



Evaluating programmes

Training online per le amministrazioni italiane

20 maggio 2025

Andrea Naldini – Marc Tevini

Valeria Aniello - Ira Mataj

Benvenuti

Qualche minuto per dare il benvenuto a tutti i partecipanti.

Vi chiediamo gentilmente di rinominarvi come indicato nell'e-mail di invito. Ad esempio:

- Se siete nel gruppo di lavoro ITALY 1, rinominatevi con " ITA1 - Nome e COGNOME ".
- Se siete nel gruppo di lavoro ITALY 2, rinominatevi con " ITA2 - Nome COGNOME ".

Inoltre, verificate che abbiate ricevuto:

- Link alla MIRO board per il Lavoro di gruppo (<https://miro.com/app/board/.....>).
- Link al programma e al materiale preparatorio: <https://applica.be/online-training-session-evaluation-basics-for-italian-managing-authorities/>.

Domande? Scriveteci nella chat



Obiettivi della formazione

01

diffondere un linguaggio comune sulla valutazione e sugli approcci valutativi

02

Rafforzare una riflessione su come la valutazione possa essere utile nell'elaborazione delle politiche di coesione

03

fornire ai partecipanti strumenti e metodi utilizzabili nel loro lavoro sulla valutazione

04

promuovere il dialogo e lo scambio di esperienze sulle pratiche di valutazione tra i partecipanti

Cosa è la valutazione?

- Definizione
- Differenze con monitoraggio e audit
- Usi della valutazione e relazione con il ciclo delle politiche
- Chi, quando, cosa, come, perché
- Esercitazione #1 Usi e causalità



Half Day 1

Evaluation is an evidence-based judgement of the extent to which an existing intervention is effective [...], efficient [...], relevant [...], coherent [...] and has EU added value [...].



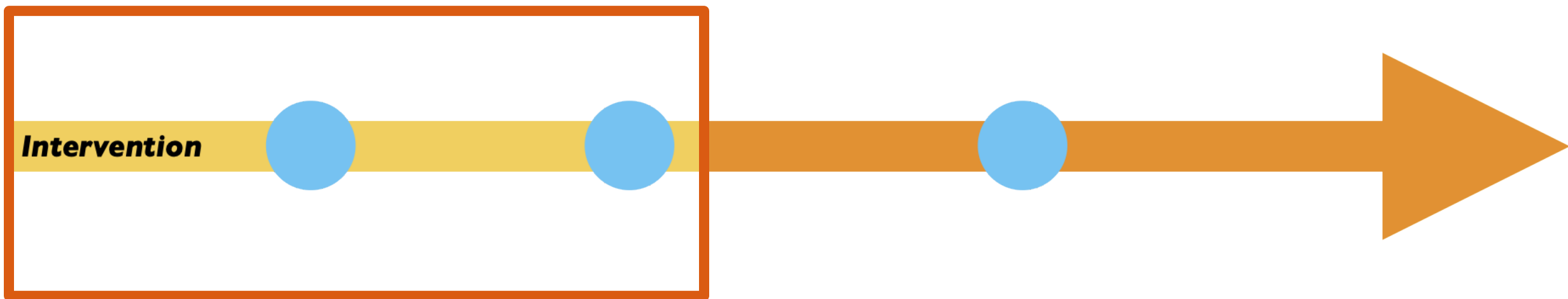
Cosa è la valutazione

- **Attività analitica** che utilizza i metodi delle scienze sociali per **giudicare gli effetti** prodotti da una politica pubblica
- La valutazione è la determinazione sistematica della **qualità o del valore** di una politica pubblica per l'insieme degli individui (o istituzioni) coinvolte.
- La valutazione comporta **la produzione di informazioni o «prove»** (*evidence*) utili a formulare un giudizio su valore e qualità

Cosa non è la valutazione

- **Monitoraggio** (fornisce informazioni sulla performance ma non formula giudizi)
- **Controllo o audit** (verifica la conformità a qualche norma/obiettivo ma non definisce un giudizio di valore)
- **Performance del personale** (risponde ai principi di un'organizzazione e non di una politica pubblica)

Questi dispositivi fanno parte del **sistema di verifica e controllo** delle politiche di coesione, ma hanno un ruolo diverso dalla valutazione.



Il sistema di **monitoraggio** (indicatori) vi informa sulla implementazione e sull'utilizzo...

L'**audit** vi informa sulla conformità agli standard di buona gestione e sulla performance rispetto agli obiettivi.

Solo la **valutazione** può dirvi

- cosa sta accadendo dopo...
- se i cambiamenti osservati sono "buoni"...
- se avete contribuito a questi cambiamenti, quando, come e perché...
- Se il contributo è stato "positivo"... oppure no

Cosa caratterizza la valutazione

- La valutazione studia **le relazioni di causa ed effetto** generati da una politica pubblica
- **Formula un giudizio sulla base di criteri e valori**, la cui misurazione avviene mediante indicatori qualitativi o quantitativi
- **Analizza politiche pubbliche e processi sociali** senza poter ricreare le condizioni 'di laboratorio' per isolare i diversi fenomeni, quindi deve «separare» la politica esaminata dagli altri fenomeni che ne confondono gli effetti
- **Applica l'analisi a problemi o effetti specifici** (domande di valutazione) evitando di affrontare domande troppo generiche, spesso «non rispondibili»
- **Costruisce e accumula conoscenze**, indipendenti e scientifiche, da utilizzare nei processi decisionali

Sfide comuni nelle politiche pubbliche...

- Non sappiamo **cosa succede dopo l'intervento** oppure le informazioni che abbiamo non riguardano ciò che è importante per noi
- Non siamo d'accordo su cosa costituisca un **"buon cambiamento"** o un **"cattivo cambiamento"**, o su cosa costituisca un "buon intervento".
- Abbiamo difficoltà a **distinguere il successo dal fallimento** (o dallo status quo)
- **Molti hanno un'opinione** su quanto sopra, che può essere basata sull'esperienza, sulle convinzioni personali, su parziali feedback
- La sfida della valutazione è che **un giudizio basato sull'evidenza** possa superare le difficoltà precedenti e guidare meglio i processi decisionali rispetto al solo giudizio

La logica della valutazione

- La formulazione di un giudizio basato sulle evidenze richiede di rispondere a domande quali:
 - Che **cosa è importante** per noi (o per gli altri stakeholder) in questo momento?
 - **Cosa deve essere valutato?**
 - Quali sono **i criteri di giudizio** da utilizzare nella valutazione?
 - Che **cosa si intende** per “buono”, efficace, efficiente, ecc.?
 - **A quali condizioni** il giudizio dovrebbe essere positivo o negativo?
- La scelta del più appropriato approccio metodologico dipende dalla risposta alle domande precedenti.

I limiti della valutazione

La valutazione non è «onnipotente» e ha diversi limiti :

- Lo studio delle **relazioni causa-effetto** è difficile nei sistemi sociali e non è possibile ricostruire situazioni «di laboratorio» per verificarli;
- Le politiche pubbliche **non rispondono a principi di perfetta razionalità**, ma sono il risultato dell'interazione di molti soggetti con obiettivi diversi. Bisogna quindi tener conto di questa complessità e dei relativi limiti interpretativi.
- **I dati** sulla realizzazione e sui risultati delle politiche sono spesso incompleti e la raccolta di dati originali 'ad hoc' è molto costosa e quindi limitata.

La valutazione **non è l'unico strumento** per prendere decisioni: studi, monitoraggio, consultazioni pubbliche, scenari di previsione, ecc.. possono contribuire ma con un ruolo e informazioni differenti da quelli della valutazione

Alcune domande chiave per progettare e realizzare la valutazione

- Perchè vogliamo fare la valutazione? Come vogliamo utilizzare i suoi risultati?
- Cosa deve essere valutato?
- Chi sarà coinvolto dalla valutazione?
- Quando è meglio realizzare la valutazione?
- Come deve essere realizzata la valutazione?

Le finalità e gli usi della valutazione

Perchè valutare: le finalità della valutazione

La valutazione può rispondere ad alcuni principali scopi o bisogni conoscitivi:

1. **scegliere** tra politiche alternative (giudizio comparativo, ex-ante)
2. **gestire** organizzazioni e controllarne la performance (quanto bene ha fatto una data organizzazione)
3. **rendere conto** delle realizzazioni (*accountability*) a cittadini o soggetti esterni
4. **apprendere** l'utilità delle soluzioni adottate attraverso l'analisi critica dei processi di attuazione e la misurazione degli effetti prodotti
5. **motivare** una collettività verso uno scopo comune (*empowerment*)

Queste finalità non sono necessariamente alternative, ma per motivi metodologici e funzionali generalmente sono **perseguite in modo diverso o separato**.

Cosa può andare storto e dove la valutazione può aiutare



Make a case for use

Defend choices

"Defend and justify our choices before decision-makers or partners and revise them if necessary."



Inform strategy

"Stimulate strategic reflection by management (at operative, executive, or top level)."



Learn lessons

"Learn lessons and put good practices to work when carrying out interventions."



Better appraise and design

"Provide better insights at the appraisal phase (better ex-ante evaluation of projects) and improve the design of future interventions (wider range of methods, feasibility, etc.)."



Support discussions

"Substantiate internal and external debates on the best policy guidelines or ways to solve development problems."



Strategic uses

Internal uses or uses that target institutional partners, to support sectoral policies and strategies

Continuous-improvement uses

Primarily internal uses, to improve future projects and interventions

Monitor over time

"Help in project implementation monitoring, especially by providing the data needed to make informed choices."



Management uses

Primarily internal uses, to better monitor and manage ongoing projects and interventions

Dialog uses

Mostly external uses, aimed at strengthening or stimulating partnerships in the projects and policies supported

Dialog with partners

"Facilitate dialog with partners, in particular by building a relationship of trust."



Support decision-making

"Support decision-making on appraisal, progress, or renewal of projects."



Reflect with the team

"Facilitate reflection within teams on the purpose and quality of the action, by providing internal feedback."



Strengthen capacities

"Help strengthen the capacity of the stakeholders involved"



Stakeholders, attori del cambiamento utilizzatori della valutazione

CHI COINVOLGERE: IL RUOLO DEGLI STAKEHOLDERS

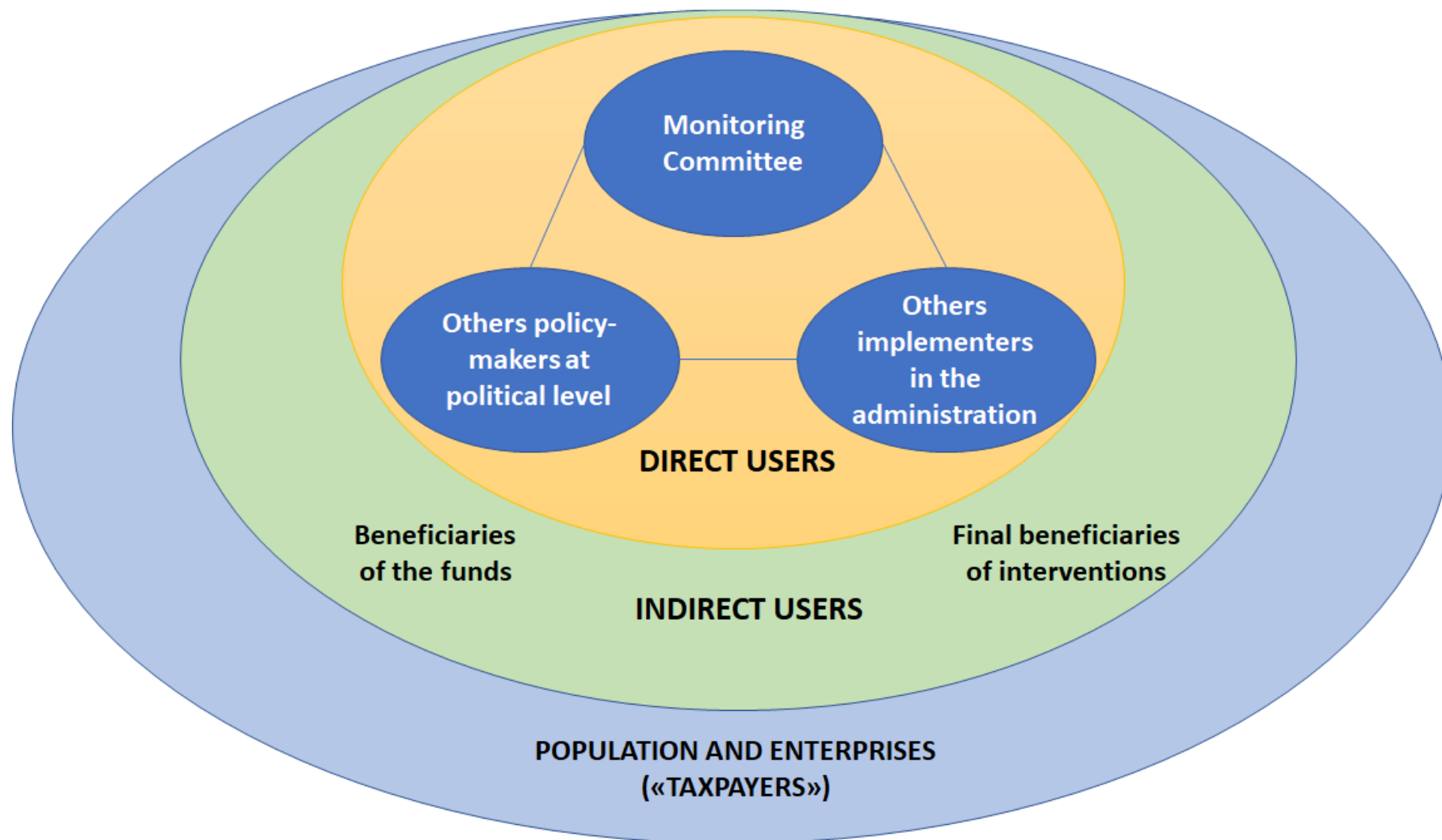
Stakeholders è una definizione generale dei diversi soggetti che sono **interessati al programma**. In sostanza gli stakeholders sono coloro che a diverso titolo partecipano alla politica, la realizzano e «fanno accadere» i risultati.

In ciascuna valutazione va chiarito dall'inizio **chi sono gli stakeholders chiave e le loro caratteristiche («chi fa cosa»)** per capire come si realizzano gli interventi e se avvengono i cambiamenti attesi.

Gli stakeholders, inoltre, svolgono un ruolo cruciale nel processo di valutazione:

- nella **formulazione delle domande di valutazione** che così possono essere più pertinenti e diversificate
- nella **realizzazione della valutazione** perché possono facilitarla (realizzare indagini, interviste e raccogliere informazioni in generale)
- nell'**uso dei risultati della valutazione** perché sono coloro che, a diverso titolo, possono trasformare i risultati della valutazione in decisioni e comportamenti

I DIVERSI STAKEHOLDERS E UTILIZZATORI DELLA VALUTAZIONE

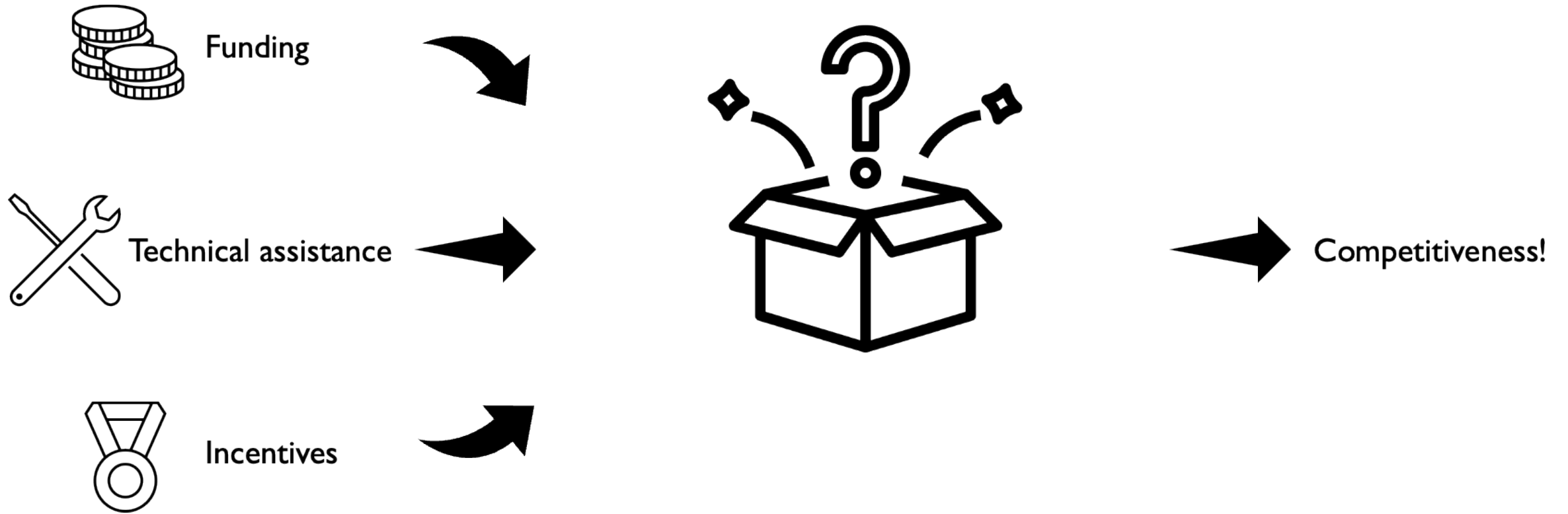


LE PROBLEMATICHE COLLEGATE AGLI STAKEHOLDERS

- Nelle politiche di coesione il ruolo degli stakeholders è **esplicitamente riconosciuto** (comitato di monitoraggio, Codice di condotta)
- Nella valutazione il rischio è che si guardi **solo agli stakeholders «istituzionali»** e non si considerino gli altri
- Il coinvolgimento degli stakeholders richiede **tempo e risorse** al valutatore e all'AdG, quindi andrebbe programmato per tempo
- Poichè gli stakeholders sono anche gli utilizzatori della valutazione è bene che **vengano coinvolti presto** così da aumentare la loro ownership e partecipazione nella valutazione
- Alcune **tipologie di valutazione poco frequenti** nei fondi UE (p.e. partecipata, «goal free») richiedono un maggiore e costante coinvolgimento di diversi stakeholders

La sequenza causale e i cambiamenti provocati dal programma

The "black box"



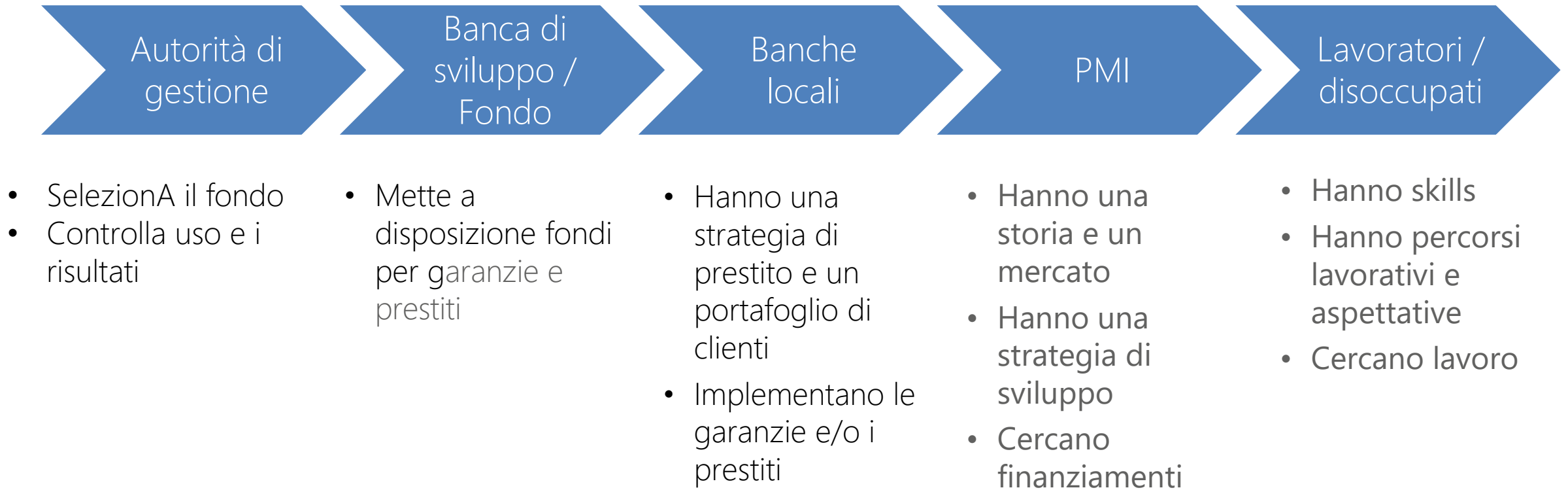
Cosa c'è dentro la black box?

- **Gli stakeholder dell'intervento:** le loro priorità e le loro azioni influenzano sia i progressi che i risultati dell'intervento.
- **Percorsi (pathways) causali:** sono sequenze di azioni ed effetti che portano dall'intervento, agli outputs e poi ai risultati e impatti (attesi).
- **Condizioni prossime al programma,** come le capacità istituzionali, le priorità degli stakeholder e le risposte dei beneficiari, che determinano la composizione dei percorsi causali e i probabili progressi.
- **Fattori di contesto** più ampi - i fattori più distanti e difficili da influenzare, come la macroeconomia, le caratteristiche socio-economiche, la cultura, ecc., i quali influiscono sugli effetti finali

Chiarire le ipotesi del programma con una teoria

- La relazione tra un **insieme di attività e un insieme di cambiamenti** può essere meglio compresa scomponendola in una serie di ipotesi su come, perché, quando, per chi, in che misura, a quali condizioni esiste tale relazione...
- Queste ipotesi sono solitamente interconnesse e definiscono una **serie di passaggi tra un intervento e i suoi risultati**.
- Le ipotesi provengono da una **varietà di fonti**: finalità e obiettivi politici, rivendicazioni degli stakeholder, teorie delle scienze sociali, ecc.
- E' bene anche sottolineare che l'identificazione della teoria del cambiamento è utile per qualsiasi metodologia si intende utilizzare (controfattuale, analisi statistica, teoria del programma, ecc.) perché è una **rappresentazione logica del programma** e permette di identificare gli **elementi da valutare**.

Esempio di supporto alle PMI



Banche cambiano il livello di rischio perché garantite dal fondo

Banche accettano di finanziare progetti

PMI possono provare ad aumentare competitività

PMI hanno accesso a fondi a un buon tasso di interesse

Altri investitori sono più sicuri e sostengono i progetti

PMI possono rivedere i propri piani ed essere più ambiziose

PMI utilizzano le risorse delle banche

Banche locali finanziano progetti investimento

Banche sviluppano nuovi prodotti finanziari

Ipotesi plausibili riguardo al percorso causale?

```
graph LR; A[Banche finanziano i progetti] --> B[PMI hanno accesso ai fondi]; B --> C[PMI utilizzano i fondi per investimenti];
```

Banche
finanziano i
progetti

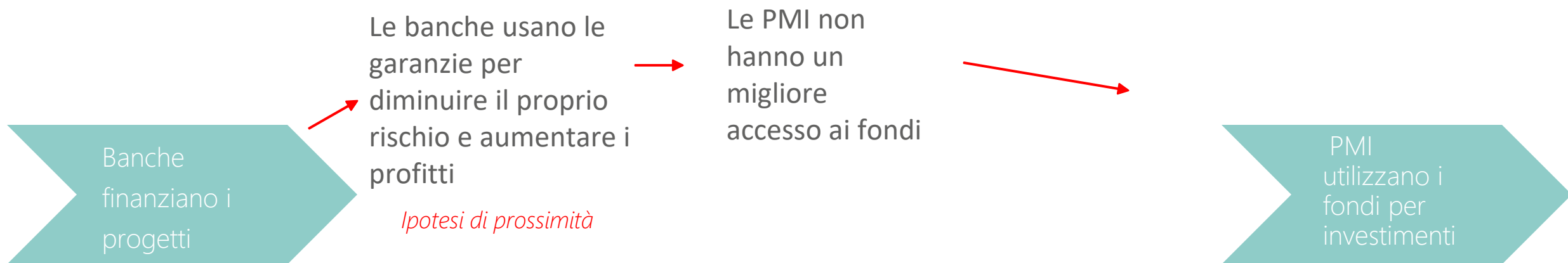
PMI hanno
accesso ai fondi

PMI utilizzano
i fondi per
investimenti

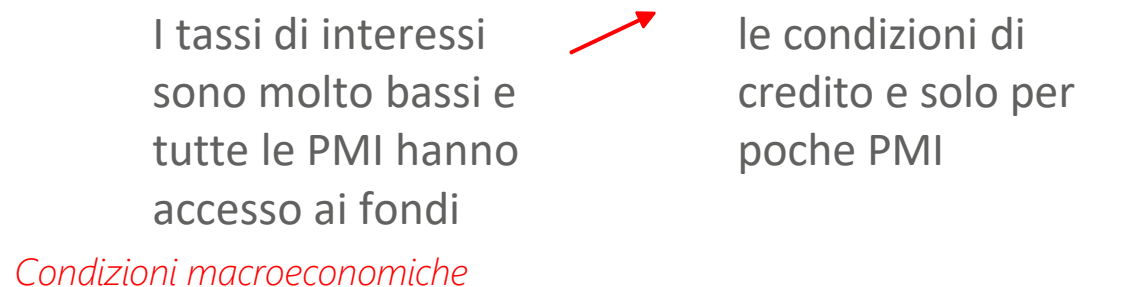
In quali casi
l'introduzione
della garanzia ha
modificato le
pratiche delle
banche nel
finanziamento
delle PMI?

Alcune ipotesi circa le condizioni qui importanti

- L'accesso ai finanziamenti è una condizione necessaria per lo sviluppo delle PMI
- Le PMI hanno problemi ad accedere a finanziamenti a tassi competitivi. Le banche di solito non prestano loro denaro o lo prestano a tassi elevati
- Le banche accettano di aumentare il livello di rischio che sono disposte ad assumere grazie alla Garanzia.
- Le banche accettano di finanziare progetti in determinati settori che prima non finanziavano.
- Le banche sviluppano nuovi strumenti o prodotti propri e li commercializzano.
- Le PMI sono in grado di far fronte ai costi di due diligence o le banche accettano di pagarli
- Le PMI realizzano effettivamente i progetti
-



Anche queste ipotesi sono plausibili?



Coffee break



Esercitazione #1

- Al vostro gruppo è stato chiesto di preparare una valutazione di...
- Esplorate i potenziali usi di una valutazione
- Identificate le basi per una teoria del cambiamento



L'ambito e le domande di valutazione

- Cosa si vuole valutare?
- Individuare le ipotesi che si intende testare
- Formulare le domande di valutazione
- Esercitazione #2 sviluppare la teoria del cambiamento e identifica le domande di valutazioni



Half Day 2

Cosa si vuole sapere? domande di valutazione

La valutazione deve **rispondere alle esigenze conoscitive** dei decisori e degli altri attori rilevanti

Le **domande di valutazione** sono gli interrogativi che il committente formula e il valutatore rielabora per progettare la valutazione che deve rispondere a quelle domande

Le domande possono riguardare:

- **i risultati** (effetti e impatti, per chi, in che modo)
- **i processi** (differenze nella implementazione rispetto alle modalità di attuazione previste nel programma)
- **l'individuazione di rapporti di causa - effetto**
- **un giudizio rispetto ad un criterio**, (p.e., rispetto alla rilevanza, ossia risposta a bisogni effettivamente riconosciuti)

Quali tipi di domande valutative

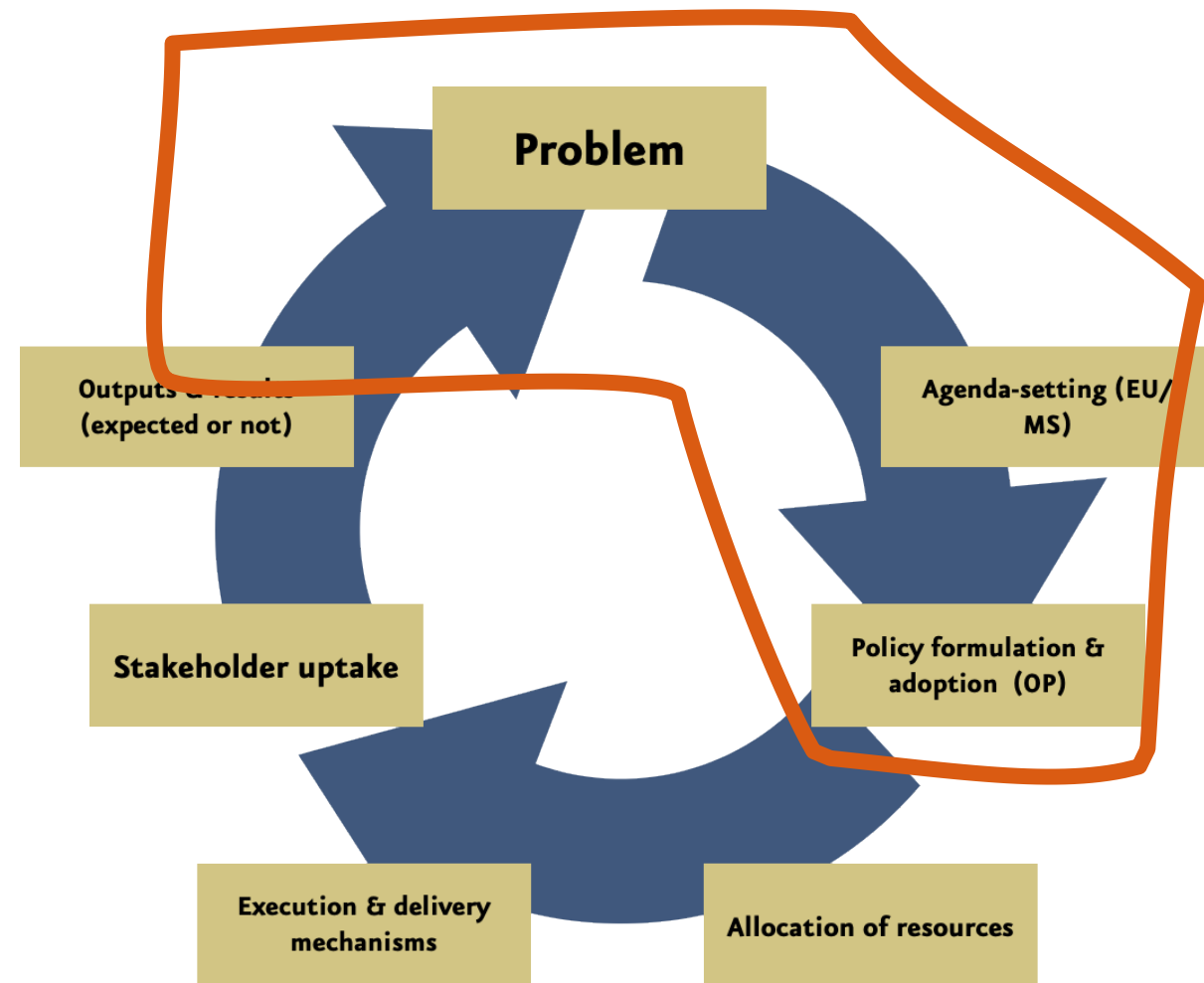
- **Descrittive**: riguardano l'osservazione dei cambiamenti dovuti agli interventi ("cosa è successo?" quali popolazioni target ho finanziato?)
- **Normative**: chiedono se l'intervento soddisfa o meno certi criteri (i risultati sono in linea con gli obiettivi della politica? e l'attuazione con i regolamenti?)
- **Causali**: relative alla relazione di causa ed effetto tra politiche ed effetti (quanto degli effetti è attribuibile all'intervento? "Perché" si sono ottenuti certi risultati?)

Attenzione:

- una valutazione di impatto può cambiare molto se si chiede quale è l'impatto (**What?**) o se si chiede perché o come si è ottenuto un impatto (**Why? How?**). Gli approcci metodologici possono differire molto.
- Domande descrittive **non comportano valutazioni** perché la loro risposta non richiede necessariamente analisi causali o giudizi di merito

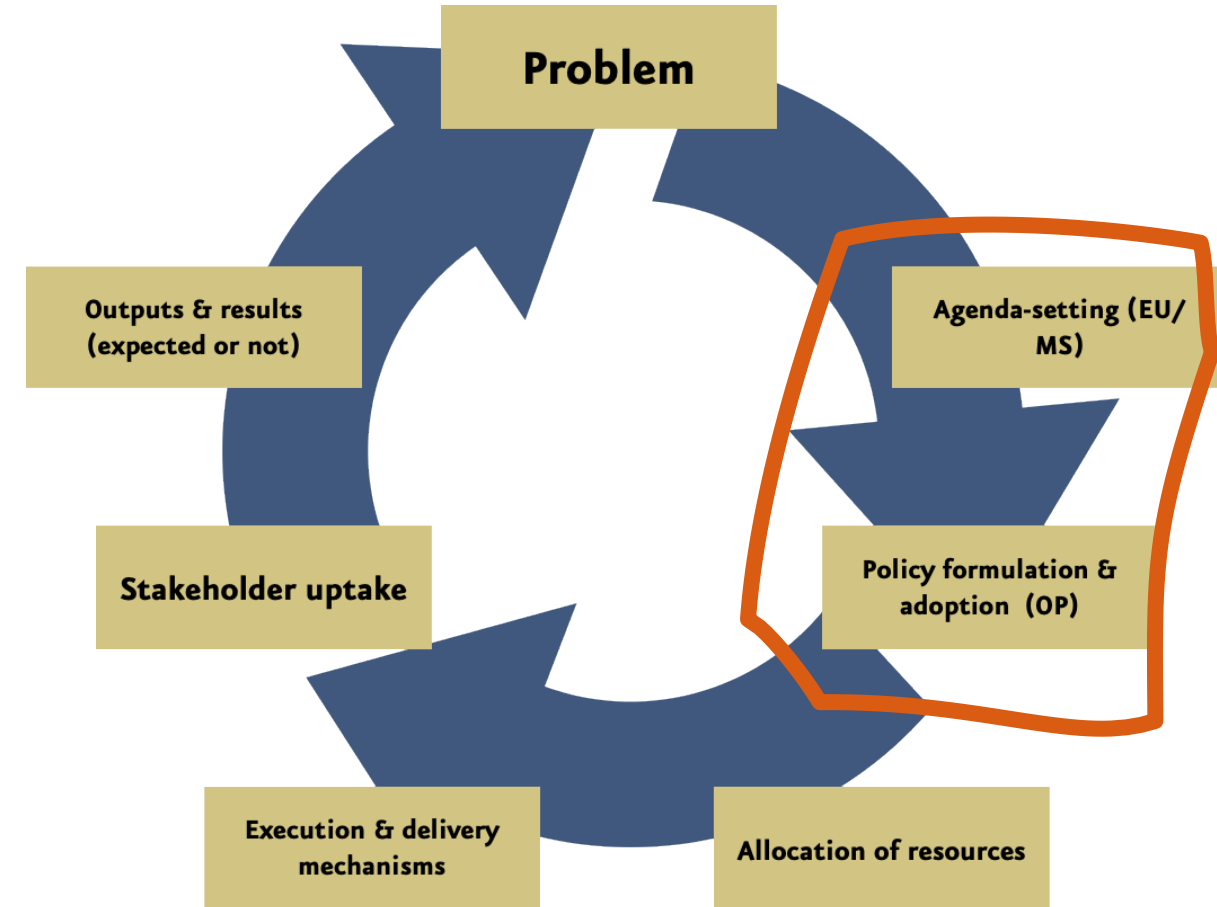
Rilevanza

- Abbiamo compreso bene il problema? Come si adatta l'intervento ai problemi che dovrebbe affrontare?
- Come è cambiato il problema o la nostra visione del problema nel tempo? Lo stiamo ancora affrontando bene?
- L'intervento è adattato ai problemi/bisogni specifici delle persone interessate?



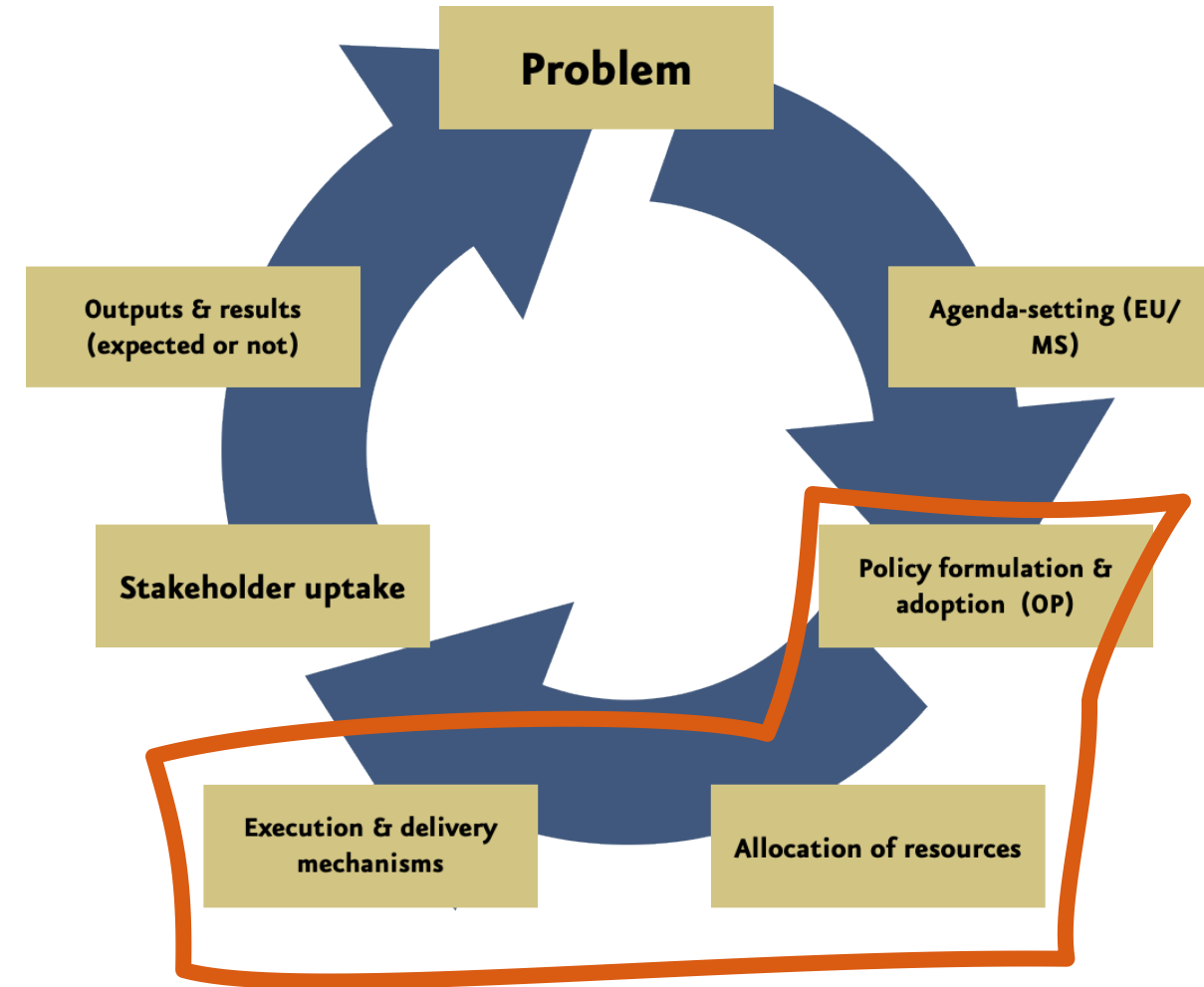
Coerenza (esterna)

- L'intervento sostiene obiettivi simili a quelli di altri interventi di livello superiore/uguale/inferiore?
- Sostiene obiettivi diversi per buone ragioni?



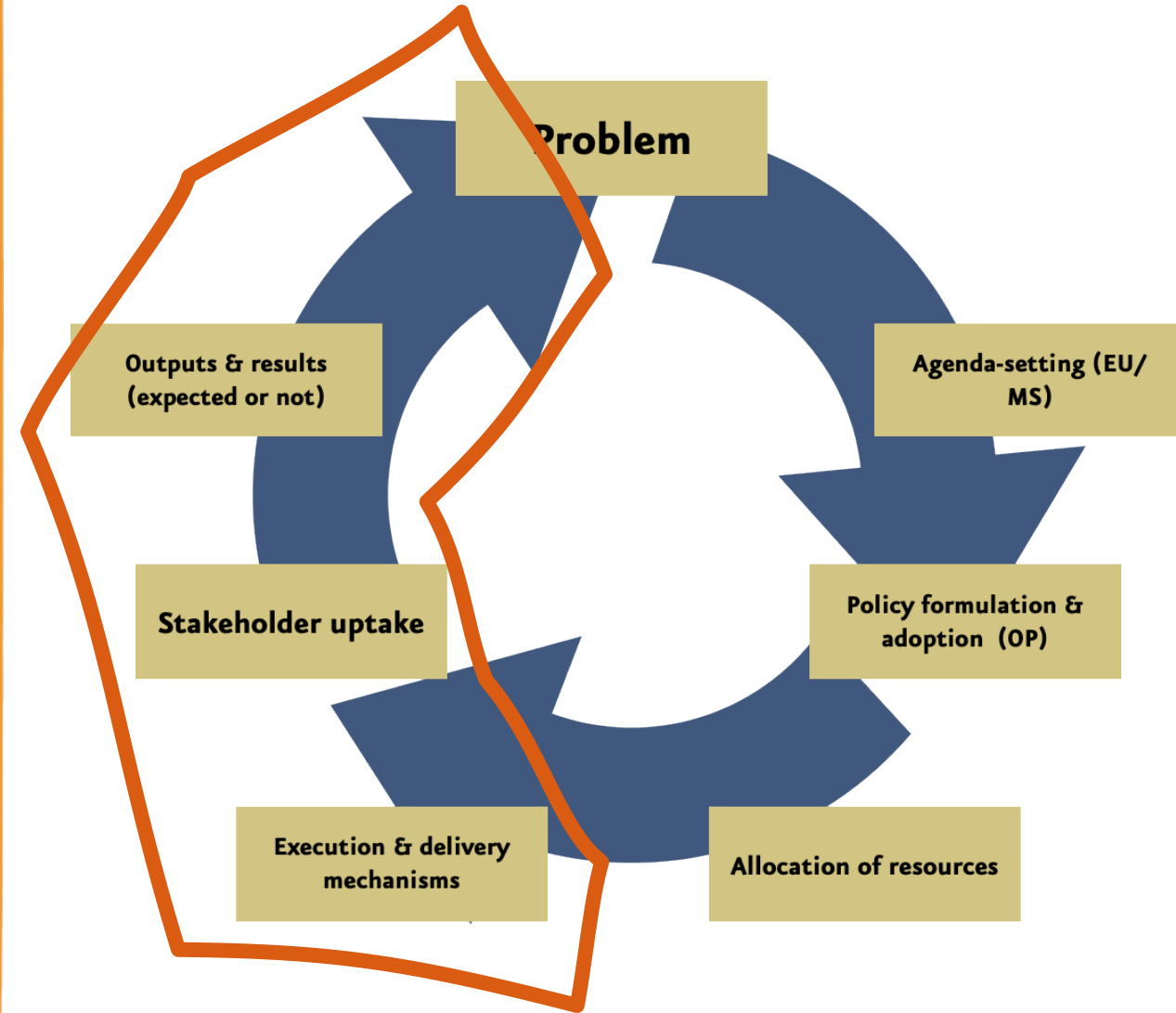
Coerenza (interna)

- Le diverse componenti di un intervento sono bene integrate e perseguono gli obiettivi della politica in maniera sinergica?
- Le risorse allocate sono coerenti con gli obiettivi dichiarati della politica e di ogni componente? Permettono di raggiungere degli effetti critici?



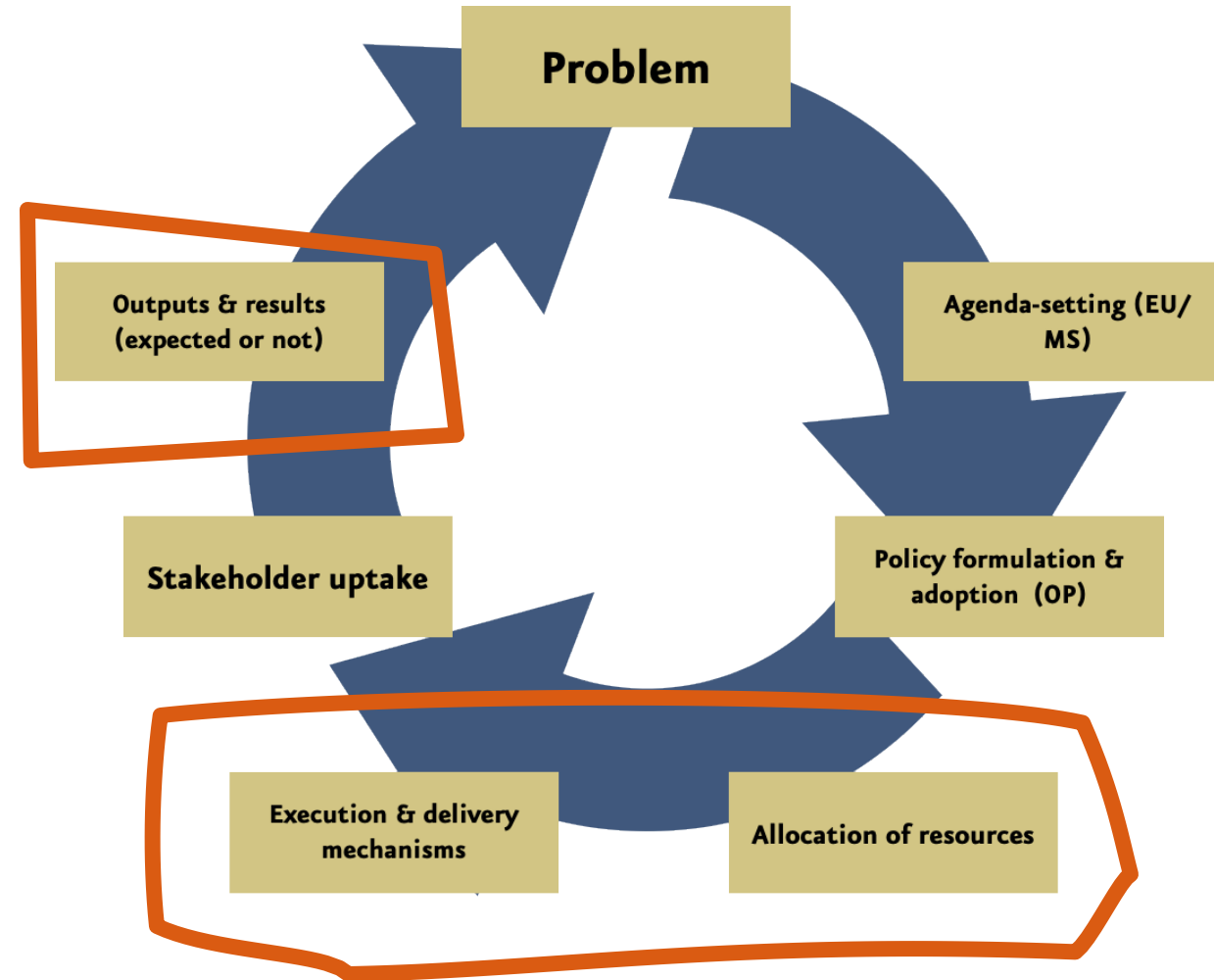
Efficacia

- In che misura l'intervento ha portato o contribuito ai cambiamenti attesi? Vi sono stati anche effetti inattesi?
- In quali casi, quando, per chi, come, l'intervento ha avuto più o meno successo? E perché?



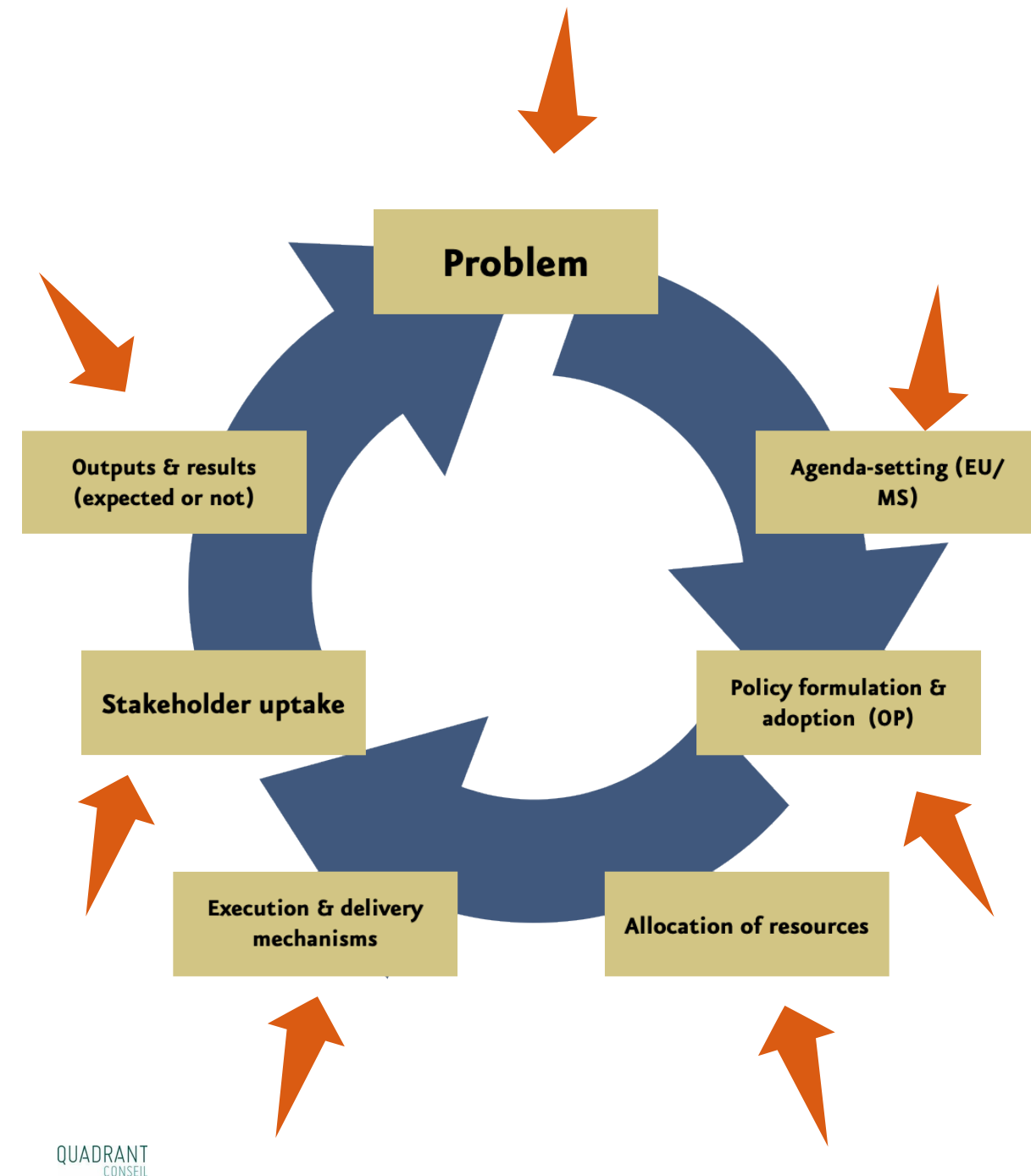
Efficienza

- In che misura l'intervento è stato realizzato con il miglior rapporto costi-benefici per l'AdG e i beneficiari?
- I risultati sono stati raggiunti a un buon costo?
- Si potrebbero ottenere maggiori risultati a un costo simile o inferiore?
- Sono necessarie maggiori risorse per ottenere ulteriori risultati o vi sono margini di miglioramento del rapporto input/output?



Valore aggiunto UE

- In che misura le politiche, i regolamenti, le linee guida, gli strumenti di spesa... dell'UE hanno contribuito positivamente o negativamente al raggiungimento degli obiettivi della politica (UE, nazionali, locali...)?
- La sussidiarietà degli interventi UE risponde alla loro proporzionale maggiore efficacia?
- In che misura il contributo finanziario, il metodo di lavoro, le strategie e il contributo di innovazione dell'UE hanno valorizzato gli interventi?



DOMANDE E CRITERI DI VALUTAZIONE

- **I criteri di valutazione non sono domande di valutazione.** I criteri sono necessari per formulare un giudizio, mentre le domande spiegano le finalità della valutazione. Efficienza ed efficacia non possono essere delle domande. Tuttavia, le domande sono associabili a un criterio per giudicare il programma e molte domande possono essere riferite ai 5 criteri base (efficienza, efficacia, coerenza, rilevanza, valore aggiunto UE)
- **I criteri di valutazione possono produrre risultati tra loro conflittuali.** Un programma o un progetto possono essere efficaci e inefficienti allo stesso tempo, e viceversa, oppure una politica può essere coerente ma inefficace.
- **I criteri di valutazione non si limitano ai 5** definiti sopra, ma altri criteri possono essere aggiunti alla valutazione a seconda dei suoi scopi (p.e. sostenibilità, inclusività, ecc.).

LEGAMI TRA DOMANDE E CRITERI

Esempi tipici di domande sull'efficacia

- Quali sono stati gli effetti (quantitativi e qualitativi) dell'intervento? Si può dire che l'intervento abbia raggiunto i suoi obiettivi?
- In che misura i cambiamenti osservati possono essere attribuiti all'intervento?
- In che misura i fattori che influenzano i risultati osservati possono essere collegati all'intervento dell'UE?

Esempi tipici di domande sull'efficienza

- L'intervento è stato efficiente in termini di costi-benefici?
- In che misura sono giustificati i costi dell'intervento, visti i cambiamenti/effetti che ha ottenuto?
- In che misura i costi associati all'intervento sono proporzionati ai benefici che ha generato? Quali fattori influenzano eventuali discrepanze? Come si collegano questi fattori all'intervento?
- Quali fattori legati all'intervento influenzano l'efficienza con cui sono stati raggiunti i risultati osservati?
- Se ci sono differenze significative in termini di costi (o benefici) tra gli Stati membri, che cosa li sta causando? Come si collegano queste differenze all'intervento?



Usate i criteri di Better Regulation per aiutarvi a chiarire o ampliare le domande, non il contrario!

... non serve a nulla “spuntare la casella”, ma sono utili per mettere in discussione l'intero ciclo della politica

Come si definiscono le domande di valutazione

Fonti principali:

1. Una volta chiarito chi **sono i principali utilizzatori** della valutazione, questi devono essere coinvolti nella definizione delle domande
 2. **Altri stakeholders** possono essere identificati e coinvolti per avere un ampio punto di vista sulle domande e assicurare il pluralismo delle scelte
 3. **L'analisi della teoria del cambiamento** permette di identificare le causalità principali su cui concentrarsi
 4. Un'**analisi della letteratura** è anche consigliabile per evitare di valutare cose che si sanno già
- Poi è necessario **razionalizzare e individuare priorità** nelle domande identificate.
 - Le **domande non devono essere molte** (5-6 quelle «chiave») altrimenti la valutazione diviene generica, troppo costosa o inutile
 - Le **domande devono essere valutabili**

Porre migliori domande di valutazione

Porre domande di valutazione:

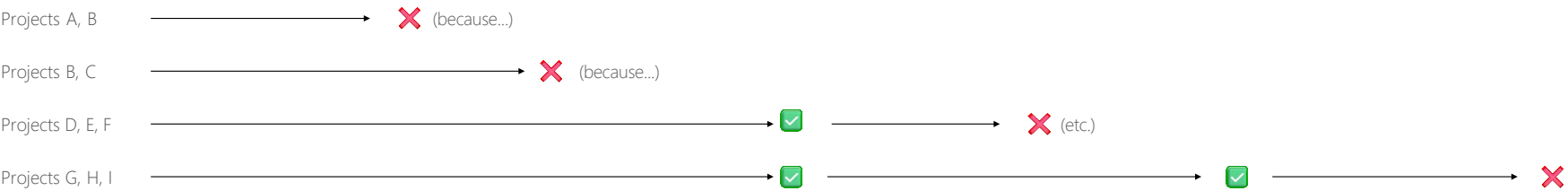
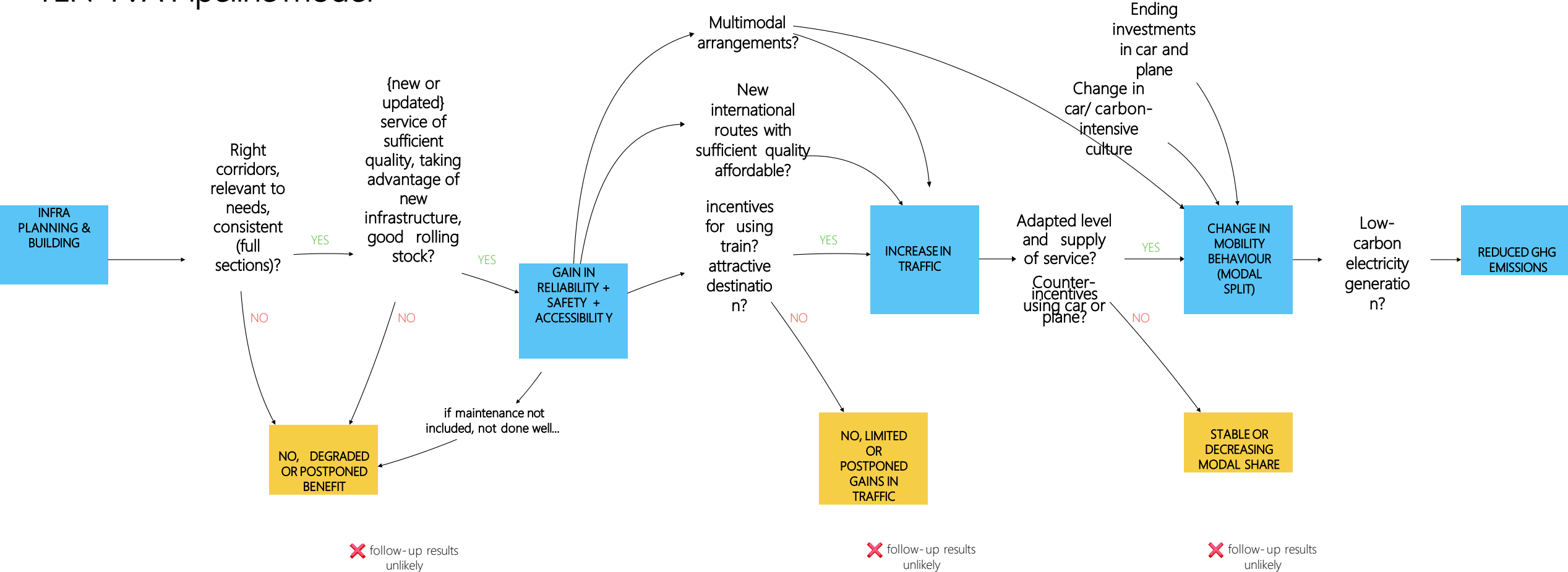
- Che si concentrano sull'intervento e sulle sue ipotesi
 - in cui è possibile imparare dalla risposta
 - In cui i criteri di giudizio sono espliciti
 - Che dovrebbero aiutare a risolvere i problemi
-
- Anticipare le risposte e il modo in cui potrebbero essere utili per migliorarne la definizione
 - Lasciare spazio per la riformulazione nelle proposte del valutatore e nella fase iniziale della valutazione



Utilizzare la teoria del programma per porre domande pertinenti



TEN-T : A Pipeline model



Coffee break



Esercitazione #2

- Sviluppate la teoria del cambiamento iniziata nella mattinata
- Suggerite potenziali ambiti di valutazione e identificate alcune domande di valutaizione.

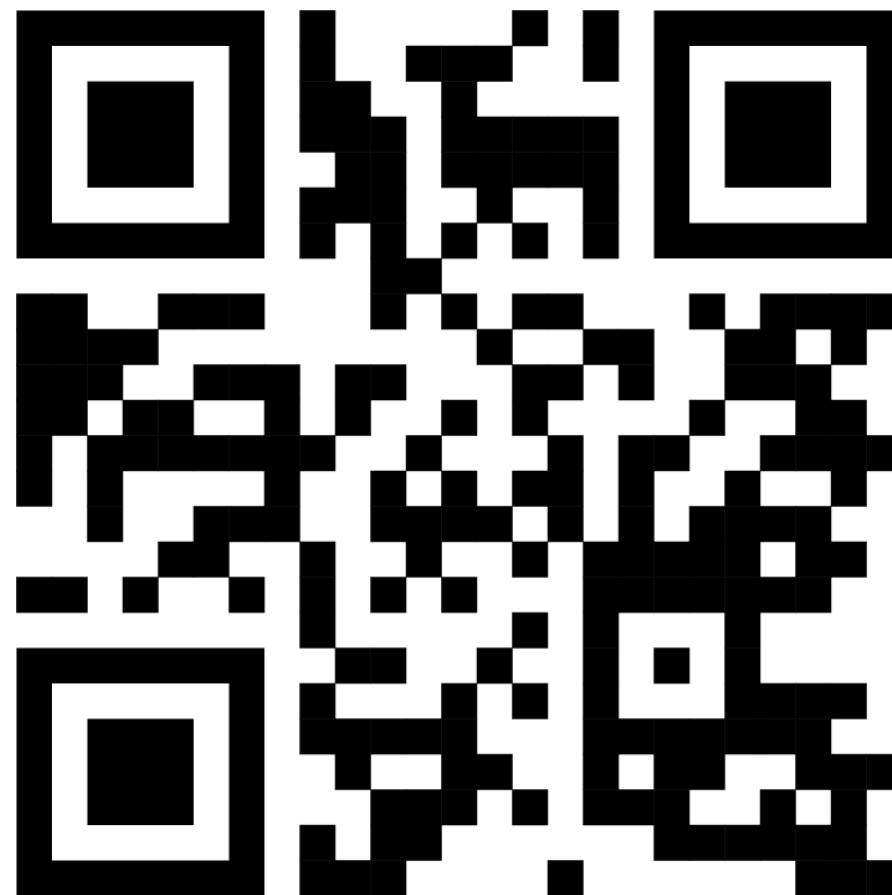




Conclusione
della prima
giornata



Evaluation Helpdesk on Cohesion
Policy [https://www.linkedin.
com/groups/12999148](https://www.linkedin.com/groups/12999148/)
/



Evaluation Helpdesk (2025)