



Evaluating programmes

Training online per le amministrazioni italiane

22 maggio 2025

Andrea Naldini – Marc Tevini

Valeria Aniello - Ira Mataj

Come rispondere alle domande di valutazione

- Definizione dell'approccio metodologico della valutazione
 - Considerare diverse modalità di giudizio
 - Chiarire i criteri di giudizio
-
- *Esercitazione #3 identificazione dei metodi di valutazione e raccolta dati*



Half Day 3

La scelta dei metodi di valutazione

- Una volta definite le domande di valutazione, è necessario capire come è possibile rispondere a queste domande con metodi razionali e scientificamente robusti
- La scelta dei metodi dipende dal tipo di domande e dal tipo di programma o intervento che si vuole valutare
- La scelta dei Metodi dipende anche dai dati disponibili, perchè alcuni Metodi potrebbero essere tecnicamente non applicabili
- Il disegno metodologico non è univoco e può avere più alternative, quasi sempre prevede un mix di differenti metodi. Inoltre, ciascun approccio metodologico ha pregi e difetti e non si può considerare ottimale.

Valutazioni di realizzazione e valutazioni di impatto

- Anche se rispondono a logiche simili, è suggeribile dividere l'identificazione della metodologia tra **valutazioni di realizzazione** e **valutazioni di impatto**
- Le **valutazioni di realizzazione** sono generalmente più semplici e utilizzano metodi statistici, indagini o casi studio per comprendere la domanda, l'accessibilità e l'efficienza di una politica
- Le **valutazioni di impatto** richiedono una particolare attenzione alla causalità del programma e alle modalità per ridurre effetti del contesto e aumentare la generalizzazione dei risultati; i metodi più frequenti sono quelli controfattuali (quasi-sperimentali) o quelli basati sulla teoria del programma.

La matrice di valutazione

- La **matrice di valutazione** è un utile strumento per mettere in relazione
 - ✓ le **domande di valutazione**
 - ✓ **gli indicatori** necessari a rispondere alle domande
 - ✓ Le **informazioni** necessarie agli indicatori
 - ✓ I **metodi** per elaborare le informazioni e arrivare agli indicatori
- La matrice di valutazione può essere **richiesta al valutatore** per chiarire la sua metodologia e spiegare come raggiungere i risultati finali
- La matrice può essere **definita in diverso modi**, ma deve contenere gli elementi indicate sopra. Riportiamo di seguito un esempio semplificato.

La matrice di valutazione

DOMANDA: In che misura il programma era adeguato ai bisogni delle PMI?

Sub-domanda / criterio	Indicatori /Descrittori	Informazioni necessarie
Gli obiettivi e l'ambito dell'intervento hanno colto i bisogni delle PMI durante periodo esaminato?	- Coerenza tra obiettivi e bisogni: 1. coerenza tra settori (territori, investimenti agevolati, tipo di PMI sostenute) di intervento e bisogni, 2. risorse attivate rispetto alla dimensione dei problemi delle PMI (n. PMI da trattare, severità delle difficoltà, ciclo economico, ecc..)	✓ Bisogni delle PMI (studi disponibili o da produrre ad hoc, indagine presso le PMI, consulenza esperti?) ✓ Risorse, territori e ambiti di intervento (monitoraggio e analisi del portafoglio progetti) ✓ Tipologia delle PMI coinvolte (da monitoraggio e/o indagini)
Obiettivi, strumenti e criteri di selezione.. Sono cambiati per cogliere nuovi ed emergenti bisogni	...	
I progetti finanziati sono in grado di rispondere a bisogni futuri frequentemente segnalati e previsti in quel settore	...	

Quale sarebbe una risposta positiva (matrice delle evidenze)

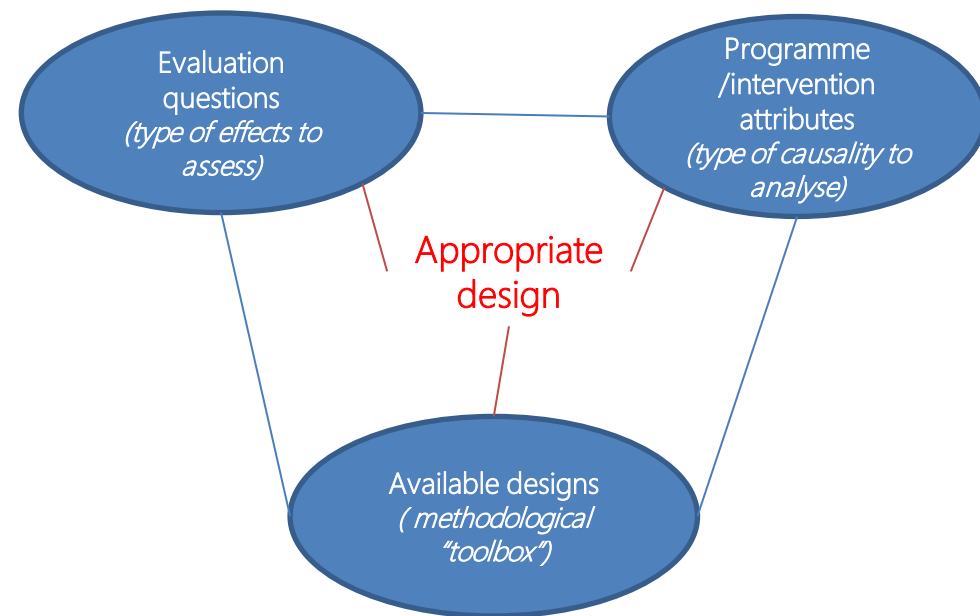
Giudizio	In che misura il programma è stato adeguato ai bisogni delle PMI?	Evidenze raccolte
Buono	Vi è stata una buona analisi iniziale dei bisogni. La comprensione dei bisogni e gli strumenti di intervento sono stati aggiornati durante il periodo. Gli investimenti realizzati dimostrano di rispondere ai problemi delle PMI anche nel lungo periodo.	???
Significativo	...	...
Mediocre	...	...
inadeguato	...	...

Il progetto metodologico della valutazione di impatto

Domanda → tipo di effetto da valutare

Intervento → tipo di causalità da analizzare

Disegno → tipo di approccio o metodo



1. **Domande di valutazione**, valutazione di processo o impatto; quali risultati ("what"), "perchè" e "come" quei risultati
2. **Caratteristiche del programma**, tipo di causalità (p.e. ricorrente con molti beneficiari, o causalità multi-dimensionale con pochi beneficiari)
3. **I metodi disponibili**, "cassetta degli attrezzi" (e.g. statistici, controfattuali, basati sulla teoria, casi studio, ecc.) da cui selezionare il più metodo appropriato.

Le caratteristiche del programma e i modelli causali

Tipi di relazioni causali	Esempi
Una causa (l'intervento) associata a un risultato	Un programma di sostegno al reddito finalizzato all'immediata riduzione della povertà
Una causa (l'intervento) associata a risultati multipli	Un programma per migliorare le strade finalizzato ad aumentare viaggi, commercio e accesso ai servizi di base
Cause multiple (o interventi) associati con risultati multipli	Un programma di rafforzamento di un'area urbana che combina sostegno a cooperative giovanili, la promozione di laboratori di innovazione, recupero di aree dismesse e formazione per neo-imprenditori
Cause multiple (o interventi) associati a un risultato principale	Migliorare la salute delle madri attraverso una combinazione di servizi neonatali, educazione sanitaria, formazione delle levatrici e sostegno alle famiglie più povere

Alcune opzioni per le valutazioni di impatto

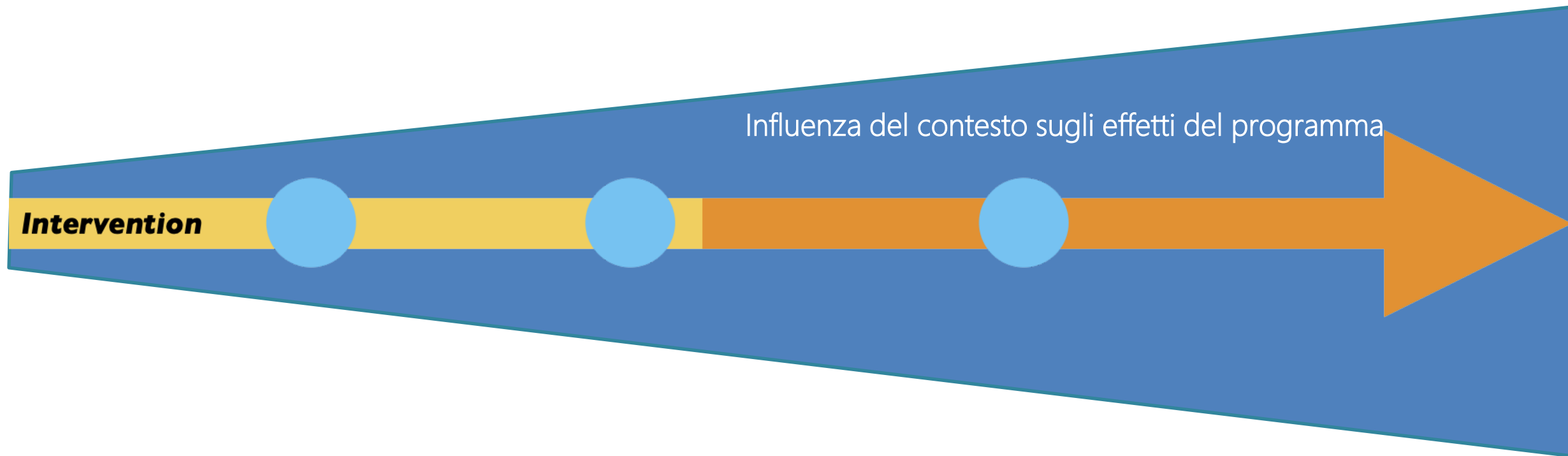
Approccio metodologico	Regolarità tra cause ed effetti	Quasi-sperimentale	Analisi di casi	Theory based (Generativa /meccanismi)
Tecniche	Analisi statistiche e modelli	RTC, Matching e diff. in differences	Casi studio, QCA	Realistic evaluation, contribution analysis e partecipata
Tipo programma	Molti casi, causalità indipendenti	Casi uguali da comparare, controllare effetti intervento	Casi in n. limitato, di cui almeno alcuni casi comparabili	Pochi casi con buoni dati, teoria per fattori critici
Esempi	Valutazioni di grandi programmi	Formazione, aiuti alle imprese	Sviluppo locale, molte cause molti risultati	Progetti sociali e su contesti ben delimitati
Punti forza	Basato su relazioni forti	Evita distorsioni	Evidenzia tipologie affronta complessità	Comprensione dettagliata e fuoco sui contesti
Punti debolezza	Difficoltà sul 'come' e 'perché'	Generalizzazione e ruolo del contesto	Quando causalità molto complesse	misura degli effetti e indipendenza

Adattato da Elliot Stern et al. *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*, DIF, 2012.

I diversi approcci metodologici

Design approaches	Specific variants	Basis for causal inference
Experimental	RCTs, Quasi experiments, Natural experiments	Counterfactuals: the difference between two otherwise identical cases – the manipulated and the controlled; the co-presence of cause and effects.
Statistical	Statistical modelling Longitudinal studies Econometrics	Regularity: Correlation between cause and effect or between variables, influence of (usually) isolatable multiple causes on a single effect. Control for 'confounders'.
Theory-based	Causal process designs: Theory of change, process tracing, contribution analysis, impact pathways, Causal mechanism designs: Realist evaluation, congruence analysis	Generative causation: Identification and confirmation of causal processes or 'chains'. Supporting factors and mechanisms at work in context.
Case-based	Interpretative: Naturalistic, grounded theory, ethnography Structured: Configurations, QCA, within-case-analysis, simulations and network analysis	Multiple causation: Comparison across and within cases of combinations of causal factors. Analytic generalisation based on theory.
Participatory	Normative designs: Participatory or democratic evaluation, empowerment evaluation. Agency designs: Learning by doing, policy dialogue, collaborative action research.	Actor agency: Validation by participants that their actions and experienced effects are 'caused' by programme Adoption, customisation and commitment to a goal
Synthesis studies	Meta-analysis, narrative synthesis, realist-based synthesis	Accumulation and aggregation within a number of perspectives (statistical, theory based, ethnographic.)

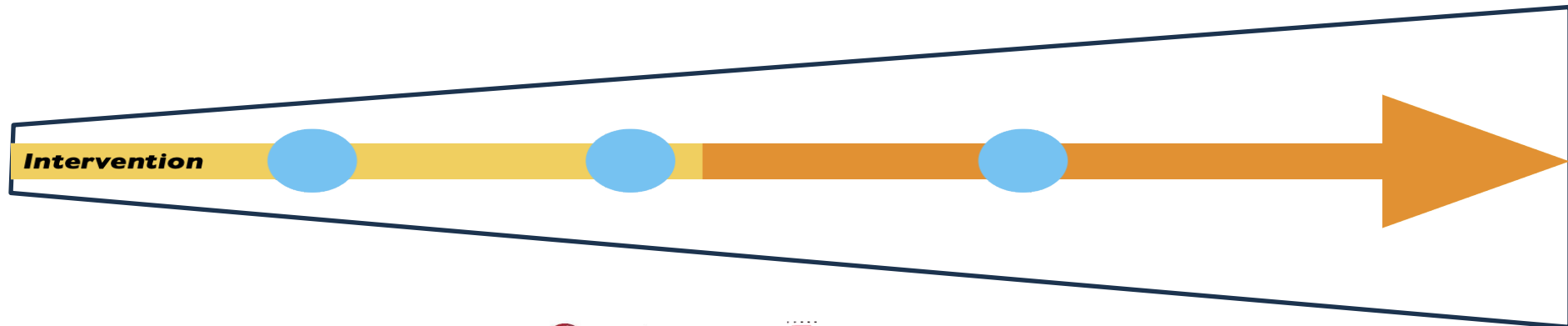
Influenza del contesto sul programma



- Più ci si muove verso gli impatti finali più **aumenta l'influenza del contesto** sugli effetti provocati dal programma. In sostanza, aumenta la **"confusione"** tra gli effetti propri del programma e quelli provocati da altri elementi (altri interventi, dinamiche socio-economiche, cambiamenti normative, ecc.).
- Le **metodologie della valutazione di impatto** devono risolvere questo problema e nel tempo si sono sviluppati approcci differenti

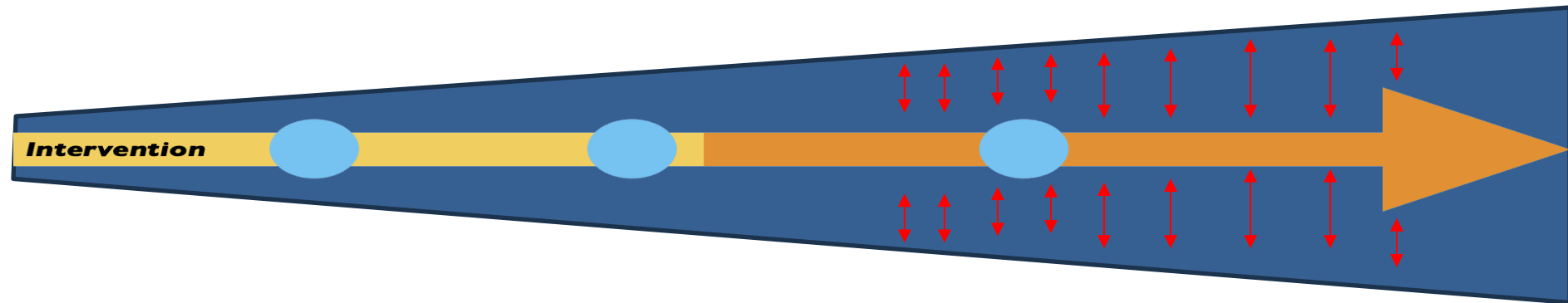
Approcci sperimentali e quasi sperimentali

- Questi metodi intendono eliminare gli effetti del contest sul programma e riprodurre una situazione (ipotetica) in cui il contest non influisce sugli interventi.
- Si basano sul confronto tra soggetti trattati e non trattati il più possibile identici tra loro, così da poter supporre che senza trattamento i due gruppi si sarebbero comportati nello stesso modo
- Sono applicabili principalmente a domande circa l'entità degli effetti («What»)
- **Pregi:** consentono una misurazione accurata degli effetti
- **Difetti:** necessitano di molti casi per applicare tecniche statistiche e di molti dati per ottenere gruppi simili; I loro risultati non sono facilmente generalizzabili perchè valgono solo in uno specifico contesto ed è necessario replicare più volte l'esercizio (meta-analisi)



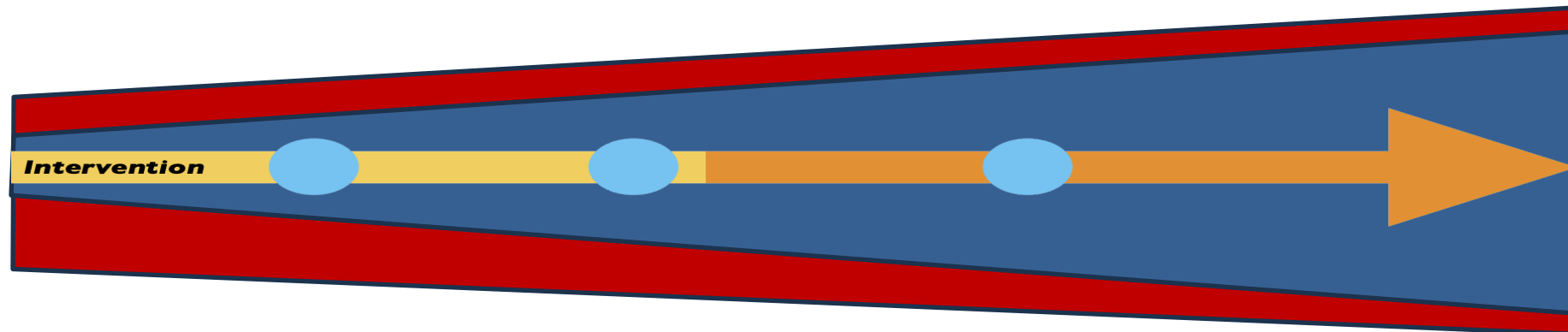
Approcci della “teoria del programma”

- Questi metodi intendono studiare le relazioni tra gli effetti del programma e il contesto e come si condizionano vicendevolmente.
- Si basano sulla verifica delle principali cause-effetto del programma (Teoria del cambiamento) e sulle condizioni di contesto che le limitano o facilitano
- Sono applicabili principalmente a domande circa il funzionamento della politica («Why or how»)
- **Pregi:** consentono una comprensione delle condizioni di successo o insuccesso del programma e del ruolo dei diversi soggetti coinvolti, i risultati sono più generalizzabili ma necessitano di confronti tra diversi contesti /soggetti
- **Difetti:** non consentono una misurazione precisa degli effetti, necessitano di un importante lavoro sul campo



Approcci basati su “modelli econometrici o input-output”

- Questi metodi intendono riprodurre il contesto in cui opera il programma e verificare cosa succede con e senza di esso.
- Si basano sulle ricostruzioni econometriche dei comportamenti dei diversi attori e sulla costruzione di diversi scenari con assunzioni sulle politiche
- Sono applicabili principalmente a domande circa gli effetti generali del programma anche su variabili da esso distanti (PIL, occupazione, ecc.)
- **Pregi:** consentono analisi degli effetti generali di un programma difficilmente possibili con altri strumenti
- **Difetti:** sono condizionati dalle ipotesi su cui si basa il modello (a volte poco difendibili!), con difficoltà colgono i cambiamenti strutturali a cui mira la politica di coesione, hanno bisogno di molti dati e investimenti per definire i modelli, sono applicabili solo a elevati volumi di spesa



I dati per la valutazione

Valutazione e dati

- Le valutazione **richiede molti dati e informazioni** per produrre solide evidenze e rispondere a molte domande diverse
- Gli **indicatori** comuni e specifici associati ai programmi aiutano, ma non sono sufficienti a rispondere a molti quesiti o a capire perchè si è ottenuto quel risultato (differenza tra «performance» e «valutazione»).
- E' **importante intervistare e conoscere** chi è coinvolto nella politica
- La raccolta dei dati va **pianificata per tempo**, anche molto prima della valutazione, perché richiede tempo e questo non può essere sufficiente al momento di realizzare la valutazione.

Le fonti dei dati

- Diversi **tipi di dati** si usano e integrano nella valutazione
 - **Fonti primarie**: indagini presso gli attuatori o i beneficiari finali, presso comunità locali o imprese, interviste di gruppo, dati monitoraggio, etc.
 - **Fonti secondarie**: dati amministrativi, statistiche ufficiali, altre indagini
- **per i metodi quasi-sperimentali** è necessario disporre di dati eguali per trattati e non trattati, in cui sia presente la variabile di risultato insieme alle loro caratteristiche e per un elevato numero di casi. Spesso si usano dati amministrativi.
- **Per i metodi basati sulla Teoria** è necessario avere dati variegati e articolati secondo i diversi legami causa-effetto che si vuole provare
- **Per metodi basati su analisi statistiche** è necessario disporre di un numero elevato di dati su casi articolati per territorio o nel tempo per verificare le correlazioni
- **Per analisi di casi** è necessario raccogliere dati originali e di diverso tipo su caratteristiche e performance di ciascun caso, spesso non si possono utilizzare statistiche ufficiali

Committente, valutatore e dati

- Le **responsabilità della raccolta e dell'uso** dei dati è del valutatore, il committente deve verificare che ciò avvenga in modo corretto e secondo criteri scientifici
- E' utile che **valutatore e committente collaborino** nell'accesso ai dati. Il committente può aiutare a utilizzare i dati del sistema statistico nazionale e dati delle fonti amministrative (COB, ASIA, ecc.)
- Il **finanziamento dell'ISTAT e i conti pubblici territoriali** hanno permesso di avere un set di indicatori socio-economici e di spesa pubblici territorializzati che nessun altro paese possiede. Questi dati non sono molto utilizzati.
- **Collaborazioni tra i responsabili delle politiche di coesione, garante della privacy e proprietari di dati amministrativi** potrebbe aumentare moltissimo le potenzialità della valutazione (ISTAT già utilizza dati amministrativi per la amggioranza delle proprie statistiche)

IA e big data

- Le **nuove tecnologie digitali e l'IA** consentono trattamenti dei dati sino a poco tempo fa impossibili, con risparmi sui costi e la possibilità di sviluppare nuove analisi
- La possibilità di analizzare **grandi data set o internet** in poco tempo e con costi relativamente limitati permette nuove analisi sui beneficiari finali delle politiche (p.e. tracciamento, sentiment analysis, vedi <https://www.unglobalpulse.org/>)
- La valutazione guarda con **molto interesse all'IA** (*New Directions for Evaluation: Volume 2023, Issue 178-179, Special Issue: Evaluation and Artificial Intelligence*) perchè questa rende possibile analisi e classificazioni di dati e testi (progetti, interviste e casi studio, brevetti, ecc.).

Intelligenza artificiale e valutazione

- L'IA può:
 - realizzare da sola una valutazione complete
 - aiutare a scrivere un capitolato o un'offerta
 - elaborare e classificare molti dati e testi
- L'IA non può :
 - sostituire il contatto con le persone,
 - cogliere tutti i legami tra l'intervento e il contesto (problema di "validità")
 - promuovere innovazioni radicali nelle interpretazioni e metodi
- L'IA pone problemi etici, poichè è a rischio distorsioni in quanto influenzata da modelli precedenti con cui è stata istruita
- L'IA pone problemi operativi perchè reduce i costi di alcune analisi, crea nuovi modi di competere tra valutatori, i suoi risultati devono verificati altrimenti può generare distorsioni sistematiche.

Coffee break



Esercitazione #3

- Sulla base della teoria del programma, suggerite le modalità per rispondere alle domande di valutazione.
- Identificate gli indicatori utili a rispondere alle domande e le possibili fonti informative per alimentari
- Selezionate un approccio valutativo per l'analisi dell'impatto



Come realizzare la valutazione? come rafforzare la capacità del sistema nazionale?

- Gli elementi fondamentali e Il processo di valutazione
- Alcuni aspetti di qualità del processo di valutazione
- La capacità valutativa e gli scambi
- Esercitazione #4 come sviluppare e approfondire i temi della valutazione



Half Day 4

8 componenti fondamentali

1 Costruire la valutazione su un Piano o una chiara esigenza

2 Mappare utilizzi e utilizzatori

3 Definire le priorità

4 Fare domande significative

5 Elaborare una teoria degli effetti attesi (o del cambiamento)

6 Assicurare i dati necessari

7 Scegliere l'approccio metodologico

8 Coinvolgere gli stakeholders

1 identificazione della necessità di valutare

1 Costruire la valutazione su un Piano o una chiara esigenza

- Strutturare la valutazione utilizzando il piano o una chiara domanda di valutazione di decisori, realizzatori o stakeholders del programma
- Avere chiaro come la valutazione si inserisce in un percorso di arricchimento delle conoscenze (cosa già so, cosa è poco importante, ecc..)
- Individuare risorse, tempi e processi decisionali su cui sviluppare la valutazione

2 mappare utilizzi e utilizzatori della valutazione

2 Mappare utilizzi e utilizzatori

- Considerare le **priorità strategiche** del programma
- Comprendere le cose che si vuole sapere e **per cui è importante realizzare una valutazione** (innovazioni, problemi crescenti, ecc.)
- Individuare **chi sono gli utilizzatori** della valutazione (nuovi programmi, politiche criticate, necessità di tagli di budget, ecc.) e iniziare a coinvolgerli da subito. Sono gli «acquirenti» dei risultati
- Comprendere **cosa necessitano gli utilizzatori** (raccomandazioni specifiche, azioni esplorative, consapevolezza di alcuni meccanismi di funzionamento)

3 Definire priorità nella valutazione

3 Definire le priorità

- Definire le della valutazione rispetto agli interessi dei policy makers **dimensioni e l'ampiezza**
- Individuare su cosa **concentrare l'analisi** (non si può valutare tutto con lo stesso dettaglio)
- Analizzare **i progetti finanziati** da esaminare (quanti finiti, quanti in essere, ecc.) e la ToC collegata
- Definire una «**unità di analisi**» (progetto, intervento, territorio, singolo beneficiario) , ragionevole e coerente con le finalità della valutazione
- All'interno del perimetro di analisi cercare di **ottimizzare tempi, risorse e metodi** di analisi

4 Fare domande significative

4 Fare domande significative

- Tradurre **aspettative e interessi degli utilizzatori** in domande di valutazione
- **Aiutarsi con i criteri di valutazione** (efficacia, efficienza, ecc.) per tracciare altre domande utili o integrative
- Partire da **poche domande «chiave»** e poi dettagliarle con domande secondarie
- Raccogliere domande anche **dal basso, da stakeholders e beneficiari**
- **«Filtrare» e razionalizzare le domande** ed essere pronti a discutere le domande scelte

5 Elaborare una teoria del cambiamento

5 Elaborare una teoria del cambiamento

- Utilizzare **informazioni esistenti o interviste** per definire una prima Teoria del Cambiamento
- Verifica sulla base della **letteratura o di altre valutazioni** se quella teoria è plausibile
- Verifica se la TdC **influisce sulle precedenti priorità** di valutazione e ne individua di nuove
- Considera in linea di massima **quanto lavoro è necessario** per verificare il funzionamento della TdC o dei suoi elementi chiave

6 assicurare i dati

6 Assicurare i dati necessari

- Verifica la **disponibilità dei dati** di programma (monitoraggio, progetti, ecc.)
- Considera quanto difficile è raccogliere **dati dai beneficiari** (se necessario)
- Assicura, per quanto possibile, la disponibilità di **dati esterni** (p.e. CPI, anagrafe RdC, ecc.) o di dati secondari (ISTAT, EUROSTAT)
- Comprendi se il **rispetto della privacy** può limitare l'uso dei dati e come meglio si possono risolvere queste limitazioni

7 Scegliere l'approccio metodologico

7 Scegliere l'approccio metodologico

- Dividi tra **valutazioni di implementazione e valutazioni di impatto** (più complesse)
- Verifica **pro e contro dei vari metodi** (triangolo: domande, caratteristiche programma, metodi)
- Verifica che siano **disponibili i dati necessari** per alcuni metodi (p.e. controfattuale)
- Verifica se **tempi e risorse** sono adeguati per quei metodi
- Assicurati che i valutatori disponibili **conoscano quei metodi**

8 coinvolgere gli stakeholders

8 Coinvolgere gli stakeholders

- Esplora le **diverse opportunità e i diversi momenti** per coinvolgere gli stakeholders nel processo
- Pensa come uno ***steering committee* per la valutazione** potrebbe essere composto e come potrebbe agire per rafforzare progettazione e utilizzo dei risultati
- Pianifica **ulteriori strumenti di comunicazione e diffusione** dei risultati per i diversi stakeholders

IL PROCESSO DELLA VALUTAZIONE

Strumenti e metodi tipici utilizzati in una fase iniziale del processo



- Per meglio comprendere bisogni e problemi affrontati dall'intervento
- Per alimentare una prima analisi dell'intervento e sviluppare la teoria del cambiamento
- Per concordare con gli stakeholders quali erano le aspettative dell'intervento
- Per chiarire come rispondere alle domande di valutazione

**Al termine
di questa
fase,
dovreste
avere...**

- Informato e coinvolto le parti interessate nel processo di valutazione.
- Affinato l'ambito, gli obiettivi e le domande
- Chiarito quali informazioni sono disponibili per rispondere alle domande
- Adattato il piano di lavoro e l'agenda alle condizioni del contesto

Strumenti e metodi tipici utilizzati nella raccolta dei dati



Analisi documentale

Dati statistiche ufficiali

Interviste mirate

Indagini online

Interviste di gruppo

Rapporto intermedio

... Per comprendere il disegno e il contesto dell'implementazione

... Per stabilire cosa è successo e i cambiamenti avvenuti

... Per chiarire cosa è successo in termini di possibili spiegazioni delle causalità

... Per identificare i cambiamenti non colti dal monitoraggio e verificare le possibili spiegazioni

... per assicurare evidenze e suggerire interpretazioni dei risultati del programma

**In questa
fase
l'attenzione
deve essere
rivolta a
garantire
che...**

- La raccolta dei dati sia guidata dalle domande di valutazione
- Vengano prese in considerazione più prospettive/fonti
- I risultati siano sottoposti a controlli incrociati e si basino su materiale sufficiente.
- Le sfide dell'implementazione della valutazione siano affrontate in modo adeguato e trasparente

Strumenti tipici e metodi usati nel processo di analisi



... Raccogliere le informazioni raccolte lungo gli EQ e testare le ipotesi. ipotesi

... Presentare interpretazioni ragionate su se, come e perché l'intervento ha funzionato.

.. Concordare il modo in cui l'intervento viene considerato un successo o un fallimento, in base a quali criteri

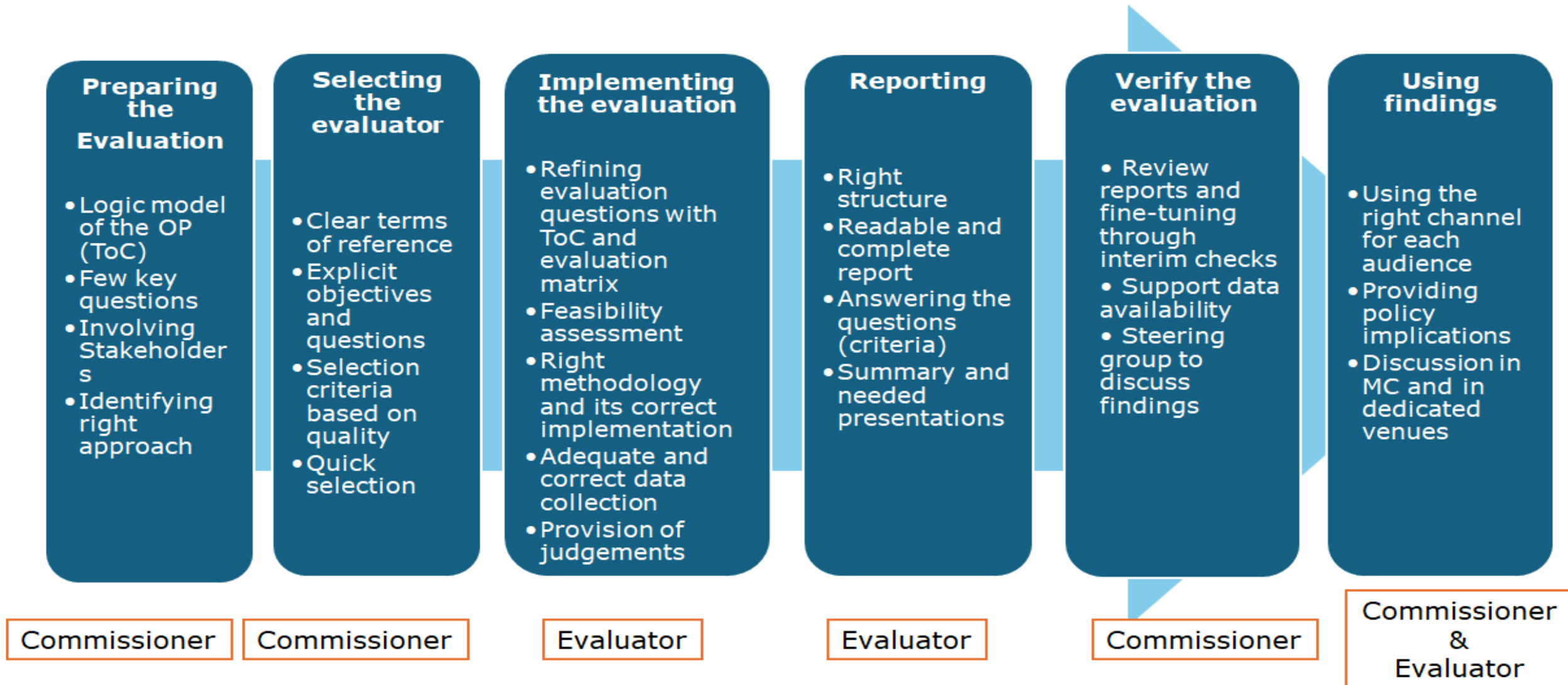
... Presentare le conclusioni e discutere collettivamente i cambiamenti da apportare.

... Diffondere una sintesi dei risultati della valutazione.

In questa fase la sfida è.....

- Assicurare che i risultati e le interpretazioni siano solidi e che i limiti siano chiaramente identificati.
- Creare un consenso sulle conclusioni
- Formulare le implicazioni politiche (ed eventualmente le raccomandazioni). Preparare la diffusione dei risultati

Evaluation process and evaluation quality



Elementi chiave della qualità

- Una **preparazione adeguata e per tempo**, identificando obiettivi conoscitivi, tempistica, risorse adeguate
- Un **capitolato chiaro, completo e semplice**
- Dei **criteri di selezione** del valutatore ragionevoli e coerenti
- Un **coinvolgimento dei giusti stakeholders / utilizzatori** lungo l'intero processo
- Una **messa a punto della metodologia** nella fase iniziale
- L'assicurazione che i **dati necessari siano disponibili**
- La **revisione attenta di tutti i rapporti** e la pronta richiesta di miglioramenti
- Appropriata **validazione e diffusione dei risultati** e delle lezioni apprese

Una riflessione per il futuro

Alcune domande per riflettere insieme

1. Che approfondimento o formazione vi servirebbe, e su quali principali temi, in relazione con la valutazione ?
2. Quali sono gli scambi utili tra amministrazioni per rispondere alle scadenze istituzionali e promuovere una buona valutazione ?
3. In quali settori o aree di valutazione si dovrebbero maggiormente sviluppare gli scambi tra amministrazioni ? e come si potrebbe potenziare l'utilizzo dei risultati ?

Coffee break



Esercitazione #4

- Riflessione collettiva sulle modalità di rafforzamento della capacità valutativa
- Possibili scambi e lavori congiunti tra amministrazioni
- Preparazioni di scadenze istituzionali per la valutazione





Conclusione
dei lavori