresentata una valutazione è contenuto nell'appendice A10. È molto importante che i risultati siano discussi in particolare con i mandatarî dell'animazione socioculturale giovanile. In tal modo è possibile, da un lato, chiarire eventuali contraddizioni o lacune dei dati e, dall'altro, approfittare delle conoscenze specifiche aggiuntive che spesso consentono di arricchire in modo costruttivo l'interpretazione dei risultati. Il coinvolgimento attivo dei mandatarî nell'interpretazione è un presupposto affinché i risultati della valutazione (conclusioni ed eventuali raccomandazioni) siano accettati. Si tratta cioè di un presupposto per motivare le persone ad avviare dei cambiamenti.

5.4.3 Dedurre le conseguenze

Le valutazioni devono essere effettuate solo se sono presenti la disponibilità e le risorse necessarie per trarre delle conseguenze dai risultati, mettendo in atto le relative misure. È importante che le conseguenze vengano concretizzate e fissate, che venga designata una persona responsabile per implementarle e venga definita una data per la verifica dell'attuazione.

« Con Quali-Tool i Comuni hanno a disposizione uno strumento che li aiuti a verificare regolarmente gli effetti dell'animazione socioculturale giovanile. Grazie alla collaborazione con Comuni pilota è stato possibile sviluppare questo strumento che opera sulle esigenze effettive. L'Associazione dei Comuni Svizzeri accoglie positivamente l'introduzione di Quali-Tool, auspicandone un utilizzo diffuso a livello comunale. » Reto Lindegger, direttore dell'Associazione dei Comuni Svizzeri



²⁷ Beywl et al (2008)

Appendici

A1 Corsi e consulenti

Il segretariato del DOJ fornisce informazioni in merito ai corsi sull'utilizzo di Quali-Tool. Inoltre, esso dispone di una lista di consulenti in grado di sostenere i Comuni nel suo utilizzo e può fornire gli indirizzi di professionisti per una valutazione esterna.

A2 Contesto relativo alla definizione dei fattori qualitativi

Fin dalla sua fondazione, l'Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ) si impegna per lo sviluppo e la garanzia della qualità nel campo dell'animazione socioculturale giovanile. Nel 2011 / 2012, in collaborazione con la Scuola universitaria professionale per il lavoro sociale di Lucerna e con il coinvolgimento di operatori dell'animazione giovanile e dei giovani, è stata creata una prima versione dei possibili fattori qualitativi dell'animazione socioculturale giovanile. Nella primavera 2013 le associazioni cantonali del DOJ hanno preso posizione al riguardo, fornendo una lunga lista di fattori qualitativi.²⁸ Nell'ambito del lavoro era stata data la raccomandazione di continuare ad elaborarli. Il gruppo di lavoro operante nell'ambito del progetto «Sviluppo e garanzia delle qualità nell'animazione socioculturale giovanile» ha utilizzato tale lista, inserendo i fattori quantitativi nella logica di un modello di efficacia ed effettuando una compattazione. Secondo il DOJ, spetta agli utenti di Quali-Tool valutare nel proprio caso specifico quali fattori qualitativi siano per loro centrali e debbano essere inclusi nella valutazione. L'utilizzo di fattori qualitativi è descritto nel paragrafo 3.3 della presente guida.

A3 Fattori qualitativi per fondamenti teorici solidi

- Il Comune dispone di una strategia a lungo termine per la politica dell'infanzia e della gioventù per il rilievo di gruppi mirati, obiettivi e misure. Tale strategia è conforme ai principi fondamentali del lavoro sociale e della Convenzione ONU sui Diritti dell'infanzia.
- Il Comune coinvolge nel processo di ideazione della politica infantile e giovanile tutte le persone interessate (operatori dei servizi di animazione giovanile, gruppi mirati, eventuali partner, persone chiave ecc.).
- In fase di definizione (e valutazione) degli obiettivi di prestazione e di efficacia i bambini e i giovani sono coinvolti adeguatamente e vengono considerate le loro esigenze. Per la rilevazione delle esigenze è possibile utilizzare diversi metodi (ad es. controlli).

A4 Fattori qualitativi per un'attuazione ottimale

- Il Comune provvede a garantire le risorse umane ed infrastrutturali necessarie per la realizzazione della propria politica dell'infanzia e della gioventù (sia per le prestazioni a favore dei gruppi bersaglio, sia per l'applicazione inerente la valutazione, lo sviluppo del personale, ecc.).
- Per i posti di lavoro nell'animazione socioculturale giovanile esiste un mansionario. Le condizioni di assunzione e i salari nelle istituzioni dell'animazione socioculturale giovanile sono conformi al grado di formazione degli operatori e alle raccomandazioni di Avenir Social.
- I processi e le procedure di lavoro (a livello interno e riferiti alla collaborazione con altri attori) sono definiti e vengono verificati e adeguati regolarmente.
- I datori di lavoro svolgono colloqui annuali con i collaboratori per garantire lo sviluppo del personale.
- Gli operatori addetti all'animazione socioculturale giovanile documentano costantemente il proprio lavoro (risultati, esperienze), informandone i committenti.
- Le attività dell'animazione socioculturale giovanile sono valutate regolarmente, in particolare per quanto concerne l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi. Sulla base dei risultati vengono effettuati degli adeguamenti.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile utilizzano le risorse tenendo in considerazione i costi.
- I team di lavoro dell'animazione socioculturale giovanile sono, per quanto possibile, composti da uomini e donne in pari numero. Per progetti e iniziative è possibile coinvolgere ulteriori professionisti.
- Il Comune garantisce che gli operatori addetti all'animazione giovanile abbiano accesso alle reti di contatti rilevanti, dispongano delle informazioni necessarie e vengano coinvolti nelle questioni importanti (ad es. procedure di consultazione) affinché possano svolgere i propri compiti adeguatamente.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile dispongono di una formazione adeguata (nel lavoro sociale o simile) e si formano continuamente.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile dispongono di competenze rilevanti per lo svolgimento delle proprie mansioni (ad es. competenze interculturali, di genere, economico-aziendali ecc.).
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile impiegano metodi adatti (ad es. metodica di progetto, tecniche di moderazione, metodi creativi).
- Gli operatori dell'animazione giovanile riflettono sul loro ruolo e modo di agire tramite intervistazioni o supervisioni.

²⁸ Scuola universitaria professionale per il lavoro sociale di Lucerna 2012

A5 Fattori qualitativi relativi alle prestazioni (output)

Fattori qualitativi per la formulazione di buoni obiettivi prestazionali

- Le offerte e l'approccio sono specifici per gruppo di destinatari (tengono in considerazione l'età, il livello di sviluppo ecc.).
- Le offerte per i vari gruppi bersaglio sono organizzate (aspetti finanziari, ubicazione ecc.) in modo che vi possa partecipare il maggior numero possibile di bambini e giovani.

Offerte per bambini e giovani:

- Le offerte si svolgono sul territorio in cui vivono i bambini e i giovani.
- Le offerte sono gratuite e accessibili in ugual misura a tutti i bambini e i giovani. Offerte particolari hanno costi contenuti.
- La partecipazione alle iniziative non comporta per i bambini e i giovani obblighi o impegni aggiuntivi.
- Gli operatori giovanili sostengono e assistono i bambini e i giovani nei loro progetti solo quando necessario e richiesto.
- Nella misura in cui corrispondano a un'esigenza effettiva, le offerte presentano una certa continuità.
- Le offerte di partecipazione vengono organizzate in modo orientato alle esperienze, si punta a garantire diversi gradi e forme di partecipazione e lo spazio di azione a disposizione di bambini e giovani viene indicato di volta in volta in modo trasparente.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile hanno nei confronti di bambini e giovani un atteggiamento di fiducia e rispetto, accolgono con serietà le loro opinioni e sanno riconoscere le loro risorse.
- Le offerte sono organizzate in modo che contengano opportunità di apprendimento.

Cooperazione e interrelazioni con organizzazioni partner:

- Gli operatori addetti all'animazione giovanile creano e curano una collaborazione con servizi partner, impegnandosi a chiarire i rispettivi ruoli fin dall'inizio (compiti, competenze, ambiti di responsabilità).

Relazioni pubbliche e attività di lobbying:

- Gli operatori addetti all'animazione giovanile affrontano ed elaborano tematiche attuali.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile creano spazi affinché bambini e giovani possano far valere le proprie esigenze all'interno del Comune. Se necessario, li rappresentano.
- Gli operatori addetti all'animazione giovanile rendono visibili agli adulti del quartiere e del Comune le attività svolte dall'animazione socioculturale giovanile, attirando regolarmente l'attenzione sugli sviluppi positivi e sulle attività che hanno avuto successo.

A6 Fattori qualitativi relativi agli effetti sui gruppi bersaglio (outcome)

Fattori qualitativi per la formulazione di buoni obiettivi relativi agli effetti sui gruppi bersaglio.

Gruppo bersaglio « bambini e giovani »:

- Bambini e giovani sono in grado di sfruttare e sviluppare il proprio potenziale.
- Miglioramento delle loro competenze sociali (capacità di immedesimarsi, sensibilità, capacità di comunicazione e di contatto, capacità di gestire critiche e conflitti, capacità di lavorare insieme).
- Aumento della loro autonomia.
- Incremento delle competenze personali (p. es. assumersi la responsabilità del proprio agire).
- Vivono esperienze di apprendimento positive attraverso la formazione e l'apprendimento formale e informale?
- Bambini e giovani partecipano attivamente alle decisioni che li riguardano e credono nell'efficacia della propria partecipazione.
- Bambini e giovani percepiscono gli operatori addetti all'animazione giovanile come persone di riferimento.
- Miglioramento delle competenze specifiche o metodologiche (ad es. capacità di organizzazione, forme di espressione creative, metodica di progetto ecc.).

Gruppo bersaglio « organizzazioni partner »:

- Il servizio di animazione giovanile è percepito come un'organizzazione professionale.
- Le organizzazioni partner percepiscono le esigenze dei bambini e giovani e le integrano nel proprio lavoro.

Gruppo bersaglio « popolazione del Comune/ della regione »:

- La popolazione considera i bambini e i giovani come membri a tutti gli effetti del Comune/della regione.
- Le esigenze di bambini e giovani vengono percepite e prese sul serio.

A7 Fattori qualitativi relativi agli effetti in un contesto più ampio (impact)

Fattori qualitativi degli obiettivi di efficacia in un contesto più ampio

- Benessere fisico, psichico e sociale di bambini e giovani.
- Integrazione di tutti i bambini e giovani nella società.
- Ampliamento e rafforzamento della rete di relazioni dei bambini e dei giovani.
- Bambini e giovani collaborano all'organizzazione della comunità.
- Ricca vita culturale nel Comune, nell'ambito della quale vengono considerati gli interessi di tutte le generazioni.
- La società concede a bambini e giovani spazi liberi sufficienti, corrispondenti alle loro esigenze del momento (spazi interni, esterni, virtuali, di riflessione).
- Coesione generazionale.

Gli obiettivi di efficacia in un contesto più ampio (impact) sono spesso descritti nelle linee direttive del Comune.

A8 Obiettivi SMART

Secondo Maja Heiner, gli obiettivi SMART indicano quanto segue:²⁹

Specificità: gli obiettivi sono validi per gruppi specifici, luoghi, condizioni generali ecc.

Misurabilità: il grado di raggiungimento degli obiettivi può essere osservato o misurato direttamente (è visibile, udibile, sensorialmente percepibile). Creare misurabilità significa stabilire un indicatore che segnala un elemento chiave per determinare se un obiettivo è stato raggiunto. A un indicatore può essere inoltre aggiunto un valore mirato (ad es. almeno il 20% dei giovani che vivono nel Comune frequenta il centro giovani almeno tre volte all'anno).

Accettabilità: un obiettivo è accettabile se la sua formulazione è accettata dagli attori coinvolti.

Realtà: gli obiettivi sono realistici se è probabile che possano essere raggiunti, tenendo in considerazione le condizioni quadro (tempo, risorse, competenze ecc.).

Tempistica: è importante sapere entro quando l'obiettivo sarà raggiunto. Una scadenza ha la valenza di un obbligo morale.



«I Comuni sono gli attori centrali della politica dell'infanzia e della gioventù. In particolare le persone più giovani considerano il Comune come proprio ambiente di vita. È qui che si svolge la crescita per gran parte della gioventù, qui vengono acquisite tutte le competenze e le risorse essenziali per esercitare comportamenti ed essere in grado di partecipare con successo alla vita sociale. La politica dell'infanzia e della gioventù a livello comunale mira pertanto a offrire alle generazioni più giovani condizioni di crescita ottimali. A questo proposito Quali-Tool può fornire un prezioso contributo tramite un sostegno mirato alla pianificazione e al controllo strategici.»

Jonathan Gimmel, presidente dell'Associazione animazione socioculturale giovanile VOJA del Canton Berna.

²⁹ Heiner 1999

A9 Tabella esemplificativa: obiettivi, indicatori, fonti dei dati

Gli esempi qui esposti costituiscono una combinazione di auto-valutazione e valutazione esterna (cfr. 3.2):

Obiettivo di prestazione	Indicatore con parametro	Fonte dei dati (metodo di rilevazione)	
		Reporting (interno)	Valutazione esterna
OP1: L'animatore partecipa regolarmente alle riunioni di quartiere.	Partecipa a $\frac{3}{4}$ delle riunioni svolte.	Analisi dei documenti (confronto numero di riunioni/partecipazione).	–
OP2: Un operatore addetto all'animazione giovanile organizza regolarmente un incontro con operatori scolastici o del tempo libero per uno scambio di opinioni sull'individuazione precoce.	L'incontro si svolge 2 volte all'anno.	Contare il numero di incontri all'anno.	–
OP3: Il centro giovanile dispone di vari locali e ha orari di apertura adatti per diversi gruppi mirati.	<p>Il centro giovanile attira almeno tre diversi gruppi mirati. Gli orari di apertura e le offerte sono adatti alle loro esigenze.</p> <p>Il gruppo mirato ragazzi/ragazze ha a disposizione almeno tre ore alla settimana. Due pomeriggi alla settimana sono a disposizione dei più giovani.</p> <p>I giovani fino a 16 anni e quelli a partire dai 17 possono utilizzare il centro in parte autonomamente.</p>	Analisi dei documenti (verificare se gli orari di apertura e gli utenti previsti corrispondano all'obiettivo).	–

Obiettivo di efficacia	Indicatore con parametro	Fonte dei dati (metodo di rilevazione)	
		Reporting (interno)	Valutazione esterna
OE1: Il servizio di animazione giovanile viene percepito positivamente dall'opinione pubblica.	1-2 volte all'anno il servizio di animazione giovanile appare sui media (ad es. giornale locale).	Contare il numero di articoli apparsi.	–
OE2: Gli eventi e i progetti del servizio di animazione giovanile vengono organizzati sempre più da enti promotori composti da più persone.	Aumento della quota di eventi con enti promotori comuni.	Contare gli eventi del servizio di animazione giovanile con e senza ente promotore comune.	–
OE3: I diversi operatori dell'animazione giovanile hanno una concezione comune riguardo all'intervento precoce e il modo di procedere nel Comune è chiaro in quanto concretamente formulato.	La maggior parte degli operatori afferma che le procedure per l'individuazione precoce sono chiare.	–	Svolgimento di colloqui.
OE4: I bambini e i giovani acquisiscono competenze sociali attraverso i progetti.	L'80% dei bambini e giovani intervistati afferma di avere imparato a trovare compromessi e risolvere i conflitti grazie alla partecipazione a diversi progetti.	–	Colloqui di gruppo con bambini e giovani che hanno partecipato ai progetti.
OE5: I bambini e giovani hanno fiducia negli operatori addetti all'animazione giovanile e si rivolgono a loro in caso di problemi.	Numero di colloqui sulle difficoltà e i problemi avuti con i giovani.	Contare i colloqui avuti con bambini e giovani.	–
OE6: Le autorità politiche sono sensibilizzate riguardo alle esigenze specifiche di bambini e giovani.	La promozione di bambini e giovani è regolarmente all'ordine del giorno della politica.	–	Analisi dei documenti (verbali del Consiglio comunale) sulle tematiche relative al sostegno di bambini e giovani.

Fonte: sviluppato nel 2014 nell'ambito di una riunione del gruppo di lavoro (progetto Sviluppo e garanzia delle qualità nell'animazione socioculturale giovanile, DOJ)

A10 Esempio di valutazione

Il seguente esempio è tratto dalla guida Zewo. Può fungere da suggerimento per una rappresentazione chiara, anche se fortemente sintetica, dei risultati della valutazione. In questa tabella la colonna « Commento » è utilizzata per una valutazione del confronto teorico-effettivo. Anche i colori verde,

arancione, rosso e bianco nelle due colonne a destra hanno carattere valutativo. Nella colonna « Misure operative » viene indicato ciò che verrà svolto in futuro e nella colonna all'estrema destra vengono anticipate le possibili conseguenze a livello di efficacia.

Valutazione intermedia del progetto « Corsi sanitari »

Obiettivo	Indicatore	Teorico	Effettivo	Differenza	Commento	Misure operative	Conseguenze a livello di efficacia
OE1	Utilizzi nel gioco di ruolo	almeno buono	buono	-	Valutazione buono possibile	Nessuna	-
OP1	Numero di corsi	1 (pilota)	1 (pilota)	-	-	Nessuna	-
OP2	Numero partecipanti	35	45	+ 30 %	Domanda elevata	Corsi più numerosi	Gruppo di destinatari più grande del previsto
	Costi	10'000	15'000	+ 5'000	Numero di partecipanti superiore, corsi più costosi	Verificare i risparmi per giornata di corso, richiedere aumento del budget	L'attuazione può essere eventualmente meno efficiente
	Data	Maggio 09	Giugno 09	Un mese di ritardo	Ricerca relatori più difficile del previsto	È necessario formare altri relatori	A causa della necessità di formare relatori, gli obiettivi di efficacia vengono raggiunti meno rapidamente del previsto

Risultato

come previsto

positivo

ancora incerto

critico

Misura

nessuna necessaria

pianificare rafforzamento e garanzia di successo

continuare l'osservazione

avviare correzioni

Fonte: Servizio svizzero di certificazione delle organizzazioni di utilità pubblica che raccolgono donazioni Zewo (Curatore) (2011): Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme (Guida Zewo per progetti e programmi). Fondazione ZEW, Zurigo.

« Quali-Tool ci ha fornito supporto nella definizione di obiettivi, contribuendo a differenziare meglio prestazioni ed effetti e a evidenziare i nessi. Lo strumento è molto utile sia per la progettazione e la valutazione del complesso delle attività, sia per la gestione di grandi progetti. » Gaston

Baumann, animazione socioculturale giovanile di Ostermundigen



A11 Contesto del progetto del DOJ

In nessun cantone svizzero esiste per i Comuni l'obbligo di legge di offrire un servizio di animazione socioculturale giovanile. Inoltre, fino a oggi esistevano pochi standard o metodi sperimentali su come realizzare una buona animazione socioculturale giovanile. Per questo motivo, molti Comuni dispongono di scarsi e spesso contraddittori fondamenti teorici (ad es. linee direttive comunali, guida per l'animazione giovanile, guida per la gestione di un centro giovanile ecc.) e realizzano l'animazione giovanile mediante pratiche diverse, per esempio basandosi su direttive per definire gli obiettivi annuali, per documentare le prestazioni svolte e per decidere quali risorse mettere a disposizione.

L'Associazione mantello svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ) si è pertanto posta l'obiettivo di sviluppare uno strumento, utilizzabile da parte di tutti i Comuni, in grado di fornire supporto agli operatori addetti all'animazione giovanile attivi nei Comuni e ai loro datori di lavoro per sviluppare e garantire la qualità del lavoro svolto.

Con il sostegno della Fondazione Mercator Svizzera e dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS), il DOJ ha lanciato – dal 2013 al 2016 – un progetto per sviluppare tale strumento. La direzione del progetto è stata affidata a Alexandra La Mantia (Interface Politikstudien Forschung Beratung di Lucerna), mentre lo sviluppo dello strumento Quali-Tool è stato seguito da un gruppo di lavoro (vedi sotto). Un prototipo del Quali-Tool è stato:

- testato nel 2014 nel corso di circa cinque mesi da tre comuni pilota: Flims GR, Ostermundigen BE e Lucerna e
- valutato insieme a specialisti del settore (gruppo di lavoro e workshop del 12 marzo 2015 con circa 60 partecipanti). I risultati di tale lavoro hanno portato alla creazione del sito www.quali-tool.ch e alla redazione della presente guida, realizzata come opuscolo cartaceo. Il comitato direttivo del DOJ ha approvato la guida e la pubblicazione del sito nell'inverno 2015/2016.

Un ulteriore gruppo, il cosiddetto gruppo strategico, si è occupato di questioni relative all'implementazione dello strumento, focalizzando la propria attività sui seguenti punti:

- quali misure accompagnatorie è opportuno offrire affinché lo strumento venga utilizzato dal maggior numero di Comuni/istituzioni possibile?
- chi deve fornire tali offerte e come possono essere finanziate?
- quando il DOJ deve entrare in contatto con determinati attori e con quali intenzioni?
- quali misure devono essere attuate e quando per garantire la maggiore notorietà possibile dello strumento?
- in che modo è possibile fare pubblicità allo strumento?
- in che modo è possibile favorirne la diffusione?

Qui di seguito sono elencati i membri del gruppo di lavoro e del gruppo strategico.

Gruppo di lavoro (responsabile dello sviluppo contenutistico di Quali-Tool):

- Roger Häfeli, Comune pilota città di Lucerna, responsabile del settore Tempo libero e animazione di quartiere, Dipartimento bambini giovani e famiglia;
- Barbara Willener, Comune pilota di Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, operatrice dell'animazione giovanile;
- Fabienne Schöb, Comune pilota di Flims, operatrice dell'animazione giovanile e assistente sociale scolastica;
- Peter Stade, docente e responsabile di progetto, Scuola universitaria professionale per il lavoro sociale di Lucerna;
- David Pfulg, direttore del servizio specializzato «jugend.gr», Associazione mantello grigionese per le attività giovanili;
- Albrecht Schönbucher, direttore di JuAR Basilea.

Gruppo strategico (responsabile dell'implementazione e diffusione di Quali-Tool):

- Roger Häfeli, Comune pilota città di Lucerna, Responsabile del settore Tempo libero e animazione di quartiere, Dipartimento bambini giovani e famiglia;
- Gaston Baumann, Comune pilota di Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, responsabile dell'Ufficio animazione socioculturale giovanile;
- Monika Glück, Comune pilota di Flims, vicesegretaria comunale;
- Sara Martin, Canton Lucerna, specialista dell'Ufficio servizi sociali e società, Servizio specializzato in questioni sociali, settore bambini – giovani – famiglia;
- Jonathan Gimmel, Canton Berna, presidente dell'Associazione animazione socioculturale giovanile VOJA del Canton Berna;
- Thomas Leisinger, Canton Grigioni, responsabile del settore Famiglia, bambini e giovani, Ufficio sociale cantonale Grigioni;
- Michael Giger, Chiesa evangelica riformata/Conferenza del diaconato/KOJU, incaricato Gioventù/Programmi ricreativi, Chiesa evangelica riformata del Canton San Gallo;
- Andrea Meier, Chiesa cattolica/Associazione degli operatori e delle operatrici della pastorale giovanile svizzera-tedesca Juseso, responsabile del servizio specializzato Gioventù, Chiesa cattolica regione di Berna;
- Reto Lindegger, Associazione dei Comuni Svizzeri, direttore;
- Manuel Fuchs, comitato direttivo DOJ, collaboratore scientifico, Istituto aiuto all'infanzia e alla gioventù della Scuola universitaria per il lavoro sociale della FHNW.

A12 Bibliografia

- Balthasar, Andreas (2000): Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. LeGes – Gesetzgebung & Evaluation, 11 (1), Berna (pp. 13–25).
- Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2008): Evaluation Schritt für Schritt. Planung von Evaluationen. 2. Auflage, Heidelberger Institut Beruf und Arbeit, Münster (p. 23).
- Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2. Auflage, o. J.): Das ABC der wirkungsorientierten Evaluation. Univation Institut für Evaluation GmbH, Colonia.
- Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden. QS Nr. 29. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlino.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation – für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg.
- Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit DOJ (2007): Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz. Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen, Moosseedorf.
- Donabedian, Avedis (1966): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Quarterly 44, New York. (pp. 166–204).
- Eval-Wicki: Glossar der Evaluation. www.eval-wiki.org
- Feller-Länzlinger, Ruth; Köchli, Helen; Quinto, Carlos; Balthasar, Andreas (2014): valutazione del progetto «Prevenzione del tabagismo in palestre aperte – MidnightSports». Rapporto parziale sui risultati dei sondaggi tra i partecipanti 2009 – 2014, Lucerna.
- Gerodetti, Julia/Fuchs, Manuel (2016). Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: InfoAnimation. (38). (pp. 4–7).
- Heiner, Maya (1999): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.
- Scuola universitaria professionale per il lavoro sociale di Lucerna (2012): Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der soziokulturellen Animation am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit, Lucerna.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim e Basilea.
- Posch, Peter; Altrichter, Herbert (1997): Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen, Innsbruck.
- Rieder, Stefan (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung; Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen, Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG, Berna. (Avvertenza: in questa fonte i termini Outcome e Impact vengono utilizzati con significato invertito rispetto a come li utilizziamo noi oggi).
- Servizio svizzero di certificazione delle organizzazioni di utilità pubblica che raccolgono donazioni Zewo (Curatore) (2011): Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Fondazione Zewo, Zurigo. (http://impact.zewo.ch/fr/mesure_de_lefficacite).
- Uhl, Achim (2008): Qualitätsentwicklung sozialer und gesundheitlicher Dienste für Menschen mit Pflege- und Betreuungsbedarf, Berlino (p. 26).
- Widmer, Thomas; De Rocchi, Thomas (2012): Evaluation. Grundlagen, Ansätze und Anwendungen, Zurigo (p. 70).
- Widmer, Thomas; Beywl, Wolfgang; Fabian, Carlo (Hrsg.) (2009): Evaluation. Ein systematisches Handbuch, Wiesbaden (p. 429).
- Zentrum für universitäre Weiterbildung Universität Bern (2012): Unterrichtsunterlagen Kurs 5 DAS Evaluation.

Impressum

Editore Associazione mantello animazione socioculturale giovanile DOJ, www.doj.ch **Copyright** © DOJ Berna, 2016

Questo prodotto è nato da una collaborazione tra il gruppo di lavoro e INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH.

Partner sostenitori Ufficio federale delle assicurazioni sociali, Fondazione Mercator Svizzera, Associazione degli Animatori Socioculturali in ambito Giovanile della Svizzera italiana, Giovanizzazione e Ufficio del sostegno a enti e attività per le famiglie e i giovani Cantone Ticino

Ideazione e layout Minz, Agenzia per la comunicazione visiva, www.minz.ch

