

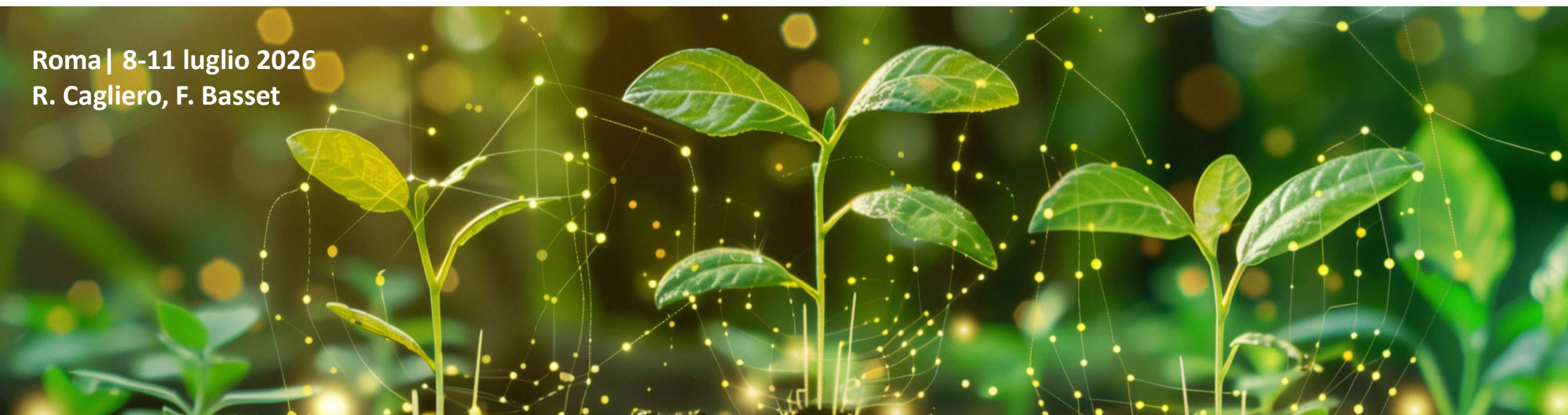


## EVAL FORM

### La valutazione alla prova dei fatti

#### MODULO II APPROCCI E MOMENTI VALUTATIVI

Roma | 8-11 luglio 2026  
R. Cagliero, F. Basset



La valutazione è «una parola elastica che si estende  
per coprire giudizi di molti tipi»

(Weiss)



- Valutare gli effetti occupazionali degli interventi di sostegno alle imprese artigiane
- Valutare le prestazioni dei dirigenti scolastici
- Valutare la qualità del servizio di assistenza domiciliare agli anziani
- Valutare il meccanismo di un progetto di educativa di strada
- Valutare l'impatto ambientale di una linea ad alta velocità
- Valutare le richieste di finanziamento per contributi alle imprese
- Valutare i costi e i benefici attesi dalla costruzione di un'opera pubblica
- Valutare gli effetti di un intervento di prevenzione delle tossicodipendenze
- Valutare la qualità delle prestazioni sanitarie
- Valutare l'ammissibilità a finanziamento FSE dei progetti di formazione professionale
- Valutare la soddisfazione dei clienti dell'azienda dei trasporti comunali

*Produzione **sistematica** di informazioni per dare **giudizi** su **azioni** pubbliche con l'intento di **migliorarle***

(Martini & Sisti)



Ad esempio, con riferimento alla scansione temporale dell'attività valutativa, si usa sovente distinguere tra valutazione **ex-ante, in itinere ed ex-post**.

Oppure con riferimento ai criteri di giudizio utilizzati, si distingue tra valutazione della **coerenza, della rilevanza, dell'efficacia, dell'efficienza, della sostenibilità**, ecc.

Con riferimento al **grado di autonomia** e di distanza di coloro che sono chiamati a pronunciare il giudizio, si parla di valutazione interna, esterna o mista.

Ancora, ancora la valutazione controfattuale, la valutazione realista, la valutazione basata sulla teoria, la valutazione partecipata



# Ex ante, ongoing, mid-term, ex post.....

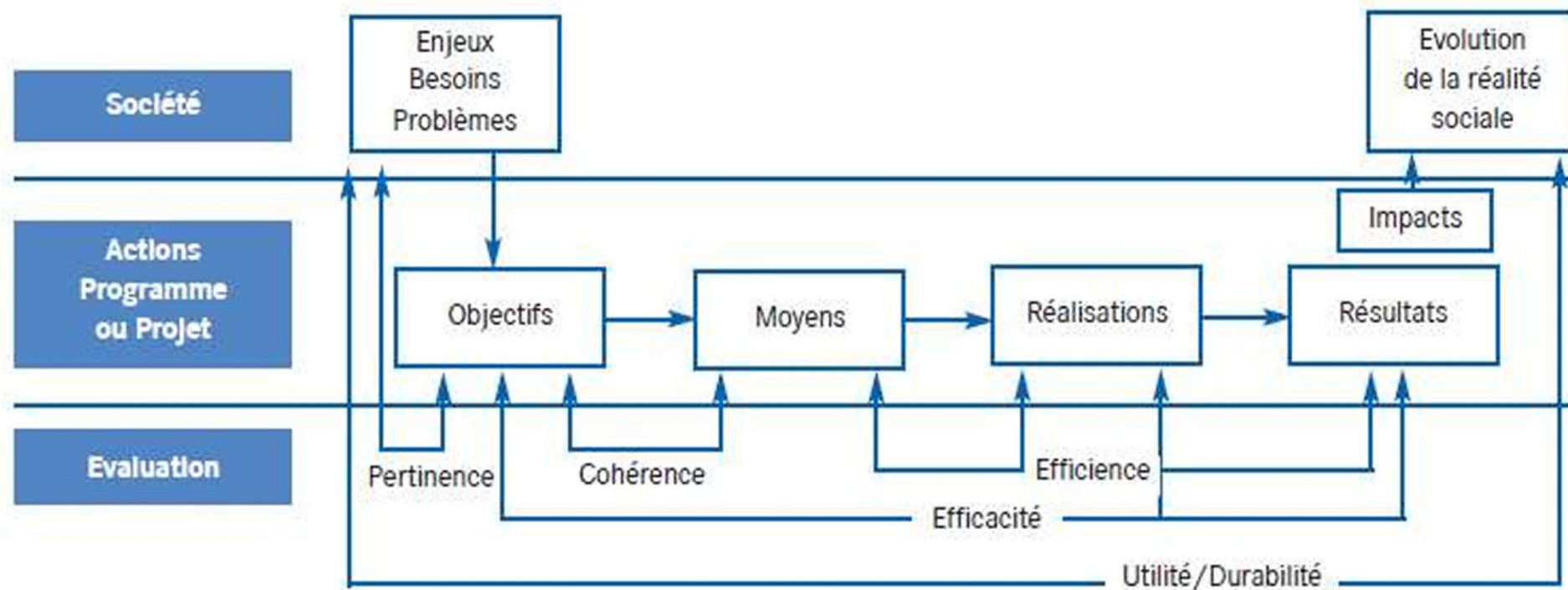
I momenti non sono approcci: indicano la fase in cui la valutazione produce informazioni utili per decidere.

|                  |                              |                                                                                                                           |
|------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ex ante          | <b>prima dell'intervento</b> | Logica dell'intervento, validare contest – esigenze, sistema indicatori, baseline, ipotesi iniziali, obiettivi target     |
| Ongoing (during) | <b>durante l'attuazione</b>  | Seguire il processo, segnali precoci (tackling), qualità dell'implementazione (delivery), leggere avanzamento performance |
| Mid-term         | <b>snodo intermedio</b>      | decisione di proseguire, correggere, rafforzare o interrompere                                                            |
| Ex post          | <b>dopo l'intervento</b>     | giudizio su risultati, effetti, apprendimenti e trasferibilità → nuova programmazione?                                    |





Figure 3 : Les principaux critères de jugement de l'évaluation



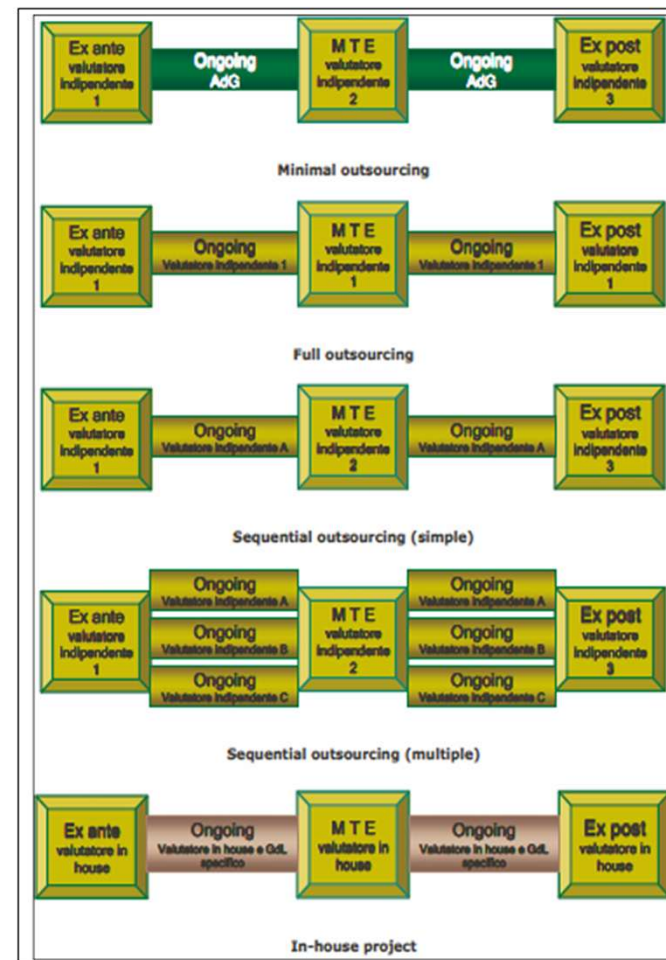


## COME E CON CHI

### Modalité de réalisation

| Modalité de réalisation | Conséquences – ce qu'il faut mettre en place                                                                                                                                                                                                                                                                    | Avantages                                                                                                                                            | Inconvénients                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externe                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une commande à un bureau d'étude</li> <li>Faire une formation sur la commande à un bureau d'étude</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilité – gain de temps pour l'administration – rassurant</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coût direct – élevé – faible – apprentissage – faible – implication</li> </ul>                       |
| Interne                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer en interne tout le processus d'évaluation</li> <li>Planifier et animer des évaluations</li> <li>Mettre en place une solide formation des agents</li> <li>Identifier les groupes de travail</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider les compétences aux différents niveaux</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts administratifs – cachés – déstabilisant pour les agents concernés – prise de risque</li> </ul> |
| Mixte – accompagnée     | <ul style="list-style-type: none"> <li>La structure gère l'évaluation mais se fait accompagner par un bureau d'étude externe à différentes phases à définir</li> <li>Définir les attendus du projet et faire une commande à un bureau d'étude</li> <li>Mise en place de formations mais plus légères</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coût moins cher par rapport à l'externe – Diminue les besoins de formation par rapport à l'interne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>nouveaux</li> </ul>                                                                                  |

Figura 4.1 – Esempificazione grafica dei modelli di affidamento delle attività di valutazione da parte degli Stati membri nel periodo 2007-13



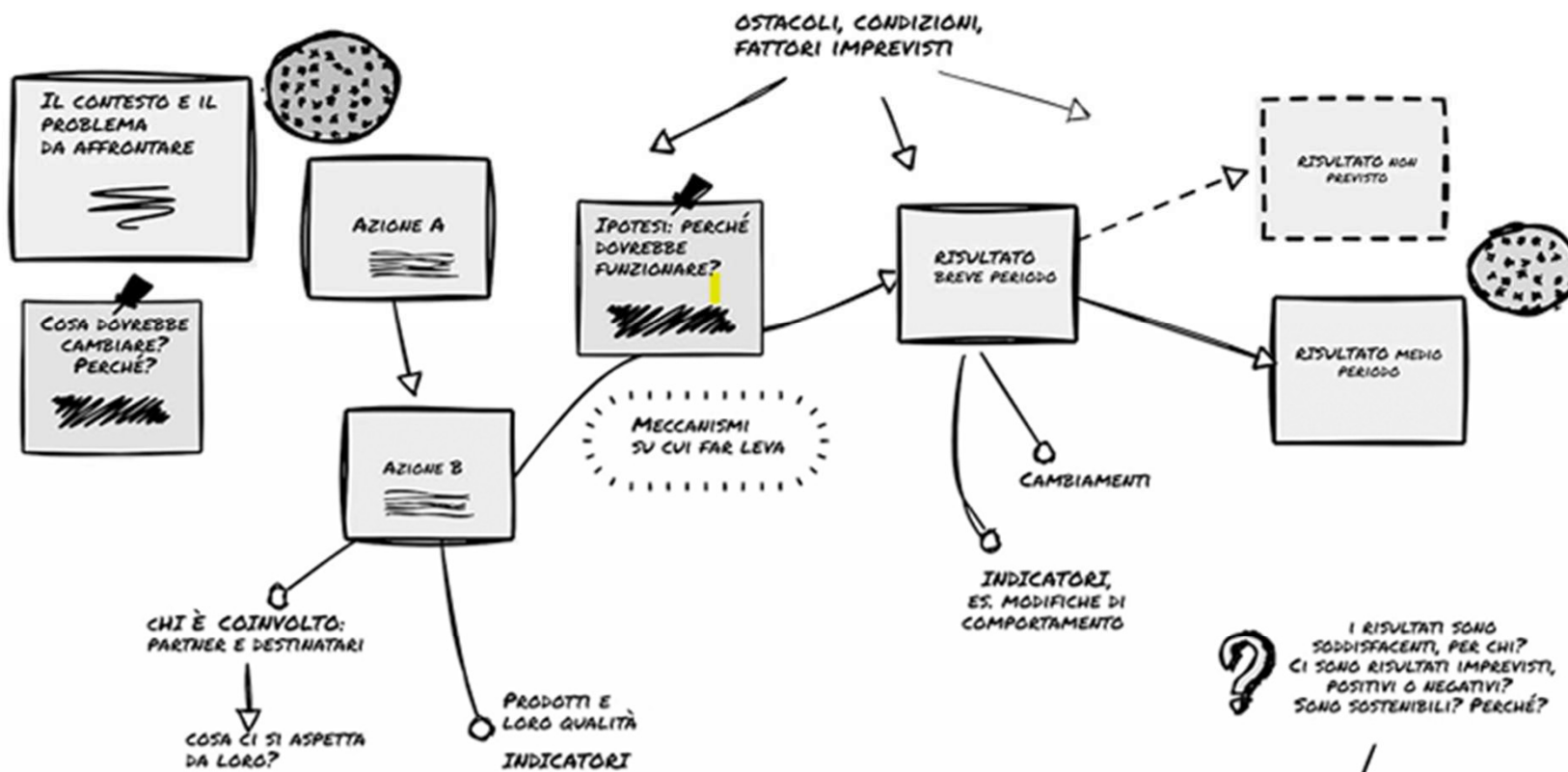
## Diversi tipi di valutazione

**Figura 1.1 – Approcci principali alla valutazione**

| Criteri                      | Positivista                                                   | Pragmatista                                       | Costruttivista-                                                                                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Focus</b>                 | Gli obiettivi                                                 | Gli standard                                      | Visione degli stakeholder<br>Processo sociale                                                            |
| <b>Domande</b>               | I risultati corrispondono agli obiettivi ?                    | I risultati corrispondono al criterio di qualità? | Cos'è accaduto? Quello che è accaduto è buono?                                                           |
| <b>Assunti</b>               | Spiegazione causale<br>Si possono prevedere tutti gli effetti | In ogni situazione esiste un concetto di qualità  | La realtà è più ricca di quello che si può prevedere<br>Importanza degli effetti inattesi e del processo |
| <b>Ambito di riferimento</b> | Il ciclo della decisione                                      | Amministrazione e gestione                        | Contesto territoriale<br>Quadro degli stakeholder                                                        |
| <b>Utilizzo</b>              | Strumentale per la decisione politica                         | Strumentale per la gestione                       | Conoscitiva<br>Empowerment                                                                               |

Fonte: nostre elaborazioni

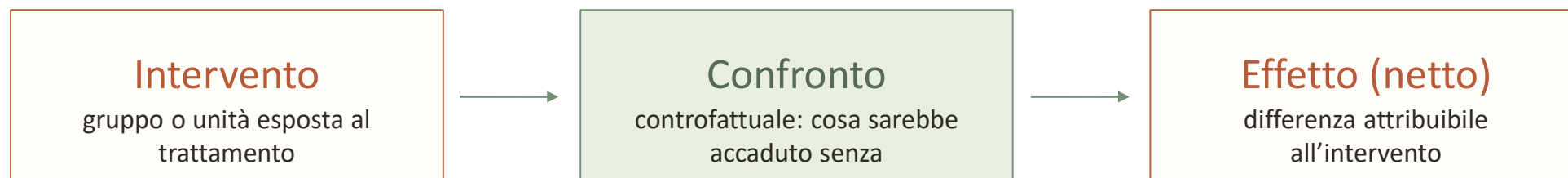
|                                | Approcci sperimentali e quasi sp      | Approcci statistici                        | Approcci naturalistici                                                       | Valutazione basata sulla teoria                                      | Valutazione realista                               |
|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Cosa vorrebbe valutare?</b> | L'intervento ha "fatto la differenza" | Le cause e gli effetti e le loro relazioni | Per chi l'intervento funziona; offrire spiegazioni "dense" di casi specifici | La conoscenza su problema e soluzioni; descrivere i processi causali | I meccanismi di funzionamento per il policy design |
| <b>Cosa chiede?</b>            | Funziona?                             | Cosa varia?                                | Per chi?                                                                     | Come?                                                                | Perché e quando?                                   |
| <b>Cosa fa?</b>                | Misura                                | Misura                                     | Comprende                                                                    | Spiega                                                               | Spiega                                             |



DEFINIZIONE DEL PROBLEMA, LETTURA DEL CONTESTO  
STRATEGIA DI AZIONE E MECCANISMI DI FUNZIONAMENTO  
RELAZIONE TRA GLI ATTORI IN GIOCO  
EFFETTI POSITIVI E NEGATIVI

## Sperimentali: attribuire un effetto

Gli approcci sperimentali cercano di stimare se un cambiamento è causato dall'intervento, cercando di isolare fattori esterni e bias.



### Elementi chiave del disegno

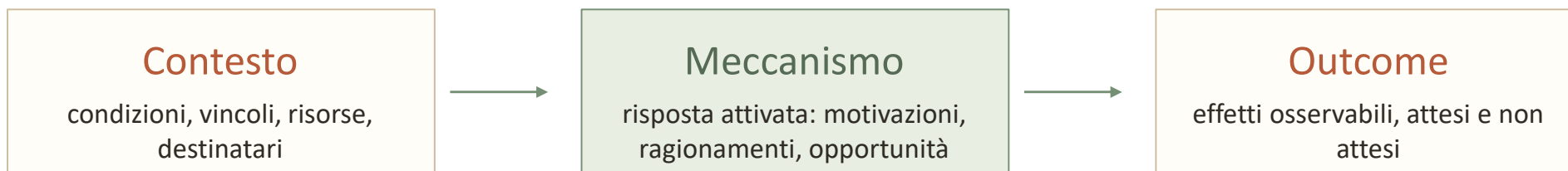
- ipotesi causale e outcome definiti prima
- gruppo di controllo o **confronto** credibile
- randomizzazione, matching o quasi-esperimento
- controllo di contaminazioni, drop-out e bias

### Cosa permette e cosa non permette

- Tenta una stima dell'effetto causale
- utile per confrontare alternative di intervento
- non adatto a spiegare lo i meccanismi
- richiede condizioni di disegno rigorose

## Realista: spiegare il funzionamento nei contesti

L'approccio realista valuta programmi e interventi come configurazioni: un risultato nasce dall'incontro tra contesto e meccanismo attivato. Spiega cosa funziona, per chi e in quali condizioni



### Domanda tipica

“Che cosa funziona, per chi, in quali condizioni e attraverso quali meccanismi?”

### Quando è adatto

- interventi complessi e non standardizzati
- contesti territoriali o organizzativi molto diversi
- necessità di spiegare risultati eterogenei

Output dell'approccio: una teoria del programma confermata, precisata o riformulata.

# Decidere con evidenze

L'approccio evidence-based usa le migliori evidenze disponibili per orientare decisioni, adattandole al problema e al contesto.

## Evidenza esterna

revisioni, studi, linee guida,  
standard di qualità

## Dati locali

indicatori, risultati, feedback,  
vincoli del contesto

## Giudizio professionale

fattibilità, valori, equità, risorse  
disponibili

Non è applicare automaticamente una ricetta: è rendere esplicito perché una scelta è sostenuta da evidenze affidabili.

## Criteri di qualità

- rilevanza rispetto al problema valutativo
- solidità metodologica delle fonti
- coerenza tra evidenze esterne e dati locali

## Output dell'approccio

- raccomandazione argomentata
- decisione adattata al contesto
- tracciabilità delle ragioni valutative



## ANDANDO SUL CONCRETO

### La valutazione ex ante

Scegliere la soluzione più promettente in sede di formulazione di una politica pubblica

### La valutazione controfattuale degli effetti

Stimare gli effetti dell'intervento su specifiche variabili risultato

### La valutazione di attuazione/implementazione/ processo

Capire cosa è successo e perché

(la performance di )  
**servizi**

(gli effetti di)  
**interventi**

**Il processo**  
(di implementazione)

## Allocare risorse agli usi più meritevoli (COMPARAZIONE)

### DOMANDA

*“Quali soggetti, progetti o azioni meritano priorità?”*

### CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO

Definisce criteri, punteggi e pesi prima del giudizio.  
Esperti esaminano le alternative e attribuiscono valutazioni comparabili.  
Aggrega i giudizi per produrre graduatorie o soglie di ammissione.

## Controllare la performance delle organizzazioni (STANDARD)

### DOMANDA

*“Quanto bene funziona l'organizzazione rispetto a ciò che dovrebbe fare?”*

### CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO

Individua dimensioni della performance: costi, qualità, volumi, tempi.  
Costruisce indicatori e li confronta con target, standard o benchmark.  
Interpreta gli scostamenti per orientare azioni correttive gestionali.

## Rendere conto delle realizzazioni (ACCOUNTABILITY)

### DOMANDA

*“Che cosa è stato realizzato con le risorse disponibili?”*

### CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO

Descrive attività, output e risultati aggregati più che deviazioni puntuali.  
Ha una funzione comunicativa: trasparenza, responsabilità e legittimazione.  
Racconta strategie, motivazioni e risultati a finanziatori, cittadini e utenti..

## Stimare gli effetti (CONTROFATTUALE)

### DOMANDA

*“L'intervento ha prodotto cambiamenti netti attribuibili alla politica?”*

### CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO

Confronta situazione fattuale e controfattuale: ciò che sarebbe accaduto senza intervento.  
Richiede outcome misurabili e dati su trattati e non trattati o su periodi pre/post.  
Usa disegni sperimentali o quasi-sperimentali per stimare effetti netti.

### PUNTI DI FORZA

Permette attribuzione causale più credibile: “what works”.  
Guida decisioni su modifica o abbandono dell'intervento.

### RISCHI / ATTENZIONI

Costi, dati e condizioni applicative possono essere elevati.  
Assunzioni, etica e riduzione della complessità

## Analizzare criticamente i processi (IMPLEMENTATION)

### DOMANDA

*“Come e perché l'attuazione si discosta dal disegno originario?”*

### CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO

Ricostruisce processi, relazioni, ostacoli e adattamenti sul campo.  
Usa prevalentemente indagini qualitative: interviste, osservazioni, documenti.  
Apre la “scatola nera” tra policy fiction e policy facts..

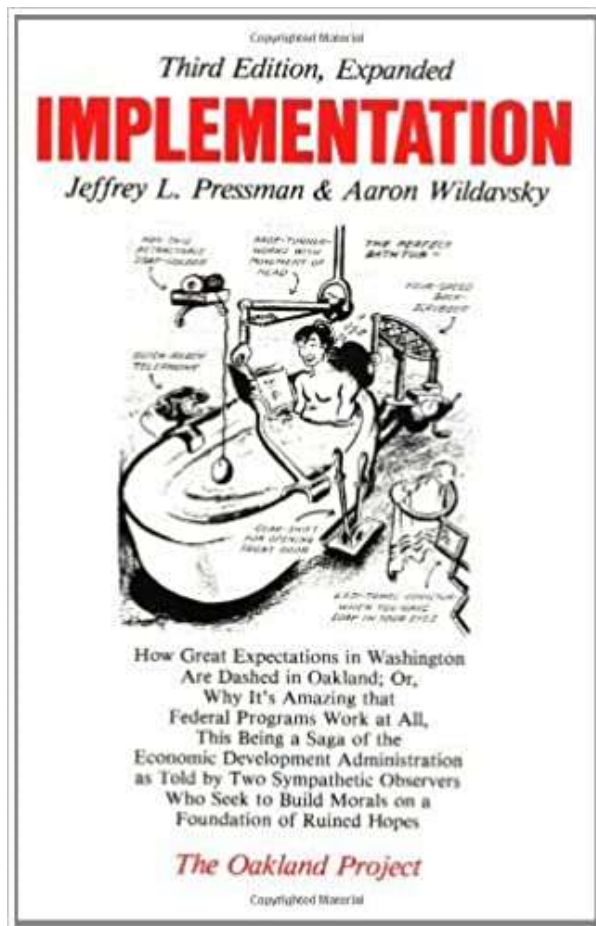
### PUNTI DI FORZA

Individua colli di bottiglia e condizioni organizzative.  
Spiega fallimenti o deviazioni e supporta correzioni in corsa

### RISCHI / ATTENZIONI

Risultati dipendenti dal contesto e difficili da generalizzare.  
Non misura da sola l'effetto netto sui destinatari.





Progetto realizzato nell'ambito del Programma Rete Nazionale della PAC 2025-2027  
Progetto CR.02.07 Valutazione e analisi delle politiche agricole attraverso metodologie innovative - PILOT4TOOLS