

**Valutare le  
politiche pubbliche:  
dai risultati  
all'impatto sociale e  
di salute.**

***Una sfida metodologica,  
concettuale e strategica  
per le organizzazioni  
pubbliche***

**Elisabetta Notarnicola,  
28 Maggio 2026**

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

RESEARCH  
RETHINK  
REIMAGINE



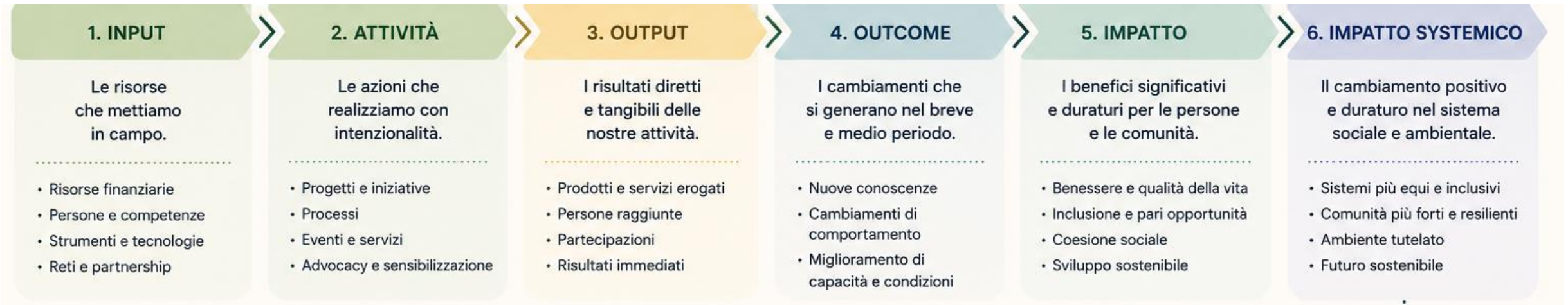
- **Il mio ambito di competenze e prospettiva:**
  - Valutazione dei risultati e delle performance di organizzazioni pubbliche (o che contribuiscono in senso più ampio a generare valore pubblico).
  - Interventi e servizi sociali con integrazione della prospettiva di salute.
  - Approccio etnografico e qualitativo che predilige domande di ricerca esplorative e non causali.
- **Convincimento che parlare di impatto sociale sia utile e necessario:**
  - **Non in logica «adempimentale»** o strumentale (impact dei grant; impact di ESG; impatto nella logica responsabilità sociale).
  - **In funzione dei cambiamenti che stiamo osservando nella società:** i bisogni sociali e di salute e i fenomeni che li riguardano toccano oggi in modo trasversale numerose questioni e richiedono approcci integrati e ricompositivi.
  - Perché arriva molto al concetto di interesse generale e di valore pubblico.

- Un **cambiamento** positivo e significativo capace di **rispondere a una sfida sociale urgente** (*Michigan Ross Center for Social Impaction*)
- L'impatto sociale è l'effetto che le azioni di un'organizzazione hanno sul **benessere di una comunità** (*Wharton Research Center*)
- L'effetto positivo e negativo, primario e secondario, sviluppato da un intervento in maniera diretta o indiretta, volontariamente o non volontariamente (*OECD*)
- Ogni azione organizzata che coinvolge persone, istituzioni, mercato e ambiente ha il potere di **trasformare la società** — in positivo o in negativo (*Ariel Schwartz, Centre for Social impact Strategy*)

***L'impatto sociale è il cambiamento positivo, significativo e intenzionale che le azioni di un'organizzazione generano nel lungo periodo sul benessere delle persone e delle comunità, contribuendo a rispondere a sfide sociali rilevanti***

**Cambiamento → intenzionale → di lungo periodo → per una comunità**

# OUTCOME O IMPATTO SOCIALE? COSA VOGLIAMO MISURARE E VALUTARE NELLA PROSPETTIVA DELLE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE?



Strumenti di monitoraggio

Sistemi di performance  
management

VIS

# COSA MISURANO E VALUTANO OGGI LE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE?



## Strumenti di monitoraggio

Focus sulle azioni collegate alle singole progettualità e su quanto contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi per ciascuna linea di azione coi loro risultati tangibili (anche in termini di implementazione, tempi, processi)

Risorse e prestazioni

## Sistemi di performance management

Focus sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi indicati nel piano come priorità strategiche e ambiti di intervento. Ottica integrata (sommatoria dei progetti)

Esiti e outcome

## VIS

Prospettiva di medio-lungo periodo legata ai cambiamenti che la organizzazione vuole generare per il territorio. Passa attraverso le singole azioni ma ne trascende i confini

Cambiamento e impatto

# IMPATTO O OUTCOME?

Alcune considerazioni:

## Focus su outcome

- Evidenze raccolte nel breve - medio periodo
- Raccolta dati abbinabile ad azioni – linee di intervento
- Coinvolgimento diretto soggetti che realizzano le attività, possibile non coinvolgere i destinatari diretti
- Mediazione tra dati di output e outcome: possibilità di mantenere la raccolta dati molto centrata sulla vista interna all'organizzazione
- Utilizzo per monitoraggio è possibile

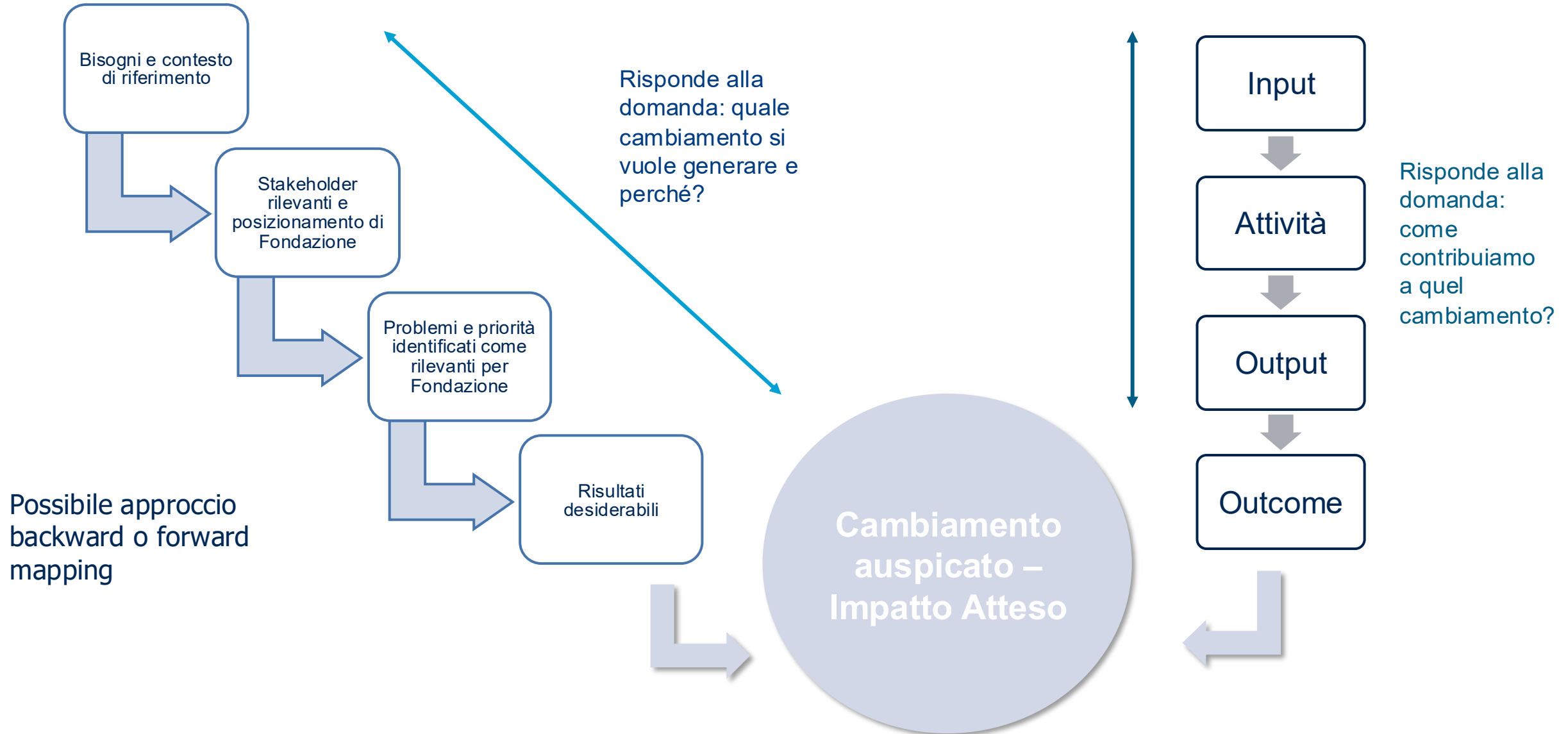
## Focus su Impatto

- Evidenza raccolte nel medio – lungo periodo
- Raccolta dati orientata ai fenomeni – cambiamenti
- Importante coinvolgere destinatari e soggetti del territorio per avere una visione di insieme
- Necessità di raccogliere dati anche al di fuori dall'ambito di azione della singola organizzazione
- È necessario integrare con altre fonti rispetto al monitoraggio

# PERCHE' VALUTARE?

Possibili finalità della valutazione di impatto:	Definizione:
<b>Monitoraggio (Dynamic Exchange)</b>	Esaminare lo sviluppo delle attività e i risultati raggiunti per adattarli e modificarli in itinere (anche in raccordo con altri soggetti)
<b>Apprendimento organizzativo (Formative evaluation)</b>	Trarre un insegnamento dall'esperienza e riapplicarlo in supporto ai processi operativi interni
<b>Accountability orientata alla comunicazione</b>	Rendere conto dei risultati raggiunti a soggetti esterni ed interni
<b>Partnership Accountability</b>	Rendere conto a soggetti esterni con lo scopo di rafforzare e giustificare l'agire tramite partnership e collaborazioni
<b>Accountability strategica</b>	Avvalorare all'esterno dell'organizzazione la bontà del proprio orientamento strategico
<b>Supporto alla definizione di mission e obiettivi strategici (Summative evaluation strategica)</b>	Supportare conseguimento o definizione di mission/obiettivi strategici con un focus sull'interno dell'organizzazione
<b>Gestione eff/eff risorse (Summative evaluation rispetto alle risorse)</b>	Appurare che le risorse disponibili siano usate al meglio
<b>Compliance</b>	Ottemperare a richieste di attori esterni influenti (es. finanziatori, policymakers, ecc.)

# L'APPROCCIO VIS PROPOSTO: LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO (TOC)



# UN ESEMPIO CONCRETO: VERSO UN MODELLO DI VIS PER FONDAZIONE AIRC



# UN ESEMPIO CONCRETO: VERSO UN MODELLO DI VIS PER FONDAZIONE AIRC

- **Premessa:** ogni possibile cambiamento e impatto sociale auspicato da Fondazione AIRC è collegato alla sua mission e alla sua natura.
- Il punto di partenza di ogni obiettivo da perseguire in termini di impatto e di conseguenza delle attività agite è quindi:

## Contribuire alla cura del cancro attraverso la ricerca

- Il modo in cui Fondazione AIRC agisce questo indirizzo determina di conseguenza le aree di cambiamento e di impatto rispetto a cui porsi obiettivi. Infatti, discendono da questo macro – obiettivo (e relativa macro-area di impatto) altri **tre obiettivi** rispetto ai quali indagare i cambiamenti e gli impatti attesi:
  1. **Rafforzare l'ecosistema della ricerca oncologica in Italia**
  2. **Sostenere l'innovazione nella cura del cancro**
  3. **Contribuire ad attività mirate alla prevenzione del cancro e alla sua diagnosi precoce**

# UN ESEMPIO CONCRETO: VERSO UN MODELLO DI VIS PER FONDAZIONE AIRC

## Contribuire alla cura del cancro attraverso la ricerca

### 1) RAFFORZARE L'ECOSISTEMA DELLA RICERCA ONCOLOGICA IN ITALIA

- a) Potenziando il finanziamento alla ricerca oncologica italiana favorendo così i percorsi di carriera dei ricercatori
- b) Sostenendo le carriere dei ricercatori nel tempo, agendo sulle competenze e sull'autonomia
- c) Facilitando le connessioni e l'integrazione tra attività di ricerca e sistema di cura del cancro
- d) Favorendo l'esistenza di un ecosistema della ricerca che connetta istituzioni, competenze, opportunità e renda attrattivo il contesto italiano.
- e) Creando consapevolezza collettiva (nella cittadinanza ma anche nella discussione politica) rispetto all'importanza della ricerca

### 2) SOSTENERE L'INNOVAZIONE NELLA CURA

- a) Sostenendo ricerca di base, traslazionale e clinica orientata a produrre innovazione rilevante
- b) Favorendo il passaggio rapido dei risultati scientifici al test in ambito clinico
- c) Alimentando e sostenendo partnership che promuovano l'innovazione
- d) Sostenendo l'attività di trasferimento tecnologico e lo sviluppo di competenze collegate

### 3) CONTRIBUIRE AD ATTIVITA' MIRATE ALLA PREVENZIONE DEL CANCRO E ALLA SUA DIAGNOSI PRECOCE

- a) Sostenendo conoscenza e consapevolezza dell'importanza della prevenzione e della diagnosi precoce, sia con i singoli cittadini che con le istituzioni e organizzazioni
- b) Sostenendo ricerca che porta alla generazione e diffusione di nuove tecnologie e approcci per la prevenzione e diagnosi

# L'APPROCCIO VIS PROPOSTO: PROCESSI PARTECIPATI E CONDIVISI

Rispetto alla categoria logica dell'impatto:

- I **tradizionali confini** presenti tra le diverse categorie di attori si **assottigliano**.
- **Gli attori e i ruoli non sono fissi** e possono mutare durante lo svolgimento del progetto.
- L'attribuzione dell'impatto riguarda un **sistema** e non un singolo attore.

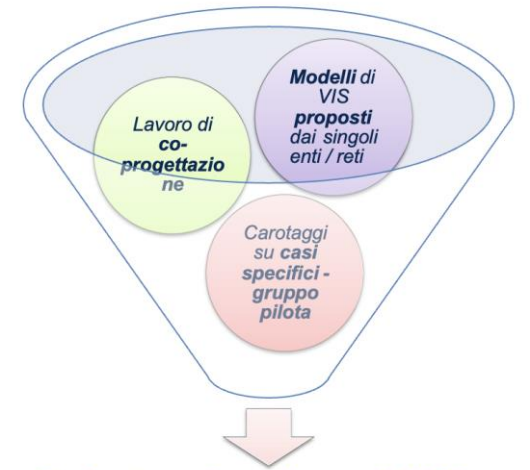
L'intervento di valutazione di impatto deve dunque essere:

- Un **processo** che riguarda una molteplicità di attori.
- Orientato al **sense making**.
- **Condiviso** per sostenere processi di co-creazione.

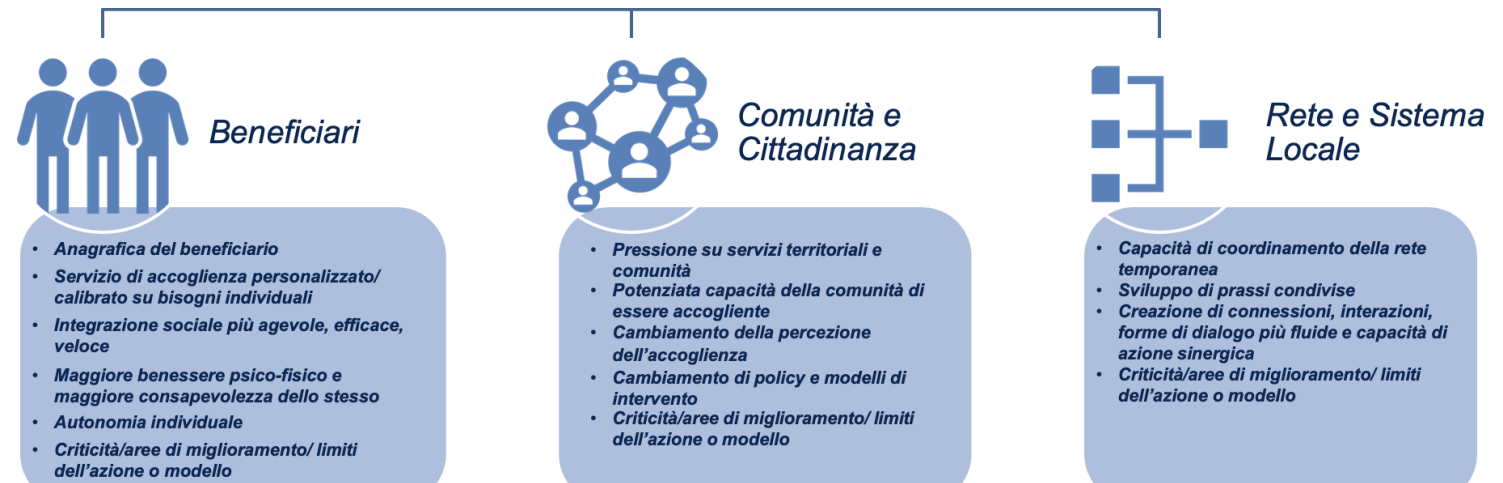
Quale ruolo gli esperti? I valutatori? I facilitatori?

# UN ESEMPIO CONCRETO: VIS INTERVENTI ACCOGLIENZA DIFFUSA EMERGENZA UCRAINA

- **Dipartimento Protezione Civile + Reti ETS e AAPP** coinvolte nelle regioni nell'attivazione dell'accoglienza.
- **Obiettivi:**
  - BP: rendere coesi e allineati gli interventi di reti diverse.
  - M/LP: *Guardando oltre il momento emergenziale, che elementi di apprendimento sono mutuabili per il sistema dell'accoglienza italiano?*
- **Percorso basato su 4 step operativi:**
  1. Riflessione condivisa su finalità e dimensioni del modello di VIS
  2. Riflessione condivisa su metodi e metriche di valutazione
  3. Percorso di diffusione di competenze e elaborazione di una visione condivisa dell'approccio valutativo
  4. Benchmarking e valutazione finale



Confronto su **elementi comuni** di VIS per l'accoglienza diffusa per arrivare ad una sintesi e sistematizzazione dei modelli proposti dalle singole Reti





# RESTANO VALIDE LE CLASSICHE «TRAPPOLE DELLA MISURAZIONE»





**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**RESEARCH  
RETHINK  
REIMAGINE**

SDA Bocconi School of Management  
Via Sarfatti, 10 - 20136 Milano, Italy  
Phone: +39 02 5836 6605-6606 - email: [info@sdabocconi.it](mailto:info@sdabocconi.it)  
[www.sdabocconi.it](http://www.sdabocconi.it)