

LINEE GUIDA PER LA SELEZIONE E LA DIFFUSIONE DI CASI DI SUCCESSO

IRES PIEMONTE
Maggio 2017
Versione provvisoria

Sommario

1. Introduzione.....	2
2. Fallimento e successo	5
2.1. Successo come fatto o successo come giudizio	7
2.2. Cos'è il successo: definizioni	8
2.3. Le dimensioni del successo: politiche, programmi, risultati	9
2.4. Cos'è il successo? Successo per chi?.....	12
2.5. Dal successo al fallimento.....	14
3. Valutare i casi di successo.....	16
3.1. I casi di studio nella ricerca sociale e nella valutazione	16
3.2. Le buone pratiche.....	18
3.3. Best practices, Casi di successo e Storie di successo	20
3.4. La valutazione del successo: gli approcci del pensiero positivo	21
3.5. Apprendimento dal successo, apprendimento dal fallimento	24
3.6. La valutazione del successo dei progetti innovativi	25
3.7. La valutazione del successo delle politiche di sviluppo locale.....	26
4. Applicazioni e indicazioni operative.....	28
4.1. La validità esterna e la selezione dei casi	28
4.2. Alcuni esempi di repository di casi di successo	31
4.3. Due possibili indicazioni operative.....	36
5. Come si utilizzano i casi di successo	38
5.1. L'uso e impatto della valutazione	38
5.2. Il racconto del successo come strumento politico.....	40
5.3. Lezioni apprese e sintesi narrative	42
5.4. Disseminazione di casi di successo	43
6. Considerazioni e raccomandazioni di sintesi.....	46
Bibliografia.....	51
Appendice	54

“Il successo è l’abilità di passare da un fallimento all’altro senza perdere l’entusiasmo.”

Winston Churchill

1. Introduzione

La valutazione delle politiche pubbliche per non essere solo un esercizio formale di verifica di criteri precostituiti, deve necessariamente trovare un spazio per il giudizio critico. Questa aspirazione, pur essendo implicita in ogni attività di ricerca, è in qualche modo meno evidente nelle attività di valutazione finalizzate a dare risposta a un set di domande stabilite dal committente nel mandato valutativo. Domande come: “in che misura l’intervento...”, “quale contributo il programma ha dato a...”, “il progetto ha migliorato la capacità delle imprese di...”, pongono il ricercatore di fronte a un problema principalmente metodologico, di costruzione di basi dati, di individuazione di correlazioni statistiche, e di nessi e spiegazioni causali.

La capacità del valutatore di allargare lo sguardo e approfondire i problemi è invece alla base della selezione dei casi di successo, perché il *successo*, come il *fallimento*, suo più studiato reciproco, non si esaurisce all’interno dello stretto perimetro degli obiettivi programmatici e delle domande valutative, ma oltre ai problemi metodologici apre la porta a anche a riflessioni concettuali che esulano dagli obiettivi di questo documento. Da un punto di vista filosofico, spesso la valutazione delle politiche pubbliche si connota come un’attività prevalentemente di tipo pragmatista e positivista, nel senso che non offre un giudizio né sui fini degli interventi studiati, né sui mezzi utilizzati per raggiungerli, ma solo sul loro rapporto, sulla loro adeguatezza. William James scriveva a proposito del rapporto tra religione e scienza “Il risultato evidente della nostra esperienza totale è questo: che il mondo può essere manovrato in accordo con molti sistemi di pensiero, che quindi è manovrato da uomini diversi e che in ogni caso dà a chi lo manovra un qualche tipo di profitto al quale egli tiene in particolare, mentre altri tipi di profitto devono essere trascurati e posticipati. (James, 1902, p. 20). Come ricorda Horkheimer, quindi i pragmatisti che ritenevano che l’esperienza non poggi su nulla, “fecero della soddisfazione del soggetto l’unico criterio di verità.” (Horkheimer 1969, 50).

Molto spesso i valutatori, sia pure in modo prevalentemente inconscio, aderiscono alla filosofia pragmatista e non mettono in discussione il valore dell’esperienza diretta: se una cosa funziona per l’istituzione o il decisore che ha deciso di realizzarla, allora diventa giusta. Per i positivisti l’elemento chiave sono i fatti accertati e possibilmente misurati con metodi quantitativi, senza ammettere la

possibilità che essi siano “fenomeni di superficie che oscurano, più che illuminarla, la realtà che sta dietro di essi” (Horkheimer 1969, 75). La valutazione del successo di una politica pone il valutatore di fronte alla necessità di affrontare il problema della definizione dei fini e non soltanto della capacità di un intervento di raggiungerli. È forse proprio per questo che, come vedremo, gli studiosi si sono occupati più spesso del fallimento, perché il far male le cose è senz'altro un fallimento mentre farle bene non basta a fare un successo.

In questa prospettiva, il testo si propone due obiettivi principali; il primo è di individuare alcuni criteri per selezionare progetti, interventi, programmi che possano essere considerati “casi di successo” all'interno di una determinata politica di sviluppo. Il secondo obiettivo, che è in parte connesso al primo e che è però comune alla più generale questione dell'uso dei risultati della valutazione delle politiche, è quello di delineare le condizioni perché tali casi di successo possano essere presentati, diffusi, utilizzati.

Per raggiungere questi obiettivi si è cercato quindi di ricostruire il problema analitico dell'analisi dei casi (*Case studies*), delle *best* o *good practices* e della definizione del successo o del fallimento di un intervento ed è stato brevemente presentato il tema dei fattori chiave per il successo delle politiche di sviluppo. Anche se il “come” si affronta un caso di successo non è l'obiettivo di questo testo, e per la loro valutazione possono essere utilizzati strumenti e metodologie molto diverse, è stato comunque necessario dire qualcosa a proposito dei metodi di valutazione del successo, se non altro perché se la ricostruzione e la valutazione del caso di successo non sono ben realizzate, non riusciranno a far emergere i meccanismi alla base della strategia, le condizioni che hanno reso possibili i risultati positivi, le risorse necessarie, gli errori o le minacce da evitare e non potranno essere utilizzate in maniera adeguata,

La maggior parte della letteratura sull'argomento del successo e del fallimento riguarda le politiche (in inglese *policies*), argomento sicuramente più complesso di quello del successo o del fallimento di un progetto o di un singolo intervento, in quanto la valutazione di una politica o di un programma complesso non può prescindere completamente da giudizi di valore, da punti di vista sulle priorità da perseguire, dalle idee e dagli schieramenti politici che li sostengono o che propongono soluzioni alternative. Il successo di un progetto o di un intervento molto specifico e di portata limitata può ragionevolmente essere studiato all'interno del perimetro stabilito dal progetto stesso, che dovrebbe prevedere in modo chiaro gli obiettivi, i risultati attesi e la distribuzione dei benefici e dei costi. Il successo e il fallimento di una politica, come si vedrà, non possono invece essere valutati solo a partire da quanto previsto inizialmente dal decisore e molto spesso giudizi contrastanti possono coesistere, appoggiandosi su punti di vista diversi, o l'uno può trasformarsi nell'altro nel corso del tempo, per il verificarsi di fatti imprevisti, per il modificarsi del contesto o del clima politico e delle opinioni, per l'emergere di effetti inattesi di lungo periodo.

Un obiettivo ancora più ambizioso è poi quello di fornire strumenti utili alla comprensione e alla concettualizzazione dell'azione pubblica. Fornire strumenti analitici per capire cosa funziona è anche un modo per fornire strumenti per comprendere meglio la natura delle decisioni pubbliche, le implicazioni più ampie degli interventi, la natura complessa delle politiche di sviluppo. L'idea è che se non si riesce a capire in modo rapido se una politica ha avuto successo (e non potrebbe essere altrimenti) è anche perché non si ha una chiara comprensione di ciò che decidiamo, programiamo e progettiamo.

La scelta di non limitarsi a una visione progettuale, che per sua natura deve essere strettamente legata alla tipologia di progetti o interventi, dipende quindi dall'obiettivo generale del documento: favorire una riflessione sulla capacità delle politiche di sviluppo di apportare valore (*public value*), proponendo alcuni criteri in base ai quali valutare il valore di quanto realizzato, e fornire indicazioni su come i risultati che vengono valorizzati nella narrazione dei successi possano essere diffusi e utilizzati per migliorare politiche, programmi e progetti in luoghi, momenti e istituzioni diverse.

Il lavoro è stato realizzato nell'ambito dell'incarico di assistenza tecnica del Fondo Sviluppo Coesione affidato dalla Regione Piemonte (Settore programmazione negoziata) all'Ires Piemonte. Il rapporto è il frutto di un lavoro di impostazione e discussione collettiva da parte di un gruppo di lavoro dell'Ires composto da Vittorio Ferrero (coordinatore) Davide Barella, Luca Moreschini e valentina Torta. La stesura del rapporto è stata curata da Luca Moreschini.

2. Fallimento e successo

Come la letteratura e la musica sono piene di storie d'amore finite male, mentre scarseggiano le canzoni e i romanzi sui matrimoni felici, anche la *policy analysis* ha dedicato molta più attenzione ai fallimenti, considerandolo un argomento più interessante, sia per chi lo studia che per la pubblica opinione. Il cambiamento di una politica deve essere giustificato con l'insufficienza delle soluzioni già adottate, mentre per proseguire per la strada intrapresa o per giustificare decisioni ormai acquisite non sono in genere necessarie grandi discussioni. Il successo, in qualsiasi termine sia definito, dovrebbe essere l'obiettivo primario di ogni politica pubblica ed è quindi abbastanza sorprendente come la letteratura sull'argomento sia stata relativamente scarsa (McConnell 2010b)¹. Non che i termini "successo" e "fallimento" fossero assenti dalle riflessioni degli studiosi, ma la loro definizione era data in genere per scontata: il fallimento si verifica quando una politica non ha successo, quindi una politica ha successo quando non fallisce... Nel suo libro del 2010 Allan McConnell cita diversi autori (Kerr 1976; Ingram Mann 1980; Bovens et al. 2001), ma solo l'ultimo contributo viene considerato un passo avanti nella comprensione della natura del successo di una politica pubblica².

Il fallimento e il successo sono due facce della stessa medaglia, se il politico, che sui suoi successi può costruire la sua carriera, tende a considerarli due "fenomeni" opposti, il ricercatore deve tenere sempre presente che:

- La definizione di successo non è condivisa, per alcuni è la capacità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, per altri il contributo al *public value*, per altri ancora la semplice implementazione secondo la strategia prevista.
- Nelle politiche pubbliche non esiste il successo "totale", ma ci possono essere diversi gradi di successo o insuccesso; il successo non è un tutto o niente, la maggior parte dei casi ricadrà nell'area grigia posta tra gli estremi del fallimento totale e del successo completo. Per cogliere queste diverse gradazioni, "un robusto quadro analitico deve catturare uno spettro di possibili risultati, molti dei quali in contrasto tra loro" (McConnell 2010a, 2010b).
- Gli obiettivi del decisore possono non essere del tutto chiari e non sempre significativi o nobili (Cairney 2016) e probabilmente saranno molti e in alcuni casi in conflitto tra loro e nell'attribuzione del successo il valutatore è chiamato a selezionare e dare un peso a istanze diverse.
- Il successo di un intervento non è sempre oggettivo e certamente non lo è mai completamente, implicitamente o esplicitamente assume un

¹ "Molti studi sull'implementazione si concentrano sul fallimento, tra cui Pressman e Wildavsky in 'How Great Expectations in Washington are dashed in Oakland' e Marsh & Rhodes che hanno studiato il "gap di attuazione" durante l'era Thatcheriana (1979-90)" (Cairney 2016). Recentemente invece alcuni documenti si sono focalizzati su alcuni esempi di politiche di successo (Rutter, Marshall, and Sims 2012).

² In tempi più recenti, un altro piccolo contributo degno di nota è (Prasser 2006).

significato diverso per ogni persona e le scelte che vengono fatte per misurarne i risultati influenzano pesantemente il giudizio valutativo.

- Il successo di una policy non è monolitico, ma può essere valutato da punti di vista alternativi, scomponendo il programma o l'intervento in diverse dimensioni: gli esponenti politici si concentreranno sulla capacità dell'intervento di garantire benefici al governo, mentre gli analisti delle politiche pubbliche guarderanno principalmente al raggiungimento dei risultati programmatici o sull'implementazione. A questo proposito, vedremo che Bovens separa i risultati del programma da quelli politici (M. Bovens 2010), mentre McConnell propone un modello articolato in tre: processi, politica e programmi, che sarà presentato con qualche dettaglio nelle prossime pagine (McConnell 2010a).
- Una questione forse meno rilevante in questa sede, ma di sicura importanza analitica è quella di quali siano i fattori che permettono di raggiungere o avvicinarsi al successo. "Per alcuni, vicini alla valutazione razionale e all'analisi tradizionale delle politiche, il successo è un prodotto di un esame attento, completo e non politicizzato di problemi e possibili soluzioni. Per altri, il successo è un prodotto di un'attenta strategia politica o, nel caso della scelta razionale, il prodotto del perseguimento del proprio interesse. Un esame completo delle strategie di successo deve essere in grado di collegare tutte queste diverse prospettive, che ci piacciono o meno" (McConnell 2010b, 27-28).
- Esistono infine molte questioni che assumono rilievo nell'attribuzione dell'etichetta di caso di successo: che importanza ha l'eventuale giudizio negativo che alcuni possono avere dell'intervento, indipendentemente dalla sua capacità di raggiungere gli obiettivi? Quali sono le condizioni di trasferibilità? Il successo in un luogo può avere lo stesso valore in contesti diversi? La sostenibilità del successo è rilevante e come può essere misurata?

Per quanto riguarda il fallimento, Skogstad (2007, 17) distingue tra fallimenti di policy che sono tali principalmente per come sono percepiti e quelli per i quali esiste invece una maggiore evidenza materiale e tra fallimenti per i quali il giudizio è condiviso e quelli per i quali non c'è accordo sul raggiungimento di risultati positivi.

Come scrive D'Albergo: "Le domande non riguardano non soltanto la presenza di una rappresentazione condivisa del successo e del fallimento dei programmi o di molte versioni concorrenti, in quanto è ampiamente riconosciuto che quest'ultimo può dipendere dalle diverse posizioni tenute dai governi e dagli oppositori politici riguardo agli obiettivi stabiliti inizialmente dal governo. Queste domande sono piuttosto discussioni sull'efficacia delle politiche su cui sono fondate le narrazioni su successo e fallimento e i fattori, che possono anche essere diversi dalla politica dei partiti, che influenzano la presenza o la mancanza di un accordo" (D'Albergo 2011, 418).

2.1. *Successo come fatto o successo come giudizio*

La questione forse più importante che deve essere affrontata prima di tentare una definizione del successo e di come possa essere valutato è la questione “ontologica” dell’esistenza o meno del successo di una politica, che sia indipendente dalla nostra conoscenza e che trascenda spazio, tempo e cultura (McConnell 2010b, 30). Come si è brevemente discusso nell’introduzione, non è questa la sede per affrontare e risolvere la questione, ma è chiaro che dall’accettare o meno la possibilità che il successo di una politica sia un “fatto” discendono implicazioni pratiche considerevoli.

Una prima posizione è quella *fondamentalista*, che considera il successo come un dato di fatto, una realtà oggettiva. Questa posizione assume che esista un oggettivo stato delle cose, che costituisce il successo di una politica, indipendentemente dalla nostra interpretazione, dalle nostre opinioni e idee. Il successo può essere raggiunto date certe condizioni ed esiste quindi la possibilità di valutare il suo raggiungimento utilizzando criteri oggettivi, standard condivisi e target definiti razionalmente. Naturalmente all’interno di questa posizione sono possibili approcci molto diversi, che identificano diversi criteri e standard secondo i quali una politica può essere considerata di successo (McConnell 2010b).

- Un primo approccio, di tipo “strumentale o burocratico”, considera il successo come il raggiungimento di obiettivi prefissati.
- L’approccio “basato sui risultati”, pone al centro la capacità di raggiungere determinati impatti, di contribuire al miglioramento di variabili socio economiche.
- Il terzo approccio, meno diffuso nell’ambito della valutazione delle politiche pubbliche, si concentra sulla promozione di alcuni valori umani universali, che dovrebbe costituire la *ratio* per qualsiasi intervento pubblico, indipendentemente dal fatto che una determinata politica lo preveda.

Le possibili critiche a tutti questi approcci sono molte e ad esempio, l’approccio burocratico, per molti anni alla base della valutazione della politica di Coesione dell’Unione Europea, si concentra sull’implementazione, ma nulla dice sul contributo al raggiungimento di risultati in termini di sviluppo, coesione, equità, che costituiscono la ragion d’essere degli interventi oggetto di valutazione. “Che ci piaccia o meno, la parola “successo” fa parte della trama del linguaggio (...) Quindi, le ipotesi fondamentaliste, che vedono il raggiungimento burocratico degli obiettivi come prove indiscutibili di successo, continueranno sempre a lottare contro le percezioni opposte, di cittadini, stakeholders, partiti di opposizione e media, ma a volte anche all’interno degli stessi partiti di governo e dell’amministrazione” (McConnell 2010b).

Anche l’approccio basato sugli impatti ha i suoi critici, gli obiettivi possono non essere condivisi o mal posti e ancora una volta una valutazione del successo non può ignorare che, sulle diverse questioni, i gruppi politici, i territori, le

componenti sociali, possono avere posizioni differenti e che il loro perseguimento potrebbe non essere universalmente condiviso.

Per quanto riguarda l'approccio basato sulla promozione di valori umani universali, si potrebbe pensare che i conflitti e i disaccordi siano meno rilevanti, ma appena ci si allontana da definizioni generali, come la "protezione della vita umana", ci si accorge che esiste un ampio spazio per l'interpretazione e il giudizio anche su questi valori. L'intera storia della filosofia politica, da Kant a Dewey, da Hegel a Habermas, è qui a dimostrarlo (McConnell 2010b). Esiste inoltre il problema del limite, di cosa rientri effettivamente nel perimetro dei valori universali e di cosa ne sia escluso, e infine dell'attribuzione concreta di una politica, di un programma di un intervento, a questo o quel valore universale. Esistono molti modi per affrontare un problema e anche quando l'obiettivo sia condiviso, la strategia scelta per raggiungerlo potrebbe non esserlo; rimane sempre il problema dell'interpretazione. Infine, scendendo ancor più nel concreto, le politiche pubbliche raramente sono isolate, "pure", prive di relazione con altre politiche e con altri valori. Così può succedere – e succede molto spesso – che ci siano sovrapposizioni tra aree di policy, tra livelli di governo e di governance e che ci siano dei trade-off, anche dolorosi, da fare. Politiche di successo in una determinata area possono esserlo di meno per un'altra, una politica industriale che comporta costi per l'ambiente, una politica di riequilibrio territoriale che favorisce le aree rurali e riduce le risorse disponibili per quelle urbane e così via.

"Sulla base di un mix dei loro valori personali e della loro valutazione dei fattori relativi alle dimensioni del processo della politica e del programma, (*essi*) definiscono il successo in termini molto stretti, come la realizzazione riuscita a breve termine. Così, le privatizzazioni sono considerate un successo perché il governo è riuscito a raccogliere fondi, ha aumentato la sua popolarità e la sua reputazione internazionale, non perché le valutazioni abbiano stabilito che le industrie nazionalizzate lavorino meglio nel settore privato. Allo stesso modo, il decentramento è stato dichiarato un successo perché ha risolto un problema (domanda locale di autogoverno), non perché i governi "devoluti" siano più bravi a produrre politiche o perché le loro politiche abbiano migliorato la vita della popolazione scozzese" (Cairney 2016).

2.2. *Cos'è il successo: definizioni*

"Le politiche di maggior successo sono quelle che raggiungono o superano i loro obiettivi iniziali in modo da diventare permanenti; sono in grado di sopravvivere a un cambiamento di governo; rappresentano un punto di partenza per lo sviluppo di politiche successive o rimuovono il problema dall'agenda politica immediata" (Rutter, Marshall, and Sims 2012).

Questa definizione e anche quella di McConnell si concentrano principalmente sul processo e su ciò che è possibile raggiungere nel breve-medio periodo, piuttosto che sull'idea generalmente diffusa che il successo debba essere misurato

sui risultati di lungo periodo. Un'implicazione di queste definizioni è che se i *policymakers* vogliono raggiungere il successo alla fine del processo, dovrebbero tenere basse le aspettative, concentrandosi su ciò che è raggiungibile in tempi brevi (Cairney 2016).

Un punto importante, talvolta assente nella letteratura su fallimento e successo, è la dimensione politica: è necessario tenere conto non soltanto delle *policies* ma anche della *politics*, tanto che si può dire che “Una politica ha successo nella misura in cui raggiunge gli obiettivi che i suoi proponenti si prefiggevano di raggiungere. Tuttavia, solo coloro che sostengono gli obiettivi originali sono suscettibili di percepire, con soddisfazione, un risultato positivo della policy. Gli avversari probabilmente percepiscono un fallimento, indipendentemente dai risultati, perché non supportavano gli obiettivi originali” (McConnell 2010b, 39).

2.3. *Le dimensioni del successo: politiche, programmi, risultati*

Dalla definizione proposta sopra emerge quindi la multidimensionalità del successo di una policy, in quanto alla dimensione più immediata, legata alla capacità del programma di raggiungere i suoi obiettivi, si è aggiunta la dimensione politica, la capacità di produrre risultati positivi in termini di consenso e di supporto. Questo punto è centrale nel lavoro di McConnell e Bovens, gli autori che più si sono occupati del successo negli ultimi anni, che nei loro testi hanno cercato di definirne e delimitarne le dimensioni (M. Bovens, 't Hart, and Kuipers 2006; M. A. P. Bovens, Hart, and Peters 2001; McConnell 2010a, 2010b). Nelle prossime pagine proporremo una sintesi dello schema di McConnell, ma il modello di Bovens merita comunque un breve accenno.

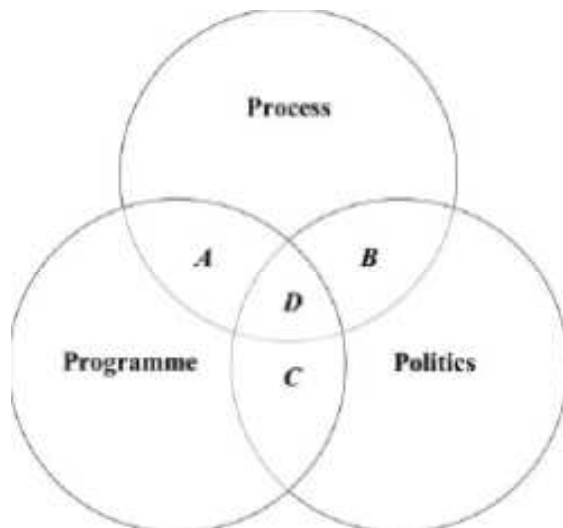
“Allan McConnell ha distinto tra tre dimensioni in cui (il successo) può essere rilevante, concernenti rispettivamente il successo che un governo può ottenere nei processi politici (formulazione e decisione), nell'attuazione dei programmi e in termini di conseguenze politiche” (D'Albergo 2011).

Si è già visto come il successo debba essere considerato un fenomeno complesso, che riguarda non soltanto il raggiungimento degli obiettivi programmati, ma deve tenere conto delle diverse posizioni e di ciò che accade lungo il percorso. Per cercare di mettere ordine in questa complessità, Bovens propone l'utilizzo di due dimensioni: quella programmatica e quella politica, mentre considera la dimensione processuale come un ambito trasversale, che può essere letto e interpretato sia in una prospettiva programmatica che da un punto di vista politico. Il risultato è una matrice 2x2, dove due categorie, “processo” e “risultati”, possono essere valutate secondo due prospettive, programmatica e politica (M. Bovens 2010).

	Prospettiva Programmatica	Prospettiva Politica
--	------------------------------	----------------------

Processo decisionale e implementazione		
Risultati		

McConnell e Marsh replicano articolando la loro proposta e proponendo un diagramma di tipo insiemistico con le tre dimensioni che si sovrappongono parzialmente (Marsh and McConnell 2010).



Nella sua articolazione più completa, il modello proposto da McConnell (2010b) non si limita a individuare le tre dimensioni, ma le articola in tre o quattro componenti principali, alle quali si aggiunge una componente che – coerentemente con la definizione di successo proposta - cerca di valorizzare la partecipazione e la condivisione di gruppi e individui esterni.

Processo

La prima dimensione è quella relativa al processo, termine che, secondo le definizioni più diffuse, comprende sia il processo decisionale che l'implementazione dell'intervento. McConnell, ritenendo che l'attuazione rientri nella dimensione programmatica, definisce la dimensione processuale come ciò che avviene a partire dall'emergere delle questioni nell'agenda politica, fino alle decisioni concrete con le quali l'istituzione pubblica si impegna a perseguire determinati obiettivi con tempi e risorse dati. McConnell propone quattro criteri con i quali giudicare il successo di un "processo" di policy:

- tutelare gli obiettivi e gli strumenti di policy del decisore;
- assicurare legittimità politica;
- costruire una coalizione sostenibile;
- rappresentare innovazione e capacità di influenzare il dibattito.

Il criterio trasversale della condivisione può essere declinato come "ottenere supporto condiviso e superare le opposizioni".

Programma

La dimensione programmatica del successo di una politica viene spesso fatta coincidere con il suo successo *tout court*, secondo il principio enunciato da Tony Blair, che “*what matters is what works*”, ciò che funziona è ciò che conta (McConnell 2010b). In questa prospettiva, la più vicina al pragmatismo filosofico³, ciò che conta è ciò che funziona in base a verifiche empiriche, ciò che raggiunge gli obiettivi espliciti stabiliti ex ante dal decisore. La dimensione programmatica è comunque molto complessa e McConnell propone alcuni criteri con cui analizzarla:

- raggiungere gli obiettivi prestabiliti;
- produrre gli impatti desiderati;
- creare benefici per i destinatari (target groups);
- soddisfare o raggiungere standard o criteri di policy riconosciuti (standard ambientali, efficienza, etc.).

Anche in questo caso si aggiunge una componente che permetta di valutare il grado di “partecipazione e supporto alla programmazione e all’implementazione della policy/programma/intervento”.

Politica

Il successo politico dipende dalla capacità della politica pubblica di favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici e dei valori promossi dai diversi livelli di governo, secondo tre principali dimensioni (componenti):

- Rafforzare le prospettive dei politici e dei partiti di governo;
- Controllare l’agenda politica e facilitare la governabilità;
- Sostenere i valori e le strategie generali del governo.

In questo caso la componente aggiuntiva “Facilitare la condivisione dei valori e degli obiettivi politici del governo”, risulta per sua natura più difficile da raggiungere, soprattutto in un periodo di forte frammentazione e conflittualità politica, ma non per questo deve essere esclusa dall’analisi.

Nella sintesi di McConnell, “Se la politica pubblica è prevalentemente ciò che il governo sceglie di fare (o non fare), allora i governi prendono decisioni (trasformando i temi in problemi, esaminando opzioni, facendo consultazioni, etc.), stabiliscono programmi (utilizzando un’ampia varietà e combinazioni di strumenti politici) e agiscono in sede politica (impegnandosi in attività che possono influenzare le prospettive elettorali, rafforzando la capacità di governare e controllare la direzione delle politiche). Il **successo** può risiedere in ognuna di queste sfere quando il governo raggiunge quello che si era prefisso di raggiungere, anche se la contestabilità del successo significa che non tutti saranno d’accordo, a seconda che sostengano o meno gli obiettivi del governo e i mezzi utilizzati per conseguirli” (McConnell 2010b, 54).

³ Si veda l’introduzione per il collegamento tra il pragmatismo e la valutazione del successo.

Parlando di politiche di sviluppo locale, la dimensione più rilevante è probabilmente quella programmatica, nella quale facciamo rientrare anche l'implementazione, in quanto il processo decisionale, e soprattutto quello politico, diventano elementi chiave soprattutto quando si valutano programmi di interesse generale, intorno ai quali esiste una forte conflittualità, politiche rilevanti e controverse discusse in sede parlamentare. È però importante tenere conto anche delle altre due componenti, per riuscire a cogliere gli elementi di successo presenti in interventi che hanno magari incontrato difficoltà operative, tali da renderli un fallimento agli occhi di un osservatore distratto o prevenuto, o per evitare che i casi di successo diventino soltanto uno strumento promozionale di politiche partigiane o conflittuali.

2.4. *Cos'è il successo? Successo per chi?*

Nelle pagine precedenti abbiamo cercato di mettere ordine nelle definizioni di successo, ma resta aperto il problema della sua individuazione e valutazione. Aldilà delle diverse dimensioni e prospettive, attraverso le quali il successo può essere individuato e analizzato, esiste infatti il problema di definire il valore dell'intervento che si sta studiando. I punti che seguono non si riferiscono a una specifica metodologia (vedremo più avanti qualcosa su questo) ma costituiscono una checklist delle cose da fare e a cui guardare lungo il processo valutativo, qualunque sia la metodologia prescelta.

a. Definire la variabile obiettivo: le varie dimensioni dello sviluppo

Un primo problema è quello di definire la variabile obiettivo, quali sono i risultati che si intendono raggiungere con l'intervento/programma. Naturalmente, questa è una questione che dipende strettamente dall'oggetto di analisi, in quanto gli obiettivi sono in gran parte stabiliti ex ante dal decisore. Non deve però essere trascurato il problema della soggettività di tali obiettivi. Come si è anticipato parlando di dimensione politica del successo, il *frame* della politica è stabilito da chi detiene il potere e la responsabilità dell'amministrazione, e una valutazione del suo successo può svilupparsi a partire da quegli obiettivi oppure può essere "indipendente", nel senso che anche gli obiettivi e i risultati sono sottoposti a un'analisi critica; lasciando aperte le porte per l'emergere di risultati inaspettati e per l'eventuale critica o riformulazione degli obiettivi previsti. L'intervento può avere avuto successo anche se non ha raggiunto gli obiettivi programmati, nel caso in cui abbia creato valore non previsto o comunque non considerato dal decisore. È questo un punto controverso che coinvolge il ruolo e la responsabilità della valutazione e dell'analisi delle politiche pubbliche, ma che è importante, perché rimanda alla necessità di verificare e dare un giusto peso alla distribuzione "sociale" o territoriale del valore creato. Un intervento che raggiunge i suoi obiettivi, ma che in realtà non contribuisce allo sviluppo o introduce distorsioni o accresce le disomogeneità è da considerarsi un successo?

b. Il “valore”: *public value*

Abbiamo già accennato all'importanza di tenere conto anche di un tipo di valore diverso da quello che è implicito negli obiettivi programmatici. È un terreno scivoloso che non è il caso di percorrere in questa occasione, ma vale la pena di ricordare almeno il concetto di *public value*, che dovrebbe guidare un giudizio sul successo di una politica o di un intervento pubblico. Secondo Moore, il “*public value*” è un concetto che dovrebbe stimolare i funzionari pubblici a considerare i vantaggi e i costi dei servizi e degli interventi pubblici non solo in termini di dollari (o euro) e centesimi, ma anche in base a come le azioni governative influenzano principi civili e democratici fondamentali, quali equità, libertà, trasparenza, partecipazione e cittadinanza (Moore 1994, 2013).

c. Risultati positivi e impatti

Nella valutazione del successo, ovviamente un posto centrale lo hanno i risultati positivi raggiunti, sia in termini di realizzazioni, che di impatti di medio lungo periodo. L'articolazione degli obiettivi tra realizzazioni immediate, risultati di breve termine e impatti di lungo periodo dovrebbe essere già parte di ogni programma di intervento, come anche la possibilità che il programma possa avere effetti anche fuori dal suo target previsto. Il giudizio sul successo può quindi assumere intensità diversa, o anche un segno opposto, a seconda dell'orizzonte temporale o dell'ampiezza dell'analisi e un successo immediato può diventare un fallimento e viceversa (McConnell 2010b).

d. Risultati negativi e impatti

Sull'altro piatto della bilancia dovranno trovare posto eventuali risultati negativi, misurati sullo stesso orizzonte temporale e con la stessa metrica di quelli positivi. Lo sforzo richiesto al ricercatore è in questo caso maggiore perché non può limitarsi a studiare ciò che è contenuto nei documenti progettuali e verificarne l'eventuale raggiungimento, dovrà allargare lo sguardo a ciò che è accaduto a margine o in conseguenza dell'intervento, le cose che sono o non sono state fatte a causa dell'intervento, le politiche alternative che non hanno trovato finanziamenti, i risultati imprevisi, le esternalità negative e così via.

e. Distribuzione dei costi e dei benefici

Conseguenza di quanto detto è che ciò che per qualcuno è un successo può non esserlo per qualcun altro, il successo per un territorio può essere un fallimento per un altro. La valutazione del successo dovrà quindi tenere conto della distribuzione dei risultati positivi e negativi, ma anche dei costi diretti e indiretti. Individuare chi ha beneficiato e chi ha pagato dovrebbe portare a un giudizio di valore, che può essere controverso, ma che dovrebbe comunque essere tentato nel contesto di una politica di sviluppo che si propone l'obiettivo di aumentare la coesione sociale e territoriale.

f. Risorse e tempi

Ogni valutazione deve confrontare i risultati ottenuti con le risorse che sono state impiegate e con il tempo che è stato necessario per raggiungerli, questo vale anche per i casi di successo. Il successo raramente può essere “a ogni costo” e successi che sono costati troppo, anche in termini di costo opportunità, o che hanno dilatato i tempi in modo irragionevole, dovranno essere considerati, almeno parzialmente, come fallimenti. Un corollario a questo punto è la principale critica ai modelli basati sugli impatti, che spesso non riescono a cogliere quale sia stato il prezzo pagato per raggiungerli.

g. Processi

Il modo in cui le difficoltà sono affrontate e (almeno in parte) superate può essere una dimensione importante per individuare il successo di un intervento. Perché il figliol prodigo che ha sperperato la sua parte di eredità viene ricordato più di quello ubbidiente, rimasto a casa con il padre? Pareggiare 2-2 è un successo per chi era sotto di due goal a cinque minuti dalla fine? Ciò che avviene lungo tutto il processo non è neutrale rispetto al giudizio finale; non conta soltanto il punto di arrivo (o la velocità a cui si è viaggiato, a cui si è già fatto riferimento), ma anche il percorso, gli incidenti, le deviazioni, le tempeste incontrate. In questa prospettiva, il caso di successo può essere quello in cui l'intervento è stato realizzato in modo lineare secondo le previsioni programmatiche, senza imprevisti e senza la necessità di modifiche in corso d'opera. Ma può essere anche il caso in cui gli attori sono stati capaci di superare difficoltà impreviste, individuando soluzioni nuove, trovando accordi e sintesi politiche, riformulando gli obiettivi.

2.5. *Dal successo al fallimento*

Il successo non è soltanto multidimensionale e un fenomeno complesso ma è, comprensibilmente, anche il punto di arrivo di una linea non sempre chiara, che parte con il fallimento completo e che presenta infinite possibili stazioni intermedie. Ogni schema è necessariamente una semplificazione della realtà, e lo schema di McConnell, che prevede cinque possibilità, non fa eccezione, ma ha il vantaggio di essere abbastanza semplice da poter essere utilizzato anche nell'analisi di casi pratici:

1. Successo completo
2. Successo durevole
3. Successo incerto o conflittuale
4. Successo precario
5. Fallimento

Incrociando queste diverse gradazioni di successo/fallimento con le componenti viste prima, otteniamo tre matrici, ognuna delle quali articolata in 3-5

differenti componenti e per ognuna delle quali può essere espresso un giudizio sullo spettro di possibilità che va dal successo completo al fallimento (totale)⁴.

Ad esempio, un processo decisionale che non riesce a rispettare tutti gli obiettivi del decisore, ma che ha incontrato difficoltà in parte superate nell'affermare la strategia prescelta, può essere considerato un successo incerto o conflittuale; mentre se i risultati del programma sono in buona parte raggiunti, nonostante alcune carenze, si può parlare di un successo durevole dal punto di vista programmatico.

Naturalmente, questo approccio multidimensionale alla valutazione del successo di una politica pubblica comporta un forte rischio di conflitti tra le diverse prospettive. Una politica può avere successo da un punto di vista programmatico ma essere un fallimento da quello politico, un intervento può avere brillantemente superato la fase dell'inserimento nell'agenda politica e nonostante tutto mancare clamorosamente gli obiettivi programmati o, magari a causa di un mutato clima politico, fallire nella capitalizzazione politica dei suoi risultati.

⁴ In Appendice riportiamo le tre diverse matrici, relative alle dimensioni del processo, del programma e della politica.

3. Valutare i casi di successo

“Si deve riconoscere che l’analisi dei dati è un’arte tanto quanto una scienza” (Perrin 2000).

Come il loro nome indica i “casi di successo” sono un sottoinsieme delle possibilità offerte dal metodo dello studio di caso (*Case studies*). A differenza dei altri metodi di ricerca, gli studi di casi consentono di esaminare approfonditamente un programma o un particolare gruppo di persone, per comprendere elementi specifici. Negli studi di casi, i soggetti (campioni) in genere non sono selezionati in modo casuale, ma sono scelti in base alle domande di ricerca che vengono affrontate.

La cosa più importante è fare riferimento agli obiettivi di valutazione o alle domande per guidare la selezione del campione. I soggetti sono scelti sulla base della capacità di fornire le informazioni che possano aiutare a rispondere a tali domande. Ad esempio, se l’obiettivo è quello di comprendere i fattori che contribuiscono a un programma di lotta integrata in agricoltura, potrebbe essere utile identificare casi particolarmente positivi di coltivazioni insieme ad altri meno di successo (...) mentre sarebbe meno utile esaminare un programma "medio". Questo tipo di campionamento mirato è fondamentale per costruire uno studio di successo (Regional IPM Centers n.d.).

I casi di successo possono essere studiati con obiettivi diversi e utilizzando molte tecniche, ma nel caso della valutazione delle politiche pubbliche, il risultato finale deve comunque essere una ricostruzione di ciò che è avvenuto in un determinato contesto nel quale è stato realizzato un intervento, dalla quale si possano trarre informazioni sui risultati raggiunti e sulla loro importanza e sostenibilità. Nelle prossime pagine si seguirà il percorso che dallo studio di caso arriva alla valutazione del successo di un programma di sviluppo, cercando di evidenziarne le potenzialità e i limiti.

3.1. *I casi di studio nella ricerca sociale e nella valutazione*

“Lo studio di casi è una strategia di ricerca che si concentra sulla comprensione delle dinamiche presenti all’interno di un singolo contesto” (Eisenhardt 1989, 534).

L’uso di strumenti qualitativi, dei quali fa parte il metodo dello studio di caso ha ormai una lunghissima tradizione all’interno della ricerca sociale ed economica, ma il loro utilizzo nell’ambito della valutazione delle politiche è stato più limitato fino a tempi abbastanza recenti, e nel mondo anglosassone la sua diffusione viene fatta risalire agli anni settanta dello scorso secolo, in seguito alle difficoltà e alle

delusioni conseguenti ai tentativi di utilizzare metodi sperimentali, o comunque prevalentemente quantitativi (GAO - United States General Accounting Office 1990; Striato 1999)

I metodi qualitativi sono più adeguati per studiare il successo di una politica in quanto, pur non essendo “in grado di inferire statisticamente i nessi di causalità e di misurare la portata degli effetti indagati”, permettono una più completa ricostruzione della complessità degli interventi oggetto di valutazione, del loro contesto e dei meccanismi operativi attraverso cui vengono perseguiti e, auspicabilmente, raggiunti i risultati (Striato 1999, 30). Possono inoltre dar conto anche di effetti inattesi, che difficilmente vengono intercettati dagli strumenti quantitativi, che misurano il raggiungimento di obiettivi stabiliti ex ante e non sempre sono in grado di rilevare fenomeni non previsti nel modello.

All'interno dei metodi qualitativi, per la loro efficacia e relativa semplicità, un particolare rilievo lo assumono i *case studies*, basati principalmente sulla raccolta di dati descrittivi, sulla loro classificazione e organizzazione e sul racconto di “storie” che forniscano al lettore tutte le informazioni rilevanti sull'oggetto di valutazione e che propongano anche una spiegazione dei meccanismi operativi e dei risultati raggiunti. I casi studio sono quindi esempi complessi che permettono di comprendere il contesto di un intervento, la sua implementazione, i suoi meccanismi e i suoi risultati. Il loro uso nella valutazione delle politiche pubbliche è particolarmente indicato quando sussistano alcune condizioni (Yin 2009):

- quando le domande valutative sono del tipo “Come...?” e “Perché...?”;
- quando i confini tra il fenomeno e il suo contesto non sono chiaramente riconoscibili;
- quando l'obiettivo è di ricavare alcune conferme o indicazioni riguardo a teorie o meccanismi operativi, piuttosto che inferire la validità di un'ipotesi per un'intera popolazione;
- e quindi il modello utilizzato per passare dall'analisi dei casi alla popolazione è di tipo analitico (basato sulla teoria) piuttosto che statistico.

All'interno di queste condizioni generali è possibile distinguere alcune possibili applicazioni per gli studi di caso, in base agli obiettivi perseguiti:

- a. applicazioni illustrative, quando l'obiettivo dell'analisi è fornire una descrizione dell'intervento, del suo contesto, di ciò che è successo e dei principali risultati raggiunti;
- b. applicazioni esplorative, quando l'obiettivo sia la formulazione di ipotesi da sottoporre a verifica successiva, in genere sulla capacità di un meccanismo operativo di diventare uno strumento di policy;
- c. analisi critica di uno specifico nesso di causa-effetto, quando una determinata politica è stata messa a punto e si intende verificarne la reale capacità di raggiungere i risultati attesi in situazioni diverse;

- d. analisi dell'implementazione, nella quali l'obiettivo è verificare l'esistenza di nodi critici che possono impedire l'attuazione secondo il modello previsto e pregiudicandone quindi i risultati;
- e. analisi comparate o cumulative, nelle quali possono sussistere i diversi obiettivi ma lo scopo principale è verificare le condizioni di trasferibilità o di replicabilità di un intervento (GAO - United States General Accounting Office 1990).

Lo scopo di uno studio di caso è quello di studiare in modo approfondito un insieme (o una singola unità) di qualcosa: programmi, città, musei, luoghi di lavoro, trattandolo come se avesse caratteristiche comuni. E questo obiettivo, studiare un sottoinsieme selezionato come un insieme distinto, distingue il caso studio da altri disegni. Naturalmente, l'utilizzo dei casi studio non è vincolato alla scelta di una determinata metodologia di valutazione, e i metodi qualitativi che ne costituiscono la base possono essere affiancati da informazioni di tipo quantitativo, cosicché le conclusioni saranno tanto più credibili quanto più saranno basate su elementi non soggettivi (Stockbridge 1998). D'altra parte, quello che si guadagna in ricchezza informativa, si perde nella ampiezza delle generalizzazioni sul successo complessivo. Detto in altre parole, uno studio di caso rivela molto sul processo e sui risultati in determinati contesti e sui modi in cui questi sono in relazione tra loro, ma è meno utile per valutare l'impatto globale di un programma, anche se questo limite può naturalmente essere mitigato utilizzando un maggior numero di casi, che nel loro complesso, attraverso la loro analisi comparata, permettano di chiarire meglio gli impatti che si possono essere verificati.

3.2. Le buone pratiche

Nella valutazione delle politiche pubbliche l'utilizzo di casi studio è in genere finalizzato ad acquisire informazioni sui risultati raggiunti, i problemi incontrati, le soluzioni trovate, in situazioni in qualche modo paragonabili.

“Volete cercare ciò che sembra aver funzionato sufficientemente bene, cercare di capire esattamente come e perché ha funzionato e valutare la loro applicabilità alla vostra situazione specifica” (Bardach 2012, 109).

Come Bardach suggerisce subito dopo, per quanto questo processo possa apparire semplice e sensato, presenta molte trappole metodologiche e pratiche, la più importante delle quali è basare le proprie idee e conclusioni su aneddoti e un numero limitato di osservazioni (Bardach 2012). Per evitare di cadere in queste trappole sono quindi necessarie alcune cautele:

- Sviluppare aspettative realistiche⁵ (problema della validità interna ed esterna).
- Cercare e utilizzare “smart” practices più che “best” practices. L’obiettivo non deve essere quello di individuare i casi migliori, cosa tra l’altro impossibile quando si mettono a confronto, contesti, obiettivi e strumenti differenti, ma di individuare casi esemplari, dai quali si possa trarre ispirazione e imparare qualcosa di utile (*Finding the Free Lunches*).
- Osservare il funzionamento dei meccanismi che hanno portato al successo, individuando e descrivendo le caratteristiche di una buona pratica e individuando il potenziale di adattabilità e trasferibilità a contesti differenti.
- Descrivere i punti di debolezza, che sono sempre presenti, anche nei casi di successo, senza mai trascurare quali siano le vulnerabilità, le cautele necessarie, e i possibili “ritorni di fiamma”.

Una buona pratica presenta quindi a) un potenziale latente di creazione di valore e b) un meccanismo per estrarre e focalizzare quel potenziale. Ma, come ricorda Bardach, la buona pratica non è soltanto un meccanismo di base che funziona, ci sono altre importanti caratteristiche secondarie specifiche:

- caratteristiche dell’implementazione che incorporano direttamente il meccanismo di base;
- funzioni di supporto, che sono principalmente quelle risorse utilizzate per attuare le funzionalità di implementazione;
- funzionalità opzionali o quelle che sembrano essere rilevanti per gli attori del contesto in cui viene osservata la pratica, ma potrebbero non essere importanti altrove (Bardach 2004, 115–16).

Quando si identificano pratiche efficaci, è importante iniziare con una chiara comprensione di ciò che può essere definito “**pratica**”. Una pratica può fare riferimento ad un’attività, una strategia, una metodologia, un sistema, un processo, una tecnica, una tattica o un approccio.

- *Pratica efficace* - termine generico usato per riferirsi all’insieme delle pratiche migliori, promettenti e innovative.
- *Best practice* - metodo o tecnica che ha dimostrato di aiutare le organizzazioni a raggiungere elevati livelli di efficienza o l’efficacia e a produrre risultati positivi. Le migliori pratiche sono basate su evidenze empiriche e la loro efficacia è dimostrata attraverso una ricerca e valutazione obiettiva e completa.

⁵ Data la tipica mancanza di buone prove relative alla teoria e alla speculazione quando si tratta di valutare una pratica intelligente, esiste un pericolo di ottimismo ingiustificato. Infatti, una critica comune della tradizione di ricerca delle *Best Practices* è che si rischia di diventare eccessivamente entusiasti di ciò che sembra essere una buona idea prima che il suo valore sia sufficientemente testato (Bardach 2012).

- *Pratica promettente* - metodo o tecnica ha dimostrato di funzionare in modo efficace producendo risultati di successo. Le pratiche promettenti sono supportate, in una certa misura, da dati soggettivi (interviste e resoconti aneddotici di chi ha utilizzato la pratica, etc.) e dati oggettivi (come giudizi di esperti e risultati di verifiche esterne).
- *Pratica innovativa* - metodo, tecnica, o attività che ha funzionato all'interno di un'organizzazione e ha mostrato nelle sue prime fasi di poter diventare una pratica promettente o una best practice con un impatto a lungo termine e sostenibile. Le pratiche innovative devono avere qualche base oggettiva che ne mostri l'efficacia e devono avere il potenziale per essere replicate in altri contesti. (Compassion Capital Fund National Resource Center 2010, 5)

3.3. *Best practices, Casi di successo e Storie di successo*

Anche se spesso sono confusi o perlomeno non sufficientemente distinti, i casi di successo devono essere chiaramente distinti dalle buone pratiche, soprattutto perché, come si è visto, nelle seconde l'accento è posto sul meccanismo alla base dell'intervento, sulla teoria del programma, in altre parole su ciò che è generalizzabile e replicabile in altri contesti o in altri momenti, mentre nei casi di successo l'elemento idiosincratico, la ricostruzione dell'*hic et nunc*, le specificità dell'oggetto dell'analisi sono in genere predominanti. Fatte queste premesse, mentre non ha molto senso considerare buona pratica un progetto che non ha niente in comune con altri, è senz'altro possibile considerarlo un caso di successo se i suoi obiettivi, o comunque dei risultati positivi anche non previsti, sono stati almeno parzialmente raggiunti, anche se resta da determinare se uno dei criteri per la selezione dei casi di successo dovrebbe però essere la presenza e riconoscibilità di un meccanismo di policy.

Se in letteratura le definizioni sono piuttosto diverse, nella pratica *best practice* e *caso di successo* vengono spesso considerati termini interscambiabili o perlomeno non si ritiene necessario distinguerli. In realtà, l'importanza e le peculiarità dei casi di successo sono più evidenti se si usa la definizione di "storie di successo", che, mette l'accento su un elemento determinante del caso di successo: la sua capacità di creare attenzione e fiducia, attraverso l'uso di elementi narrativi, che facilitano l'identificazione da parte di lettori e ascoltatori.

Le storie di successo sono storie che riguardano comunità, luoghi, persone che sono diretti interlocutori dell'istituzione; raccontano storie sull'utilizzo dei fondi, su quello che le istituzioni possono fare, su come possono trasformare le comunità, e così facendo creano connessioni personali nel lettore. Le storie di successo possono andare oltre i dati e le statistiche e così aiutare i lettori ad essere coinvolti in interventi e progetti futuri (Levinghouze, S. R. & Price 2007)(Minnesota Department of Health n.d.).

Le buone storie di successo devono quindi coinvolgere il lettore e gli ascoltatori, devono sapersi adattare al target, eventualmente utilizzando un linguaggio e un formato diversi a seconda dell'utilizzo che ne dovrà essere fatto. A seconda della collocazione del caso analizzato nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'intervento, anche il focus della storia di successo dovrà essere diverso: se il progetto è ancora in una fase iniziale, ci si dovrà concentrare sul processo, con minori possibilità di coinvolgimento emotivo e personale; se si trova già in una fase avanzata, potranno probabilmente essere utilizzati aspetti legati a comportamenti concreti, che possano essere riconosciuti dal lettore. Infine, se l'intervento è concluso, ci si potrà concentrare sui risultati concreti, sia su quelli che costituivano gli obiettivi dichiarati del progetto, che su impatti non previsti ma comunque importanti per i destinatari⁶. (Minnesota Department of Health n.d., 1)

3.4. La valutazione del successo: gli approcci del pensiero positivo

Si è visto quali difficoltà debbano essere superate per arrivare a individuare le diverse dimensioni del successo di una politica, tenendo conto di diversi punti di vista. Tutto questo prima ancora che inizi l'attività di valutazione vera e propria. Un approccio positivista (fondamentalista) al successo apre naturalmente la strada all'utilizzo di metodi quantitativi, che permettano di misurare il raggiungimento degli obiettivi, l'entità degli impatti, il rispetto dei tempi e del budget, lasciando eventualmente spazio per la soddisfazione dei beneficiari.

La nostra definizione, che non si limita a verificare "ciò che funziona", ma considera il successo da una prospettiva multidimensionale, soggettiva, relazionale, implica l'utilizzo di metodologie valutative che sappiano tenere conto del giudizio sul grado di successo di un intervento di tutto ciò che accade a margine, degli imprevisti, della strada percorsa, del diverso valore attribuito agli obiettivi e alle strategie utilizzate. Pur non essendo il tema di questo documento, si ritiene utile almeno richiamare alcuni approcci particolari che mettono al centro proprio la valutazione degli elementi positivi delle politiche, dei programmi, degli interventi.

Nell'ambito delle politiche di sviluppo locale, molto spesso i risultati in termini di impatti economici misurabili sono molto limitati, anche per interventi che possono essere considerati un successo, rendendo necessario utilizzare strumenti di valutazione che riescano a cogliere meglio la complessità di questi programmi.

"Gli effetti complessivi misurabili di grandi progetti sportivi e culturali in un'economia locale, spesso sono scarsi e molto spesso sono pari a zero. Eventuali effetti su salari e reddito dei progetti sono di solito ridotti e limitati alla località

⁶ Anche per i destinatari si dovrebbe evitare di focalizzare l'attenzione soltanto sul target individuato nella fase programmatica, cercando invece di individuare eventuali altri beneficiari.

interessata o a particolari tipi di lavoratori. Dato il costo significativo della maggior parte dei principali progetti sportivi e culturali è improbabile che possano essere *cost-effective* in termini di crescita economica locale, anche se lo sport e la cultura hanno un valore intrinseco per le persone diverso dai vantaggi economici, contribuendo per esempio a migliorarne il benessere” (What Works Network 2014, 27).

In questa prospettiva, appare evidente come l'utilizzo di casi studio possa contribuire a cogliere le diverse dimensioni positive dei programmi di sviluppo, in particolare su scala locale. L'utilizzo dei casi studio di casi di successo è stato proposto da molti autori, tra cui Patton, che in diverse occasioni ha presentato casi di successo sotto forma di storie dettagliate di programmi di sviluppo (Hogle and Moberg 2014; Patton 2011). L'utilizzo di narrazioni sulle storie personali del personale impegnato in un programma, utilizzato da Patton, è soltanto uno dei possibili modi di utilizzare il metodo dei casi studio, altri metodi sviluppati specificamente per valutare il successo di un programma sono l'*Appreciative Inquiry* (Coghlan, Preskill, and Catsambas 2003; Cooperrider and Whitney 2005; Preskill and Coghlan 2003); il *Metodo dei Casi di Successo* (Brinkerhoff 2003) e la *Tecnica del Cambiamento più Significativo* (Dart 2003; Davies and Dart 2005).

Questi metodi si focalizzano su esempi di successo di determinati fenomeni (politiche, meccanismi, programmi di sviluppo, modelli organizzativi) e cercano di capire cosa funziona e come, descrivendo il caso e identificando quali siano le caratteristiche che hanno contribuito maggiormente al raggiungimento dei risultati. Questi approcci sono basati su teorie sociali che enfatizzano la partecipazione degli individui e delle comunità e sul riconoscimento della spinta verso il miglioramento che può derivare dal (ri)conoscere i successi raggiunti. Patton presenta gli approcci di ricerca basati sul “pensiero positivo” come strumenti per affrontare situazioni complesse (Patton 2011), e in tempi più recenti Nicoletta Stame ha utilizzato la definizione di “approcci del pensiero positivo” per accomunare metodologie - che spesso nascono nell'ambito delle teorie delle organizzazioni - che hanno in comune l'obiettivo di far emergere gli aspetti positivi che esistono anche nei programmi più fallimentari, di motivare i partecipanti, di valorizzare le esperienze al fine di superare i fallimenti.

Sono tutti approcci che, lungi da avere una fiducia naif nel potere “salvifico” del “pensare positivo”, si focalizzano su ciò che ha funzionato bene, considerato come un patrimonio capace di generare nuova conoscenza per raggiungere risultati futuri e ampliare il “regno delle possibilità” (Stame 2014). L'analisi dei casi successo può essere naturalmente sviluppata utilizzando metodologie diverse, ma il concentrare l'attenzione sul successo, invece che sul possibile fallimento nel raggiungere gli obiettivi dati, è già una scelta metodologica forte. Il successo, allora, non può essere soltanto il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal programma, ma nasce dalla capacità dell'intervento di “rispettare l'autonomia” (Stame 2014) e generare frutti positivi anche al di fuori dello schema previsto ex ante.

L'**Appreciative Inquiry** (AI) trova origine nella teoria dell'organizzazione di Cooperrider (Cooperrider and Whitney 2005) ed è stata successivamente sviluppata da Coghlan, Preskill e Catsambas (2003) e Preskill e Catsambas (2006) in un approccio valutativo adatto ad essere usato con programmi di sviluppo, sociali e sanitari, educativi, ma anche di innovazione tecnologica. Questi autori mutuano dalla teoria originaria l'impostazione e la metodologia di base e la trasformano in un approccio di valutazione che incorpora questi elementi in procedure che hanno l'obiettivo di migliorare i programmi attraverso la partecipazione attiva degli stakeholder (Stame 2016). L'AI si focalizza sull'identificazione e l'incoraggiamento dei risultati positivi all'interno di un'organizzazione, piuttosto che sulla lotta alle sue caratteristiche negative ed è considerata particolarmente adatta alla valutazione di casi di organizzazioni in rapido mutamento (Hogle and Moberg 2014; Stowell and West 1991).

Il **metodo del Cambiamento più significativo** è un approccio qualitativo di tipo partecipativo al monitoraggio e alla valutazione che si focalizza sull'identificazione e l'analisi di significative storie di cambiamento scelte dagli stakeholder e dai beneficiari e contribuisce a chiarire le relazioni tra cambiamenti osservati e impatti dei programmi (Hogle and Moberg 2014).

Anche il **metodo del caso di successo** (MSC) è nato per valutare la performance di contesti organizzativi e pone al centro il legame tra successo e apprendimento (Brinkerhoff 2003; Stame 2016). Nelle intenzioni di Brinkerhoff, un caso di successo elaborato con il MSC ha l'ambizione di offrire risposte a quattro domande fondamentali:

- Costa sta succedendo / è successo?
- Al raggiungimento di quali risultati il programma sta contribuendo / ha contribuito?
- Quale è il valore dei risultati raggiunti?
- Come si potrebbe migliorare l'iniziativa?

L'assunzione di questo approccio è che nessun programma può davvero essere considerato un completo successo o un completo fallimento (Stame 2016) e il suo scopo è quello di «identificare le pratiche migliori e aumentare la base di conoscenza di una organizzazione» (Brinkerhoff 2003). Coerentemente con le definizioni di McConnell, l'idea alla base di questo metodo è che il successo non sia un dato di fatto ma debba essere costruito e sviluppato dalla valutazione stessa, utilizzando l'eventuale modello teorico di impatto come base di partenza, ma cercando ogni possibile effetto inatteso. Un punto rilevante del lavoro di Brinkerhoff è la diffidenza verso i modelli basati sui valori medi, che tendono a far scomparire sia i casi migliori che quelli peggiori, mentre nella realtà, come nota Stame, "il "partecipante medio" non offre alcuna idea di quello che si dovrebbe fare" (Stame 2016).

I diversi approcci del pensiero positivo hanno avuto un notevole sviluppo negli ultimi anni, forse in risposta alla crescente diffidenza verso i programmi pubblici di sviluppo, i quali, nonostante i grandi sforzi effettuati ad esempio nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea, raramente riescono ad essere associati con impatti significativi (Stame 2014) e anche se nessuno di questi approcci può garantire di stabilire un nesso di causalità dei risultati, sono comunque tecniche utili nella valutazione di programmi che cerchi di comprendere meglio i processi dei programmi, identificare punti di forza e opportunità di miglioramento in quanto hanno la capacità di fornire dettagli sui casi che aggiungono profondità ai dati quantitativi relativi agli impatti misurabili (Hogle and Moberg 2014).

3.5. *Apprendimento dal successo, apprendimento dal fallimento*

I metodi di valutazione positiva insistono sul fatto che focalizzare l'attenzione sul successo, anche parziale di un intervento ha conseguenze positive sulla capacità degli attori di crescere e migliorarsi. (Stame 2014)(Stame 2016)(Perrin 2002)(Preskill and Coghlan 2003), esiste comunque un punto di vista alternativo, che attraverso un'analisi dell'apprendimento nelle organizzazioni e nelle imprese, ritiene che si impari più dai fallimenti che dai successi (Madsen and Desai 2010).

Non è chiaro se la frequente evidenza dell'impatto dell'esperienza sulla performance dipenda "dall'apprendimento dal successo, dal fallimento, o da una combinazione dei due" (Madsen and Desai 2010, 451).

Secondo le teorie del comportamento organizzativo delle imprese, "i responsabili delle decisioni organizzative rispondono in modo diverso al fallimento rispetto a come non facciano per il successo". Secondo alcuni ricercatori, i decisori potrebbero interpretare il successo come una prova che le cose stanno andando bene e che non sono quindi necessari interventi migliorativi e/o un approfondimento delle conoscenze (Lant, 1992; March & Shapira, 1992; Ross & Sicol, 1979). Di conseguenza, i successi precedenti possono portare il *decision-maker* a un eccesso di fiducia e a indurlo a ignorare informazioni rilevanti sul contesto esterno, semplificando i processi decisionali (Hayward, Rindova, e Pollock, 2004)(Madsen and Desai 2010, 453). In altri casi, però gli studi, come ad esempio un'analisi comparata di diversi casi nel settore delle politiche dei trasporti negli Stati Uniti, hanno trovato effetti più significativi sugli incidenti dall'apprendimento dal successo piuttosto che dal fallimento (Baum e Dahlin 2007).

Una differenza esiste poi tra il contesto delle imprese private, dove il successo viene spesso tenuto segreto per garantirsi futuri vantaggi competitivi, mentre i fallimenti sono più facilmente resi pubblici, e le organizzazioni pubbliche, dove potrebbe invece accadere l'inverso: dato che i decisori temono il giudizio dei

cittadini e cercano di nascondere i fallimenti e di evidenziare invece i risultati positivi (Madsen and Desai 2010).

3.6. *La valutazione del successo dei progetti innovativi*

A causa di una certa rigidità metodologica, i metodi tradizionali di valutazione spesso non riescono a valorizzare i progetti e i programmi più innovativi, nei quali per natura è forte l'incertezza sul nesso di causalità tra input e output del programma, e in questo modo finiscono per inibire l'innovazione, invece che supportarla. L'innovazione infatti è, per definizione, rischiosa, e una politica innovativa deve prevedere di incorrere in fallimenti, "altrimenti vorrebbe dire che si è percorsa una strada sicura e non sconosciuta e davvero innovativa" (Perrin 2002, 13). Gli avanzamenti della conoscenza, infatti, ma anche ogni miglioramento dell'azione sociale e politica, possono essere ricondotti a tre meccanismi critici:

1. La creazione di un ampio spettro di possibili soluzioni innovative;
2. un processo funzionante di selezione;
3. un sistema per salvaguardare le variazioni selezionate (Campbell 1991).

In questo quadro, l'accettazione del rischio non significa che non sia necessaria la conoscenza analitica di ciò che si sta sperimentando, ma è da intendersi all'interno della nozione di rischio calcolato, centrale per i *venture capitalists*, per la quale l'apprendimento richiede di rimanere aperti a esperimenti che potrebbero non funzionare. Secondo le parole di Vinod Khosla: "la nostra speranza è di essere abbastanza intelligenti da non ripetere i vecchi errori, ma solo di farne di nuovi"⁷. Naturalmente, il rischio deve essere "calcolato" e allo stesso tempo gestito in maniera efficiente, ma non deve essere una foglia di fico per l'inazione.

I metodi tradizionali utilizzano spesso i valori medi, che nei programmi innovativi hanno un ridotto significato e anzi possono nascondere il valore reale dell'intervento e i possibili apprendimenti. Per superare i problemi legati all'utilizzo di valori medi e percentuali quando si valutano progetti innovativi, Perrin fornisce alcuni suggerimenti:

- Selezionare i casi migliori, anche quando sono pochi e non sono del tutto rappresentativi del complesso degli interventi studiati;
- Usare un approccio sistemico, che guardi all'ecosistema dell'innovazione;
- Non limitarsi alla ricerca del successo, ma mettere al centro gli apprendimenti, le implicazioni per il futuro e il grado di innovazione dei casi analizzati;
- Tenere conto dei tempi necessari perché l'innovazione possa essere sviluppata e possa raggiungere i suoi obiettivi. Qualunque genere di innovazione ha bisogno di tempo e ogni valutazione dovrebbe essere cauta nel trarre conclusioni sui risultati nel breve periodo.

⁷ Citato in (Perrin 2002).

- Concentrarsi sui processi, evidenziando la capacità dei progetti di incorporare le caratteristiche e i meccanismi associati con l'innovazione e con i suoi obiettivi (Perrin 2014).

3.7. *La valutazione del successo delle politiche di sviluppo locale*

“Lo sviluppo locale può essere definito come un processo dinamico lungo tre linee principali: risorse, realizzazioni e risultati. Le parole chiave associate a ciascuno sono:

- a. **Risorse:** luoghi, senso di appartenenza, comunità, *bottom-up*, partenariato, potenziale endogeno, prossimità.
- b. **Realizzazioni:** beneficiari locali, auto-aiuto, aumento di redditi e ricavi, accesso ai servizi, qualità, efficienza, delocalizzazione, diversificazione, nuovi metodi, e maggiore valore locale.
- c. **Risultati:** beni collettivi e comuni, sviluppo, strategia, rigenerazione, efficacia, futuro, innovazione sociale, *empowerment*, legittimità, benessere, *amenities* e intelligenza collettiva (Jouen et al. 2010, 10).

Sulla base di queste parole chiave, anche il successo può essere definito in maniera diversa a seconda di quali siano gli obiettivi che l'intervento si propone, o è comunque in grado di realizzare. Mentre ormai la valutazione ha un posto riconosciuto come strumento di apprendimento e di verifica per i beneficiari e le amministrazioni, i suoi risultati spesso costituiscono ancora un problema per le iniziative di sviluppo locale. Come nota la stessa Commissione Europea, molti interventi, progetti pilota e altre politiche di sviluppo realizzate a partire dagli anni '90 “sono stati oggetto di valutazioni regolari che hanno creato dubbi ex post circa la loro rilevanza politica (troppo sostegno diretto da parte della UE), la loro efficacia rispetto alle politiche nazionali (effetti inattesi, effetti *overbid*) e hanno evidenziato limitati risultati quantitativi” (Jouen et al. 2010, 53).

La scarsa capacità delle attività di valutazione di cogliere i successi, che pure ci sono certamente stati, della politica di coesione, ha contribuito a mettere in dubbio la rilevanza delle definizioni di successo come performance applicata allo sviluppo locale e a far emergere la necessità di ampliare la portata della valutazione del successo e del fallimento.

“Tuttavia, è ampiamente riconosciuto come questi risultati positivi sono sempre sottoposti a quadri specifici e condizioni metodologiche, che costituiscono i “**fattori di successo**”. Ci sono molti esempi di liste di questi fattori, che non sono cambiate drasticamente nel corso del tempo e a volte si differenziano solo per l'ordine dei fattori.” Un elenco redatto in occasione della Conferenza di Praga sul tema “Il futuro della politica di coesione e integrata di sviluppo locale” nel marzo 2009 comprende i seguenti elementi:

- quadro strategico a lungo termine;
- capacità di gestione;
- impegno di tutte le parti;

- approccio di sviluppo sostenibile;
- interventi su misura;
- cooperazione tra gli attori locali;
- sussidiarietà;
- connettività e networking;
- ispirazione e leadership;
- quadro finanziario e giuridico appropriato.

A questa lista dovrebbero essere probabilmente aggiunti massa critica, dimensione geografica rilevante e la disponibilità di strutture di supporto efficienti. Tuttavia, il quadro potrebbe essere insufficiente se le iniziative locali non utilizzano una cassetta degli attrezzi, costituita dagli input dello sviluppo locale, che comprende:

- un partenariato vero e allargato;
- una strategia multi-settoriale e globale;
- meccanismi di implementazione specifici.

L'esperienza dimostra che gli strumenti possono essere diversi, a seconda del ciclo di vita dei progetti (fase di sperimentazione, fase di sviluppo, fase di ricerca, diffusione e *mainstreaming*), e dallo sviluppo di un territorio." (Jouen et al. 2010, 54)

4. Applicazioni e indicazioni operative

“La valutazione non è mai prevalentemente oggettiva, né prevalentemente soggettiva: è sempre prevalentemente relazionale. Riguarda ciò a cui (...) è stato dato valore, dai soggetti implicati come dalla società cui appartengono.”

Stefano Bartezzaghi

4.1. *La validità esterna e la selezione dei casi*

Ma come garantire che i casi selezionati siano significativi? La strategia di selezione dei casi sarà diversa a seconda che lo studio sia monografico o riguardi più di un caso, in quanto nel secondo caso assume particolare rilievo la questione della validità esterna del caso studiato. Negli studi di caso, infatti, a differenza delle indagini quantitative e degli esperimenti, la validità esterna dei risultati si basa più sulla generalizzazione analitica che su quella statistica (Shakir 2002).

Mentre la generalizzazione statistica è raggiunta quando i risultati di un campione appropriato possono essere generalizzati a un universo più grande, la generalizzazione analitica è la generalizzazione di "un insieme particolare di risultati a una teoria più ampia," (Yin 2006) e la selezione di più casi deve seguire questa logica. È possibile stabilire la replicabilità utilizzando due approcci, la "replica letterale" e la "replica teorica" (Cavaye, 1996; Yin, 1994). Nel primo caso si scelgono casi che hanno caratteristiche simili e si prevede che possano raggiungere risultati simili. Nell'approccio teorico, invece, i casi selezionati hanno caratteristiche diverse e risultati attesi diversi.

Inoltre, tutto il processo di selezione e valutazione dei casi deve essere giustificato, pienamente documentato e successivamente comunicato, in modo da fornire il contesto nel quale collocare le scelte e le valutazioni. In particolare, in caso di analisi comparative, al fine di migliorare la qualità del disegno di ricerca, la selezione dei casi dovrebbe essere guidata dai due criteri dell'adeguatezza e dell'appropriatezza (Kužel, 1999), dove l'adeguatezza riguarda sia gli obiettivi della ricerca che il fenomeno oggetto di indagine; mentre l'appropriatezza concerne il numero e la profondità dei casi selezionati (Kuzel, 1999; Patton, 2001).

I casi studio possono essere selezionati secondo modalità molto diverse a seconda degli obiettivi dello studio e in letteratura si possono trovare indicazioni non sempre coerenti tra loro. Alcuni semplici suggerimenti sono proposti da Yin nel suo testo classico sull'analisi dei casi:

- I casi dovrebbero essere selezionati seguendo gli stessi obiettivi dello studio o dell'esperimento;
- Le ipotesi preliminari possono essere utilizzate come schema al quale comparare le caratteristiche e le evidenze dei casi;
- I casi selezionati dovrebbero riflettere le caratteristiche e i problemi identificati nel modello teorico alla base dell'intervento (Yin 2009).

La selezione dei casi non solo segue diversi criteri, ma assume anche una diversa rilevanza a seconda degli obiettivi dell'attività di ricerca. È certamente un passaggio fondamentale quando l'obiettivo è testare una teoria, valutare i risultati di un intero programma o individuare criticità o inferire considerazioni che possano essere applicate in altri contesti. Risulta un processo più soggettivo quando invece l'obiettivo è ricostruire la storia di una politica o di un intervento specifico o nella costruzione di un repertorio di casi che possano costituire da stimolo o da cassetta degli attrezzi per esperienze future.

Come già detto, particolarmente rilevante è anche l'eventuale presenza di un'esigenza di comparazione o confronto tra i casi selezionati, sia per testare teorie che per valutare meccanismi operativi o individuare eventuali fattori comuni di successo o di fallimento. Anche quando la selezione dei casi risulta un aspetto cruciale per il raggiungimento di risultati attendibili, raramente assume le caratteristiche di un campionamento statistico casuale; "dato il numero limitato di casi che possono essere di solito studiati, ha senso di scegliere i casi nelle quali emergano le situazioni estreme e le tipologie opposte, nei quali il processo studiato è chiaramente osservabile" (Eisenhardt 1989, 537). Quando invece l'analisi non prevede che il ricercatore proceda a un'analisi comparata o trasversale dei casi, la selezione può essere fatta anche sulla base di criteri diversi, operando "caso per caso" (Chen 2005).

Nell'analisi dei casi la selezione è fatta a partire dalle esigenze conoscitive specifiche e dalle caratteristiche del progetto/programma, in quanto il "successo" o meno non è ancora stato valutato. I **casi di successo** dovrebbero invece essere selezionati conoscendo già il loro "successo", valutato precedentemente oppure assunto come tale sulla base di opinioni e giudizi informali.

"L'identificazione di buone pratiche per lo sviluppo locale è un compito impegnativo. Questo è in parte a causa della grande varietà di iniziative (...), che riguardano aree diverse come l'imprenditorialità, la promozione turistica, la formazione e lo sviluppo delle competenze, la gestione ambientale, la diversificazione agricola e così via. Essa riflette quindi una vasta gamma di obiettivi di questi programmi, che coprono diversi aspetti dello sviluppo economico, lo sviluppo sociale e *capacity-building* a lungo termine e i diversi criteri che quindi possono essere utilizzati per giudicarne il successo. (...) Inoltre, il concetto stesso di sviluppo locale si basa sulla promozione di approcci locali che rispondano alle condizioni locali. Non esiste quindi un unico modello di come implementare lo sviluppo locale o di quali strategie o azioni da adottare" (Potter and OECD 2001).

L'esperienza del Network OCSE-LEED e il Centro LEED di Trento

Il Programma LEED dell'OCSE lavora dal 1982⁸ per sostenere le capacità di sviluppo locale in tutto il mondo, promuovendo il miglioramento della "qualità

⁸ Dal 2003 è attivo anche il Centro LEED di Trento.

delle politiche pubbliche locali attraverso monitoraggi e valutazioni costanti delle pratiche utilizzate, utilizzando risultati di ricerca e studi comparati nell'elaborazione di raccomandazioni politiche e piani d'azioni" (OCSE-LEED 2016). L'azione del programma LEED si è sviluppata tenendo conto degli orientamenti nelle politiche di sviluppo locale e alla loro capacità di rispondere ai mutamenti economici, sociali, istituzionali e politici, tenendo conto di fattori chiave quali lo sviluppo endogeno; e rapporti tra scala locale e scala globale; sviluppo sostenibile; integrazione tra attori, strumenti, fonti di finanziamento; partenariati, cooperazione e partecipazione (Potter and OECD 2001, 24-27).

Questo obiettivo è perseguito utilizzando lo studio di casi che possano costituire esempi di successo delle politiche in diversi campi dello sviluppo locale. La selezione delle buone prassi da diffondere, parte da una definizione del successo come fenomeno complesso che può tenere conto di diversi fattori, a seconda degli obiettivi dei programmi.

- Tra gli aspetti fondamentali presi in considerazione ci sono in primo luogo gli effetti sull'occupazione locale, sui redditi e sul valore aggiunto, la nascita di nuove imprese, il numero di persone che avviano un'attività e il fatturato e le esportazioni delle imprese locali.
- In secondo luogo, si tiene conto degli effetti positivi sulla qualità della vita delle comunità locali, dei servizi sociali, delle opportunità di formazione e di educazione, infrastrutture locali, del miglioramento della condizione delle aree urbane e dei miglioramenti ambientali.
- Il terzo elemento chiave del successo sono gli effetti sulla capacità locale di avere uno sviluppo sostenibile a lungo termine, individuato attraverso lo sviluppo di nuove capacità e competenze nelle popolazioni locali, il miglioramento della fiducia, la partecipazione della popolazione locale a sostegno delle iniziative di sviluppo locale.

Il successo comporta quindi anche creazione di accordi e nuovi strumenti istituzionali, come nuove modalità organizzative e lo sviluppo di partnership e reti. Il successo di una politica è valutato individuando il suo contributo a superare i problemi che la politica sta cercando di affrontare, confrontando i benefici con i costi necessari per raggiungerli. Due ulteriori criteri sono anche la presenza di innovazioni significative negli interventi o esempi di buone prassi in termini di strategia, meccanismi di attuazione o azioni sperimentali (Potter and OECD 2001).

Un elemento importante di cui tenere conto è che, data la complessità del successo è difficile avere un giudizio neutrale e condiviso su quali siano i casi da selezionare; difficile e neppure sempre auspicabile. Avere presente "per chi" un determinato intervento è da considerarsi una buona pratica non è infatti un elemento né marginale, né neutrale. Il decisore, ovviamente avrà particolarmente a cuore il rispetto del disegno originale e il raggiungimento dei risultati attesi, il rispetto dei tempi e dei costi, nonché la possibilità, soprattutto nel caso in cui non

ci sia stato un cambiamento a livello politico o amministrativo, di utilizzare i risultati per migliorare politiche future.

I beneficiari sono in genere meno interessati al disegno complessivo della politica e non hanno gli strumenti per valutare il rapporto costi-benefici, ma considerano un successo ciò che ha fatto in qualche modo la differenza nella loro vita quotidiana o nelle loro prospettive di medio lungo periodo, valutando positivamente ciò che ha creato risultati tangibili e, almeno in parte, immediati, senza tenere conto della fedeltà al programma e soprattutto dei suoi costi e della sua sostenibilità.

A livello locale, le istanze "territoriali" si collocano in una posizione intermedia tra quelle dei beneficiari e quelle degli amministratori e dovrebbero temperare le esigenze di un impatto immediato e percepibile, con la capacità delle *policies* di trasformare un territorio secondo una linea strategica di medio e lungo periodo.

Infine c'è il giudizio - l'unico, almeno teoricamente, neutrale -, degli esperti, che dovrebbero essere capaci di esplicitare e spiegare i loro criteri di giudizio e selezionare casi di successo con un processo trasparente, che renda comprensibili le loro scelte (progetti che promuovano l'innovazione nella pubblica amministrazione; interventi sostenibili dal punto di vista ambientale; politiche che contribuiscono al miglioramento di una specifica variabile obiettivo, etc.).

Naturalmente le diverse esigenze sopra introdotte non sono mai esplicite, chiare e condivise, cosicché il valutatore ha sempre il ruolo di interpretare e mediare queste diverse prospettive. Lasciando da parte il problema della possibilità di intercettare tutte le diverse posizioni presenti e dei metodi più adatti a far emergere il giudizio relativo al successo, rimangono comunque "due punti di partenza filosofici molto diversi per una valutazione orientata al cliente: i suoi bisogni e i suoi desideri e aspettative" (Vedung).

4.2. Alcuni esempi di repository di casi di successo

3.2.1 THE "S" FACTORS Lessons from IFG's policy success reunions

Il primo esempio qui proposto non è una vera *repository* di casi di successo, ma una ricerca pubblicata nel 2012 dall'Institute for Government britannico. Il rapporto *THE "S" FACTORS Lessons from IFG's policy success reunions* si concentra su ciò che è possibile apprendere dai casi di successo, focalizzando l'analisi su sei importanti politiche attuate nel Regno Unito: privatizzazioni, introduzione del salario minimo nazionale, la devolution in Scozia, il divieto di fumare in luoghi pubblici, la riforma delle pensioni e il Climate Change Act (Rutter, Marshall, and Sims 2012).

Partendo dalla definizione di successo di policy come "ciò che sopravvive a un cambio di governo e diventa il punto di partenza per lo sviluppo di nuove politiche", il rapporto identifica sette fattori comuni alla base delle politiche di successo:

1. Comprensione del passato e apprendimento dai fallimenti.
2. Apertura del processo di policy.
3. Rigore nell'analisi e uso delle evidenze empiriche.
4. Tempo adeguato per mettere a punto e adattare la politica.
5. Riconoscimento dell'importanza della leadership individuale e di forti relazioni personali.
6. Creazione di nuove istituzioni per superare situazioni di stallo o di inerzia.
7. Costruzione di un'ampia coalizione a sostegno dell'intervento.

3.2.2 Premio 10x10 = cento progetti per cambiare la PA

Il premio 10x10 = cento progetti per cambiare la PA è un'iniziativa promossa da Forum PA, con l'obiettivo di raccogliere progetti/prodotti di successo, "che possano dare risposte concrete a crescenti bisogni nell'ambito della digitalizzazione della PA", con l'obiettivo di "progettare, realizzare e promuovere percorsi di innovazione volti a generare soluzioni, consolidando il ruolo delle PA nella costruzione di uno sviluppo economico e sociale che garantisca benessere equo e sostenibile". I progetti migliori sono selezionati tenendo conto di alcuni criteri di valutazione differenti per i progetti e per i prodotti. (Forum PA 2017)

Per i Progetti:

- Innovatività e originalità della soluzione prodotta/proposta;
- Trasferibilità e replicabilità del progetto in contesti differenti;
- Rilevanza rispetto all'ambito di riferimento e intensità dell'impatto sui destinatari;
- Sostenibilità organizzativa e ambientale.

Per i Prodotti:

- Innovatività e originalità del prodotto presentato;
- Trasferibilità (utilizzo del prodotto in contesti differenti);
- Rilevanza (grado di diffusione e utilizzo del prodotto da parte degli utenti finali);
- Sostenibilità economica del prodotto.

3.2.3 NGA Center for Best Practices

Il Centro per Best Practices dell'Associazione Nazionale dei Governatori degli Stati Uniti⁹ è un istituto di ricerca che ha lo scopo di aiutare i governatori e le loro amministrazioni a sviluppare e implementare soluzioni innovative per fare fronte alle sfide che affrontano i loro stati. Fornisce analisi delle politiche pubbliche e ricerche sulle *best practices* in cinque diverse aree: economia, politiche sociali e del lavoro; istruzione; ambiente, energia e trasporti; salute; e sicurezza nazionale e sicurezza pubblica. L'obiettivo è quello di aiutare i responsabili politici che - con

⁹ <https://www.nga.org/cms/center>

risorse limitate e molti possibili interventi tra cui scegliere - devono prendere decisioni difficili e incerte su quali interventi siano i migliori per le loro comunità.

Sempre più spesso, i *policymakers* utilizzano i dati e la valutazione nella progettazione e realizzazione di politiche e di programmi, per favorire il raggiungimento dei risultati. Secondo i responsabili del centro, l'utilizzo di un archivio di buone pratiche, selezionate e analizzate in modo rigoroso, consente ai decisori di prendere decisioni più informate su quali interventi possono essere più efficaci, di monitorarne la realizzazione, di valutare se i primi risultati sono coerenti con gli obiettivi a lungo termine e di mettere a punto i programmi per garantire il successo a lungo termine. Oltre alle buone pratiche il Centro fornisce anche una guida per i governatori e altri amministratori su come incorporare i dati e la valutazione nella definizione, l'attuazione e il monitoraggio delle politiche pubbliche.

3.2.4 *National Registry of Evidence-based Programs and Practices (NREPP)*

Il Registro Nazionale dei Programmi e delle Pratiche basate sull'Evidenza¹⁰ è un archivio di analisi di interventi, basato sulle evidenze empiriche e progettato per fornire al pubblico informazioni affidabili sui temi della salute mentale e dell'abuso di sostanze.

Pur essendo un *repository* tematico è interessante perché parte da una definizione di successo che tiene conto di molti degli elementi trattati in questo rapporto, e riconosce che il termine "programma efficace" può essere ambiguo. "Un programma può essere molto efficace per risolvere un problema o raggiungere un risultato, ma non un altro". Per aiutare i professionisti a individuare quali programmi hanno già affrontato problemi rilevanti per il loro lavoro, il NREPP classifica i programmi tenendo conto del livello di risultati raggiunti individuando su una base "oggettiva" quali siano i reali effetti di un programma. I revisori del NREPP, tenendo conto degli studi e delle valutazioni disponibili, utilizzano quattro dimensioni per analizzare i risultati:

- **Rigore**, la robustezza metodologica.
- **Dimensione degli effetti**, per misurare la forza di un impatto.
- **Coerenza del Programma**, la capacità dell'intervento di essere attuato secondo il disegno originale e di raggiungere i beneficiari attesi.
- **Quadro Strategico**, che riguarda la chiarezza degli obiettivi, delle componenti e soprattutto la Teoria del Cambiamento alla base della policy.

3.2.5 *REGIOSTARS 2017 The Awards for innovative projects supported by EU cohesion policy*

L'obiettivo del premio RegioStars è quello di individuare buone pratiche nello sviluppo regionale e di evidenziare progetti originali e innovativi o schemi di

¹⁰ NREPP - <http://nrepp.samhsa.gov/about.aspx>

aiuto che potrebbero essere di ispirazione per i responsabili delle politiche e dei progetti in altre regioni. Viene assegnato un premio per ogni categoria e tutti i progetti selezionati saranno inclusi in un opuscolo, pubblicato dalla Commissione europea, e nel database online delle buone pratiche sul sito web Inforegio¹¹.

La valutazione del successo di un progetto tiene conto dei seguenti elementi:

- **Carattere innovativo del progetto**, ossia non solo "business as usual", ma sperimentazione di nuovi approcci e modalità organizzative o sviluppo di prodotti e servizi nuovi o migliorati in modo sostanziale.
- **Impatto del progetto** in termini di obiettivi iniziali e di risultati attesi.
- **Sostenibilità finanziaria** attesa del progetto, dimostrata da un business plan che contenga efficaci misure per l'autofinanziamento o la redditività o la dimostrazione che il progetto è, o sarà, parte di una serie di progetti finanziati in sequenza da altri programmi comunitari, nazionali o regionali. In particolare, l'utilizzo di strumenti finanziari viene considerato come un forte indicatore di sostenibilità finanziaria dell'intervento.
- **Possibilità di trasferire le buone pratiche** del progetto ad altre regioni anche attraverso il potenziamento dei partenariati locali, regionali e interregionali (Regiostars 2017 2017, 4)¹².

3.2.6 Premio ICT for Social Good

Il premio ICT for Social Good¹³ nasce dal desiderio di intercettare, conoscere, valutare e sostenere l'insieme di progetti e di idee innovative create dal basso che spesso faticano a essere riconosciute e a partecipare ai programmi di sviluppo internazionale, ma che rappresentano un terreno fertile da cui partire per costruire un nuovo approccio alla cooperazione internazionale e allo sviluppo locale. L'obiettivo generale del premio è dunque supportare – per quanto possibile – gli innovatori locali nei paesi a basso reddito, ma anche far emergere le storie e gli esempi di innovazione locale per "fare cultura" nel mondo della cooperazione internazionale, troppo spesso ancora ancorata a modelli di intervento tradizionali.

¹¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects

¹² I progetti proposti devono rientrare in specifiche categorie tematiche, all'interno delle quali sono individuati alcuni punti considerati essenziali e/o rilevanti. Per esempio per la categoria 5 "CityStars: Cities in Digital Transition" prevede che i progetti debbano contribuire a far progredire il passaggio al digitale nelle città e possono comprendere attività che prevedono di • Migliorare il libero accesso ai dati e la loro fruibilità per i cittadini e le imprese, • utilizzare nuove tecnologie per fornire servizi pubblici digitali ai cittadini e alle imprese, • sviluppare una strategia digitale/ smart per la città e strutture di governance collaborative, • migliorare l'accesso locale alle tecnologie e le infrastrutture digitali, • Avanzando la sostenibilità delle infrastrutture urbane mediante la digitalizzazione, • uso di tecnologie destinate a rafforzare la trasparenza del processo decisionale e l'impegno civile, • cybersicurezza urbana (Regiostars 2017 2017, 10).

¹³ <http://ictforsocialgood.org/#section-a-chi-si-rivolge>.

3.2.7 *Regional Innovation Award*

Dal 2006, il riconoscimento RIA¹⁴ mira a premiare i programmi delle autorità regionali europee che hanno stimolato, favorito e implementato l'innovazione nel loro territorio. Ha lo scopo di promuovere le migliori pratiche, nonché di dimostrare come le regioni possono contribuire al benessere economico regionale e si concentra sugli aspetti specifici che sono rilevanti per lo sviluppo regionale.

3.2.8 *Cohesion policy support for local development: best practice and future policy options*

Il rapporto "*Cohesion policy support for local development: best practice and future policy options*" della Commissione Europea si basa su un processo incrementale che ha permesso di formulare raccomandazioni esaustive per individuare le migliori prassi per le politiche di sviluppo locale e per il sostegno alle iniziative di sviluppo locale nell'ambito della politica di coesione. Oltre al criterio trasversale della sussidiarietà, il rapporto ha tenuto conto di una serie di criteri, tra i quali: efficacia e beneficiari; capacity building; innovazione; stabilità del quadro finanziario; coesione territoriale; bassi costi di transazione; adattabilità a contesti e situazioni diverse; coerenza con altri programmi e fondi. Questa analisi ha permesso di definire quali principi costituiscano la base per le migliori prassi nell'ambito delle politiche di coesione europee.

Elementi di base per una buona pratica nelle politiche europee di sviluppo

- Basarsi su una chiara definizione degli obiettivi (che tipo di sviluppo locale si intende supportare, quali zone e quale problema si intende affrontare);
- Sostegno da parte delle Autorità di gestione ('approccio push');
- Essere sufficientemente interessante per le istituzioni regionali e locali, per il terzo settore e per i partner privati ('approccio pull');
- Consentire lo sviluppo di gruppi locali sostenibili e di strategie locali, che garantiscano un sostegno adeguato;
- Mostrare un valore aggiunto 'commerciabile' anche rispetto a obiettivi diversi;
- Asssicurare le migliori condizioni per uno sviluppo locale efficace;
- Coerenza con altri programmi o altri fondi (Jouen et al. 2010).

3.2.9 *60 progetti per 60 anni*

Nel 2017, a 60 anni dalla firma dei Trattati di Roma l'Agenzia per la Coesione Territoriale e la Rappresentanza della Commissione Europea in Italia, con la collaborazione delle Autorità di Gestione dei PON e POR, hanno deciso che fosse necessario analizzare l'impatto prodotto dai programmi e dai progetti a

¹⁴ <http://aer.eu/programmes/regional-innovation-award/>.

partecipazione comunitaria, cercando di dimostrare come l'Europa sia ormai una realtà concreta e non più una dichiarazione di intenti. L'iniziativa¹⁵ ha permesso di raccogliere 60 progetti cofinanziati dai Fondi Strutturali e di Investimento dell'Unione Europea e raccontare, anche con l'utilizzo di immagini una serie di casi di successo al fine di migliorare la conoscenza e la percezione dell'utilità dei finanziamenti dell'UE, non utilizzando pesanti rapporti tecnici di valutazione o tabelle piene di cifre, ma raccontando le realizzazioni concrete delle politiche europee in Italia.

4.3. *Due possibili indicazioni operative*

- a. Cercando di riassumere i tanti esempi di selezione di buone pratiche e di casi di successo e i tanti criteri utilizzati per individuarli, possiamo indicare un punto chiave nella necessità di definire se il successo che cerchiamo di evidenziare possa essere un successo soltanto locale, un vero e proprio "caso di successo", un progetto o un programma che ha raggiunto (almeno in parte) i suoi obiettivi, dove i tempi sono stati rispettati, i beneficiari sono stati raggiunti e hanno sperimentato un cambiamento positivo nella loro condizione, etc. dove però i fattori che hanno portato alla buona riuscita possono essere idiosincratici irripetibili e anche del tutto casuali. Oppure l'obiettivo è quello di individuare un successo a livello di *policy*, dove il focus dell'analisi sono le varie componenti e ipotesi del meccanismo prescelto per raggiungere i risultati (Teoria del programma). In questo caso, l'analisi deve valutare se le ipotesi hanno funzionato (più o meno) come previsto, se le azioni concrete hanno potuto essere implementate correttamente e se esiste una correlazione basata su dati oggettivi, anche se non statistici, tra il trattamento e gli impatti.
- b. La selezione dei casi di successo, inoltre, parte necessariamente dalla risposta a due questioni fondamentali:
 - a. Quali sono gli obiettivi della *policy/progetto/programma/ intervento*.
 - b. Quali sono gli obiettivi della stessa selezione di questi casi, che può essere tanto dare una risposta a una prescrizione normativa o una richiesta politica, quanto il desiderio di rafforzare l'insieme di conoscenze, o di permettere il controllo e la verifica da parte delle istituzioni o dei cittadini.

Il punto a. richiede che l'oggetto dell'analisi sia chiaro, omogeneo, conosciuto. Deve essere in qualche modo possibile conoscere ex ante il "successo"; per la sua natura auto esplicativa, per l'esistenza di studi e valutazioni precedenti, per comune sentire degli stakeholder. Il punto b. è invece sotto il controllo del "committente" e richiede, oltre alla conoscenza

¹⁵

del punto a., anche un'idea precisa dell'utilizzo che si intende fare dei casi di successo selezionati, dovrebbe anzi partire proprio dall'utilizzo dei casi per arrivare alla loro selezione e alla loro analisi. Questo argomento sarà il tema del prossimo capitolo.

5. Come si utilizzano i casi di successo

“Il successo di una politica è un costrutto sociale” (D’Albergo 2011).

5.1. *L’uso e impatto della valutazione*

Negli ultimi anni, in particolare nell’ambito delle politiche di sviluppo cofinanziate dai Fondi Strutturali, il tema dell’utilizzo delle valutazioni ha avuto sempre più attenzione, a seguito di analisi che hanno mostrato come nonostante i grandi sforzi posti negli ultimi cicli di programmazione nel promuovere (e finanziare) attività valutative, queste hanno avuto spesso un impatto limitato sulle politiche stesse. In quest’ultimo capitolo affronteremo il tema dell’uso dei casi di successo e della loro diffusione, che ne è quasi una preconditione, partendo dalla considerazione che la diffusione è già utilizzazione ma certamente non la esaurisce.

La letteratura sull’uso della valutazione individua in genere tre tipi di utilizzi:

- Strumentale (in genere da parte dei decisori, degli amministratori e del partenariato);
- Concettuale (accrescimento delle conoscenze, lezioni apprese, con destinatari potenzialmente infiniti);
- Legittimazione/accountability (i destinatari in questo caso sono i cittadini, gli organi di controllo, i media)

Tra questi diversi utilizzi è possibile individuare alcuni possibili trade off e interazioni positive. Ad esempio, da un miglioramento delle conoscenze (uso concettuale) può derivare un miglioramento del processo decisionale e di implementazione (uso strumentale), o una maggiore legittimazione presso i cittadini (uso legittimizzante), che può essere favorito anche dal corretto utilizzo delle lezioni apprese all’interno dei processi di policy. Di queste istanze si trova sempre più traccia anche nei documenti che tracciano le linee guida per l’uso della valutazione nelle politiche di coesione. Il Regolamento 1023/2013¹⁶ prevede l’obbligo di pubblicazione e concentra l’attenzione sull’uso strumentale; anche Better Regulation¹⁷ è previsto l’obbligo di pubblicazione e infine l’Accordo di Partenariato¹⁸, che contiene molteplici istanze valutative e non prevede solo un uso strumentale, ma amplia esplicitamente i punti di vista e, di conseguenza, gli utilizzatori previsti, tenendo conto delle possibili domande provenienti da amministratori, beneficiari, territori, comunità e aggiunge l’obiettivo di alimentare

¹⁶ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=IT>.

¹⁷ http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf. Si veda anche la Risoluzione del Parlamento europeo dell’8 giugno 2011 su come garantire valutazioni d’impatto indipendenti 2010/2016(INI).

¹⁸ <http://www.agenziacoesione.gov.it/it/AccordoPartenariato/>

il dibattito pubblico, obiettivo raggiungibile soltanto se la valutazione riesce a parlare anche a nuovi gruppi di utilizzatori.

“La valutazione serve a diversi scopi. Sebbene l'importanza possa essere diversa, la maggior parte dei risultati delle valutazioni possono contribuire a dare un contributo in diverse direzioni:

- Informazioni tempestive e pertinenti a supporto del processo decisionale e della definizione delle priorità politiche, contribuendo alla pianificazione strategica e alla progettazione di interventi futuri.

- Apprendimento organizzativo. I risultati di una valutazione possono essere utilizzati per migliorare la qualità di un intervento in corso. Le valutazioni dovrebbero identificare non solo le aree di miglioramento, ma anche favorire la **condivisione delle (buone e cattive) pratiche** e dei risultati.

- Trasparenza e responsabilità. Tutti gli stakeholders e i cittadini hanno il diritto di sapere che cosa l'Unione europea ha fatto e quali risultati ha raggiunto.

- Allocazione efficiente delle risorse. I risultati delle valutazioni contribuiscono a una più efficiente allocazione delle risorse tra gli interventi, tra le diverse componenti di un programma o attività, o tra le diverse attività” (European Commission 2015).

Naturalmente, le possibilità di usare i risultati (o anche lo stesso processo) delle valutazioni è diverso a seconda dei possibili utilizzatori e questa possibilità sarà maggiore quanto più le attività di ricerca e valutazione ne terranno conto sin dall'inizio. Per questo, ogni valutazione che non voglia essere soltanto un adempimento, dovrebbe sin dall'inizio definire chiaramente quale sono i suoi destinatari e come questi potrebbero (o dovrebbero) utilizzarla. La diffusione e l'uso della valutazione saranno infatti molto diversi a seconda che ci si rivolga all'Autorità di Gestione, ad altri soggetti all'interno delle amministrazioni, alla Commissione Europea, al partenariato sociale e istituzionale, ai destinatari degli interventi; ai gruppi di pressione; ai cittadini in generale o ai residenti interessati; ai media e ai soggetti attivi nel dibattito pubblico.

Quando si parla di utilizzo di una valutazione, può poi essere utile aver presente la distinzione tra utilizzo (o uso) e quella che la Banca Mondiale chiama “influenza”, la capacità di modificare i comportamenti¹⁹ (World Bank 2009).

Utilizzo: riguarda come i risultati e le raccomandazioni della valutazione vengono utilizzati, da chi e per quale scopo. Tra i possibili usi rientrano:

- monitorare l'implementazione di un intervento;
- misurare i benefici di un programma e verificare la presenza di eventuali effetti non previsti,
- stimare la distribuzione dei costi e dei benefici nei diversi gruppi di destinatari,

¹⁹ *Influence* è il termine utilizzato dalla Banca Mondiale.

- fare modifiche e apportare miglioramenti a interventi in corso sulla base di evidenze empiriche;
- testare diverse opzioni per il disegno di un intervento futuro;
- comparare il rapporto costo-efficacia e costi-benefici di diverse alternative.

Altri utilizzi sono più legati alla dimensione politica della valutazione, che può essere utilizzata per supportare decisioni e strategie; mobilitare un supporto politico per programmi controversi; supportare la decisione di interrompere programmi politicamente "sensibili". In ogni caso, considerato che il sostegno alle conclusioni dei valutatori dipende in gran parte dai possibili vantaggi (o danni) che queste conclusioni possono favorire, i possibili committenti interessati alle dimensioni dell'apprendimento e del miglioramento programmatico, dovrebbero avere presenti il contesto politico e muoversi di conseguenza (World Bank 2009).

Influenza: Nel valutare la capacità di una valutazione di influenzare i comportamenti si dovrebbe tenere conto di vari fattori, tra i quali:

Quali sono le cause o facilitano l'impatto di una valutazione. Non sono solo i risultati di una valutazione che possono determinarne l'utilizzo effettivo, ma la stessa decisione di effettuare sulla valutazione, la scelta della metodologia, e di come i risultati siano diffusi e utilizzati, sono tutti elementi che possono avere conseguenze importanti, alcune attese, altre no.

Dove è possibile ritrovare l'influenza della valutazione. In alcuni casi si avranno impatti su processi di policy, come la programmazione e i suoi obiettivi; in altri casi potranno aversi cambiamenti nel sostegno politico o popolare a un programma. Si dovrebbe quindi tenere conto anche delle percezioni e dalla sua comprensione da parte dei responsabili politici e degli amministratori e di come il dibattito sul programma viene rappresentato nei mass media.

Quanta influenza ha avuto la valutazione sulle decisioni e le azioni degli amministratori, dei progettisti e dei responsabili politici? Ha avuto una grande influenza, o è servita solo a confermare ciò che era già noto e a rafforzare decisioni già prese? In altre parole, fino a che punto la valutazione ha davvero fatto la differenza? (World Bank 2009)

5.2. *Il racconto del successo come strumento politico*

"Non esiste un mondo ideale della valutazione delle politiche nel quale la reputazione rifletta in modo naturale il successo. Il loro rapporto è costruito, negoziato e perciò contingente, e spesso variabile nel tempo" (M. Bovens and Hart 2016, 658).

Da una parte è chiaro che "quando gli interessi e l'ideologia spingono i decisori politici in diverse direzioni, la valutazione non è l'elemento decisivo", dall'altra è anche vero che "i politici sono inclini a utilizzare informazioni valutative per migliorare la forma e il dettaglio delle politiche quando i principali stakeholder

concordano sui valori da tutelare e sulla direzione che la policy dovrebbe prendere" (Weiss 1999, 483, cit. in (D'Albergo 2011, 437).

Il committente di una valutazione di casi di successo dovrebbe quindi riflettere su come evitare che questi siano soltanto uno strumento utilizzato all'interno dell'arena politica a favore o contro posizioni predeterminate²⁰. Come fare in modo che la situazione descritta da D'Albergo possa essere controllata e superata, trovando il modo perché i casi di successo siano individuati, narrati e utilizzati non in modo strumentale o partigiano, ma per migliorare l'azione pubblica, "rendendo il meglio delle conoscenze su successo e fallimento, in modo da imparare dagli errori del passato e trasformare lo scontro politico in un processo deliberativo" (D'Albergo 2011). La strada è quella di trasformare i casi di successo in storie esemplari a disposizione di tutti gli attori interessati, con un racconto che raggiunga il pubblico più ampio possibile, partendo da ciò che ogni caso può insegnare sui meccanismi, sulle innovazioni, sulla capacità di utilizzare gli elementi di forza, piuttosto che dall'assegnazione di meriti e di colpe.

A questo punto è legittimo chiedersi quale ruolo giochino le narrazioni intorno successo e al fallimento di esperienze precedenti, nel contesto del processo decisionale. A questo proposito, D'Albergo propone due punti di vista opposti: da una parte un approccio "razionale e ottimistico", che considera i giudizi su successo e fallimento come elementi oggettivi di conoscenza e apprendimento utili a migliorare le decisioni future. Dall'altra parte, una visione "scettica e pessimistica", che vede le valutazioni sul successo come non oggettive e formate prevalentemente in base ai conflitti e agli interessi politici in campo e utilizzate dai diversi attori dell'arena politica come strumento di legittimazione delle proprie posizioni, come arma offensiva e difensiva (D'Albergo 2011).

Come si è visto, McConnell propone una visione intermedia, nella quale fatti e interpretazioni coesistono all'interno delle valutazioni su successo e fallimento, e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti non è condizione sufficiente perché la percezione del successo sia condivisa da tutti e arriva a chiedersi se il rivendicare un successo: "è solo retorica politica o ha una funzione più profonda, come legittimare linee politiche stabilite, riducendo al minimo le opportunità di dettare l'ordine del giorno per i critici delle attuali politiche?" (McConnell 2010b, 4). A torto o a ragione, in genere si ritiene che la conoscenza "obiettiva" del successo e fallimento abbia un'influenza sulle policy tale da rendere i processi decisionali più razionali e in grado di produrre risultati migliori, anche se esistono diversi limiti a un utilizzo razionale di valutazione (White, 1999). Nel contesto della critica neoliberale al ruolo dello Stato, l'intervento pubblico è "legittimato a patto che

²⁰ Negli ultimi decenni il ruolo dello Stato è stato attaccato non soltanto sulla base di considerazioni di efficienza e di costo (valutabili in modo sufficientemente oggettivo), ma anche sulla base di posizioni ideologiche, che attribuiscono valore positivo *per se* alla riduzione dell'azione pubblica. In questo contesto, ottenere un risultato simile con un ridotto ruolo dell'azione pubblica è un successo per qualcuno, mentre il rafforzamento della capacità delle amministrazioni di intervenire per affrontare i problemi degli individui, dei territori e delle comunità, può essere considerato un successo da altri.

l'efficacia e l'efficienza delle politiche e dei loro strumenti siano dimostrate" (D'Albergo 2011, 412).

Si è detto che un "caso di successo" è un progetto che ha fatto almeno un po' di differenza rispetto al non essere stato realizzato, in termini di risposte ai bisogni, creazione di opportunità, sviluppo di soluzioni innovative e che esistono molti esempi di repository di buone pratiche intese come politiche/programmi/progetti di successo. Ma l'utilità di una rassegna di buone pratiche nell'ambito delle politiche pubbliche non dovrebbe essere finalizzata solo alla creazione o all'accrescimento di un patrimonio conoscitivo su ciò che funziona (e dove, per chi, a che condizioni...) ma anche alla capacità di raggiungere destinatari nuovi, narrando in modo diverso i risultati, i successi, le innovazioni. È necessario quindi intendersi sulle finalità di queste liste di progetti, dando il giusto ruolo alle finalità di comunicazione.

Se l'obiettivo è quello di trasformare le valutazioni e gli studi di caso in storie di successo, la sfida per i valutatori diventa quella di riuscire a utilizzare gli aspetti di un "aneddoto" che siano efficaci, come l'immediatezza, la persuasività e l'attenzione - e nello stesso tempo preservare i requisiti informativi, come la generalizzabilità e l'affidabilità (GAO - United States General Accounting Office 1990). In questa prospettiva, le valutazioni dei programmi, che nell'analisi del successo tendono ad utilizzare una trama predefinita, corrono il rischio di accettare acriticamente, insieme agli indicatori del programma, anche i "valori sottostanti" (D'Albergo 2011, 419-20)

Come il "discorso politico" è un fattore importante del processo decisionale (Schmidt 2003), anche il modo di raccontare il successo e il fallimento lo possono diventare. Secondo Goldstein (1993), i programmi di intervento perdono legittimità quando vengono percepiti come un fallimento, mentre una precondizione per l'adozione di nuovi programmi è che i responsabili abbiano l'impressione che possano funzionare, cosicché le valutazioni sul successo possono diventare esse stesse delle forze politiche (Schram e Soss 2002), "poiché il successo delle politiche aumenta le prospettive elettorali o la reputazione dei governi e dei leader, rende più facile il controllo dell'agenda politica e rafforza i valori e gli indirizzi del governo" (McConnell 2010, 73). Se tutto questo fosse vero, le narrazioni sul successo e il fallimento sarebbero importanti risorse politiche che possono essere utilizzate dagli "imprenditori politici" per far sì che le idee e le preferenze riguardo alla continuazione di un programma possano trasformarsi in decisioni e, viceversa, dagli avversari, non solo politici, per promuovere e sostenere politiche e strategie alternative (D'Albergo 2011).

5.3. Lezioni apprese e sintesi narrative

I casi di successo possono essere trasformati in storie singole, oppure, nel caso si vogliano trarre indicazioni più generali, le lezioni apprese dai singoli casi possono essere riportate a un livello più generale, attraverso un'analisi

comparativa e un racconto di sintesi. Abbiamo già visto che il problema centrale dell'analisi dei casi è quello della trasferibilità dei risultati e della replicabilità e la questione è molto rilevante anche quando si tratta di diffondere e utilizzare i casi di successo. Senza entrare in particolari, seguendo Bardach possiamo distinguere tra casi di successo "generalisti", dove i fattori in azione e i meccanismi utilizzati sono comuni ad altri contesti e casi di successo "mirati", dove il successo è *case-specific* e attribuibile principalmente a fattori idiosincratici. In linea generale, ogni caso può avere quattro principali utilizzi e può essere:

- a. Replicato;
- b. Adattato;
- c. Usato per sperimentare;
- d. Usato per far nascere nuove idee (Bardach 2004).

Le sintesi che possono essere fatte a partire dai diversi casi devono allora essere in grado di distinguere i successi generali, che, possono diventare una buona prassi e, in parte e a determinate condizioni, possono essere replicati e adattati; da quelli specifici, che presentano caratteristiche troppo particolari per diventare una buona pratica, ma che possono comunque servire a sperimentare soluzioni innovative e soprattutto a creare fiducia e sostenere la nascita di nuove idee e iniziative.

Nel caso che non ci si voglia limitare a una rassegna dei successi ottenuti, ma si voglia perseguire almeno uno degli obiettivi proposti da Bardach, è possibile utilizzare un approccio di tipo narrativo alla sintesi dei casi e delle evidenze, in particolare quando, come accade spesso per le storie di successo delle politiche di sviluppo, non è adeguata una meta-analisi statistica.

La sintesi narrativa è un approccio per la sintesi di evidenze relative all'implementazione, uno strumento di valutazione della loro qualità e uno strumento di cumulatività scientifica e dovrebbe svilupparsi attraverso alcune fasi:

- sviluppo di una teoria di come l'intervento funziona, perché e per chi;
- sviluppo di una sintesi preliminare dei diversi casi di successo;
- esplorazione delle relazioni all'interno dei casi e tra gli studi;
- valutazione della robustezza della sintesi, la validità esterna delle lezioni apprese (Lo Presti 2010).

5.4. *Disseminazione di casi di successo*

Il termine "disseminazione" si riferisce alla pratica di comunicare e promuovere l'uso attivo della valutazione e dei suoi risultati al più ampio pubblico possibile. Ciò avviene spesso mediante l'elaborazione di un piano di disseminazione che elenca i diversi interlocutori interessati e individua quando devono essere scritti diversi documenti di sintesi, sulla base delle esigenze dei diversi gruppi (European Commission 2015).

L'importanza dell'utilizzo delle valutazioni delle politiche pubbliche - e in particolare dei casi di successo, dai quali trarre ispirazione e idee per sviluppare e

correggere interventi futuri e della capacità di raccontare il successo tenendo insieme il rigore scientifico e la capacità narrativa, una relativa neutralità e l'esplicitazione e l'uso di criteri soggettivi - ci conducono al tema della disseminazione dei casi di successo.

Le istituzioni pubbliche hanno posto un'attenzione sempre maggiore sulla necessità di utilizzare all'interno del processo decisionale e di implementazione i risultati delle numerose attività di valutazione finanziate, ma, per quanti sforzi siano stati dedicati alla comunicazione, manca ancora un quadro sistematico per migliorare la diffusione all'esterno di queste attività.

Da un punto di vista logico, la disseminazione deve precedere l'utilizzo, e se gruppi o individui potenzialmente interessati non vengono raggiunti, verrà compromessa la loro capacità di apprendere lezioni dal passato. Queste considerazioni sono valide per le valutazioni di ogni tipo, ma lo sono ancora di più per le storie di successo, che per la loro natura discorsiva sono in grado di parlare a un pubblico più ampio, non esperto ma interessato a cogliere elementi positivi nell'azione pubblica, in particolare per lo sviluppo locale. Affinché la disseminazione dei casi di successo possa raggiungere i suoi risultati è però necessario che i testi e i materiali che raccontano i casi siano preparati tenendo conto di alcuni elementi. Si è visto come un caso di successo sia internamente complesso, sensibile al contesto e capace di essere utilizzato da differenti destinatari per perseguire obiettivi diversi; per questo motivo, il modo in cui vengono raccontati dovrebbe riflettere queste qualità:

- La caratterizzazione dovrebbe essere generica e flessibile, non prescrittiva e troppo precisa;
- La descrizione dei meccanismi di base della "pratica"²¹ presenta elementi complessi che non possono essere semplificati eccessivamente;
- Le differenze tra casi simili possono essere significative e necessitano di un'attenta interpretazione (Bardach 2012).

Alcuni degli obiettivi della valutazione - fornire input conoscitivi al processo decisionale, all'apprendimento organizzativo, alla trasparenza e all'uso efficiente delle risorse - possono essere raggiunti soltanto se le informazioni arrivano a tutte le parti interessate. In risposta a questa esigenza, il progetto *Better Regulations* della Commissione Europea richiede quindi che tutti i rapporti di valutazione siano "disseminati secondo modalità adatte alle diverse *audiences* potenziali e che siano promossi la discussione attiva e il dibattito sui risultati delle valutazioni. Per garantire che la disseminazione segua una strategia adeguata agli obiettivi, ogni attività di valutazione dovrebbe prevedere un Piano di Disseminazione scritto e condiviso con tutti i potenziali soggetti interessati. "Non aspettate fino alla fine del progetto per pensare alla disseminazione dei risultati, ma affrontate il problema fin dalle prime fasi del disegno" (European Commission 2015).

Nel caso in cui siano coinvolti valutatori esterni, è auspicabile richiedere la messa a punto di prodotti di sintesi dei risultati in diversi formati (presentazioni,

²¹ Per la definizione di pratica si veda par. 3.2 Le buone pratiche.

video, brochures, documenti con diversi formati, utilizzo dei social media, etc.) e quando possibile, richiedere la disponibilità per incontri di presentazione dei loro risultati²².

Better Regulations: raccomandazioni

Il progetto Better Regulations della Commissione Europea, propone una serie di raccomandazioni per garantire una più completa ed efficace disseminazione delle attività di valutazione e di ricerca sulle politiche cofinanziate con risorse comunitarie. Alcune raccomandazioni si riferiscono in modo specifico al processo decisionale degli uffici della Commissione, mentre altri possono costituire delle indicazioni generali utili all'elaborazione di un piano di disseminazione delle attività di ricerca e valutazione anche in altre istituzioni.

- Si raccomanda che, entro sei mesi dal completamento del documento di lavoro, gli uffici coinvolti concordino tutte le appropriate azioni di follow-up.
- L'attuazione del follow-up dipende in gran parte dal supporto dei massimi livelli dell'amministrazione e per questo i responsabili delle politiche dovrebbe essere coinvolti già nella fase di progettazione della valutazione originale e nella redazione delle domande di valutazione – in modo da accrescere il loro interesse e preparare il terreno per un'azione efficace di follow-up.
- È necessario assicurarsi che la valutazione raggiunga il suo scopo – fornire i risultati alle varie fasi del processo decisionale, assicurarsi che le lezioni siano effettivamente apprese e comunicate.
- Il formato del documento di follow-up è importante.
- Se nella base giuridica di un intervento è richiesta una relazione ad altre istituzioni dell'UE, il documento (relazione, comunicazione) deve sempre essere adottato dalla Commissione.
- Può essere utile distinguere tra il follow-up a livello di politiche, che richiede la partecipazione e l'approvazione dei responsabili politici e il follow-up amministrativo-organizzativo, che può essere affrontato più rapidamente all'interno degli uffici responsabili (European Commission 2015).

²² Disponibilità che in genere non è difficile ottenere, in quanto questi incontri sono per i valutatori esterni un importante strumento di promozione e comunicazione.

6. Considerazioni e raccomandazioni di sintesi

Principi e definizioni

1. La *policy analysis* ha dedicato molta più attenzione ai *fallimenti*, considerati un argomento più interessante dei successi, in base all'idea che il cambiamento di una politica deve essere giustificato con l'insufficienza delle soluzioni già adottate, mentre per proseguire per la strada intrapresa, o per giustificare decisioni ormai acquisite, non sono in genere necessarie grandi discussioni.
2. Secondo una posizione "fondamentalista", il *successo è un dato di fatto*, una realtà oggettiva. Questa posizione assume che esista un oggettivo stato delle cose, che costituisce il successo di una politica, indipendentemente dalla nostra interpretazione, dalle nostre opinioni e idee. Il successo può essere raggiunto date certe condizioni ed esiste quindi la possibilità di valutare il suo raggiungimento utilizzando criteri oggettivi, standard condivisi e target definiti razionalmente.
3. Secondo l'approccio qui proposto il fallimento e il successo sono considerati *due facce della stessa medaglia*: non esiste il successo "totale", ma ci possono essere diversi gradi di successo o insuccesso.
4. Il successo di un intervento *non è oggettivo* e certamente non lo è mai completamente, implicitamente o esplicitamente assume un significato diverso per ogni persona o punto di vista e le scelte che vengono fatte per misurarne i risultati influenzano pesantemente il giudizio valutativo.
5. Il successo di una policy *non è monolitico*, ma può essere valutato da punti di vista alternativi, scomponendo il programma o l'intervento in diverse dimensioni: processo decisionale e implementazione; dimensione programmatica (risultati, impatti, costi e benefici); e dimensione politica.

Dimensioni del successo

6. Il primo passo è quello di *definire la variabile obiettivo*, quali sono i risultati che si intendono raggiungere con la politica/intervento/programma.
7. È importante tenere conto anche di possibili "*valori*" *diversi* da quelli assunti dal programma ed è necessario considerare i vantaggi e i costi dei servizi e degli interventi pubblici non solo in termini monetari, ma anche in base a come influenzano dimensioni quali equità, coesione, libertà, trasparenza, partecipazione e cittadinanza.
8. Accanto ai risultati positivi e agli impatti attesi si dovrà tenere conto degli *effetti inattesi* e degli eventuali *risultati negativi* che si sono verificati in conseguenza dell'intervento.
9. Nel contesto di una politica di sviluppo che si propone l'obiettivo di aumentare la coesione sociale e territoriale, la valutazione del successo dovrà tenere particolarmente conto della *distribuzione dei costi e dei benefici* della politica tra i diversi territori e gruppi sociali.

10. La valutazione del successo, come ogni altra, deve confrontare i risultati ottenuti con le *risorse* che sono state impiegate e con il *tempo* che è stato necessario per raggiungerli.
11. Ciò che avviene lungo tutto il *processo* non è neutrale rispetto al giudizio finale; non conta soltanto il punto di arrivo (o la velocità a cui si è viaggiato), ma anche il percorso, gli incidenti, le deviazioni, le tempeste incontrate.
12. Il successo è anche il *punto di arrivo* di una linea non sempre chiara, che parte con il fallimento completo e che pur presentando infinite gradazioni possibili, può essere scomposta in cinque possibilità: Successo completo; Successo durevole; Successo incerto o conflittuale; Successo precario; Fallimento.

Valutare il successo

13. I casi di successo possono essere studiati con obiettivi diversi e utilizzando molte tecniche, ma nella *policy analysis*, il risultato finale deve comunque essere una ricostruzione di ciò che è avvenuto in un determinato contesto nel quale è stato realizzato un intervento, dalla quale si possano trarre informazioni sui risultati raggiunti e sulla loro importanza e sostenibilità.
14. È più utile cercare e utilizzare "*smart*" *practices* più che "*best*" *practices*. L'obiettivo non deve essere quello di individuare i casi migliori, cosa molto difficile quando si mettono a confronto contesti, obiettivi e strumenti differenti, ma di individuare casi esemplari, dai quali si possa trarre ispirazione e imparare lezioni utili allo sviluppo di interventi simili.
15. È necessario osservare il funzionamento dei *meccanismi* che hanno portato al successo, individuando e descrivendo le caratteristiche di una buona pratica e individuando il potenziale di adattabilità e trasferibilità a contesti differenti.
16. La *scarsa capacità* delle attività di valutazione di *cogliere i successi*, che pure ci sono certamente stati, della politica europea di coesione, ha contribuito a mettere in dubbio la rilevanza delle definizioni di successo come performance applicata allo sviluppo locale e a far emergere la necessità di ampliare la portata della valutazione del successo e del fallimento
17. Alcuni metodi sviluppati specificamente per valutare il successo di un programma sono i cosiddetti "*approcci del pensiero positivo*", come l'Appreciative Inquiry; il Metodo dei Casi di Successo; e la Tecnica del Cambiamento più Significativo.
18. Questi metodi si focalizzano su esempi di successo di determinati fenomeni (politiche, meccanismi, programmi di sviluppo, modelli organizzativi) e cercano di *capire cosa funziona e come*, descrivendo il caso e identificando quali siano le caratteristiche che hanno contribuito maggiormente al raggiungimento dei risultati.
19. I *programmi innovativi* non si prestano all'utilizzo dei metodi basati sui valori medi, che possono nascondere il valore reale dell'intervento e i possibili

apprendimenti. In questi casi risulta più utile selezionare i casi migliori, anche quando sono pochi e non sono del tutto rappresentativi del complesso degli interventi studiati; usare un approccio sistemico, che guardi all'ecosistema dell'innovazione; e non limitarsi alla ricerca del successo, ma mettere al centro gli apprendimenti, le implicazioni per il futuro e il grado di innovazione dei casi analizzati.

Selezionare i casi di successo

20. Tutto il processo di selezione e valutazione dei casi deve essere giustificato, documentato e successivamente comunicato, in modo da fornire il contesto nel quale collocare le scelte e le valutazioni.
21. I casi dovrebbero essere selezionati seguendo gli stessi obiettivi dello studio o dell'esperimento e dovrebbero riflettere le caratteristiche e i problemi identificati nel modello teorico alla base dell'intervento.
22. Nell'individuazione del *successo di programmi e progetti di sviluppo locale* è importante valutare la performance in alcuni aspetti fondamentali come a) gli effetti sul *sistema economico locale*, sull'occupazione locale e sui redditi, le nuove imprese e i nuovi imprenditori, la crescita del fatturato e delle esportazioni; b) gli effetti positivi sulla *qualità della vita* delle comunità locali, delle infrastrutture e del miglioramento della condizione delle aree urbane e dell'ambiente e infine c) gli effetti sulla capacità locale di avere uno *sviluppo sostenibile a lungo termine*, individuato attraverso lo sviluppo di nuove capacità e competenze nelle popolazioni locali, il miglioramento della fiducia la partecipazione della popolazione locale a sostegno delle iniziative di sviluppo locale.
23. Il successo può passare anche attraverso la creazione di *accordi* e di nuovi strumenti istituzionali e lo sviluppo di *partnership* e reti e la presenza di *innovazioni* significative nella strategia e negli interventi.
24. È importante avere presente "*per chi*" un determinato intervento è da considerarsi una buona pratica. Il decisore, i beneficiari, gli attori locali e gli esperti hanno diversi criteri di valore e diversi obiettivi.
25. Si deve distinguere se l'obiettivo è quello di individuare un *successo a livello di policy*, dove il focus dell'analisi sono le varie componenti e ipotesi del meccanismo prescelto per raggiungere i risultati (Teoria del programma) oppure selezionare i *successi "locali"*, progetti o programmi dove i fattori che hanno portato alla buona riuscita possono essere idiosincratichi irripetibili e anche del tutto casuali.

Raccontare il successo

26. In letteratura le definizioni sono piuttosto diverse ma nel linguaggio comune, *best practice* e *caso di successo* vengono spesso considerati termini interscambiabili o perlomeno non si ritiene necessario distinguerli.
27. L'importanza e le peculiarità dei casi di successo sono più evidenti se si usa la definizione di "*storie di successo*", che, mette l'accento su un elemento

- determinante del caso di successo: la sua capacità di creare attenzione e fiducia, attraverso l'uso di elementi narrativi, che facilitano l'identificazione da parte di lettori e ascoltatori.
28. Le buone storie di successo devono *coinvolgere* il lettore e gli ascoltatori, devono sapersi *adattare al target*, eventualmente utilizzando un linguaggio e un formato diversi a seconda dell'utilizzo che ne dovrà essere fatto.
 29. A seconda della collocazione del caso analizzato nelle diverse *fasi del ciclo di vita dell'intervento*, anche il focus della storia di successo dovrà essere diverso: se il progetto è ancora in una fase iniziale, ci si dovrà concentrare sul processo, con minori possibilità di coinvolgimento emotivo e personale; se si trova già in una fase avanzata, potranno probabilmente essere utilizzati aspetti legati a comportamenti concreti, che possano creare identificazione. Infine, se l'intervento è concluso, ci si potrà concentrare sui risultati concreti, sia su quelli che costituivano gli obiettivi dichiarati del progetto, che su impatti non previsti ma comunque importanti per i destinatari.
 30. Le narrazioni intorno successo e al fallimento di esperienze precedenti, possono giocare vari ruoli nel contesto del processo decisionale: da una parte c'è un approccio "razionale e ottimistico", che considera i giudizi su successo e fallimento come elementi oggettivi di conoscenza e apprendimento utili a migliorare le decisioni future; e dall'altra parte, una visione "scettica e pessimistica", che vede le valutazioni sul successo come non oggettive e formate prevalentemente in base ai conflitti e agli interessi politici in campo e utilizzate dai diversi attori dell'arena politica come strumento di legittimazione delle proprie posizioni, come arma offensiva e difensiva
 31. Come il "discorso politico" è un fattore importante del processo decisionale, anche il modo di raccontare il successo e il fallimento lo possono diventare.

Utilizzo dei casi di successo

32. L'*utilizzo* della valutazione riguarda come i suoi risultati e le sue raccomandazioni vengono utilizzati, da chi e per quale scopo.
33. Tra i possibili usi rientrano il monitoraggio dell'implementazione di un intervento; la misurazione dei benefici di un programma e la verifica di eventuali effetti non previsti; la stima della distribuzione dei costi e dei benefici nei diversi gruppi di destinatari; le modifiche a interventi in corso sulla base di evidenze empiriche; il test di diverse opzioni per il disegno di un intervento futuro; la comparazione del rapporto costo-efficacia e costi-benefici di diverse alternative.
34. L'*influenza* di una valutazione riguarda la sua capacità di modificare i comportamenti, quanta influenza ha avuto la valutazione sulle decisioni e le azioni degli amministratori, dei progettisti e dei responsabili politici?
35. Entro breve tempo dal completamento del documento di lavoro si dovrebbero stabilire tutte le appropriate azioni di *follow-up*.

36. L'attuazione del follow-up dipende in gran parte dal *supporto dei massimi livelli dell'amministrazione* e per questo i responsabili delle politiche dovrebbe essere coinvolti già nell'individuazione delle domande di valutazione – in modo da accrescere il loro interesse e preparare il terreno per un'azione efficace di follow-up.
37. È necessario assicurarsi che la valutazione raggiunga il suo scopo – comunicando e disseminando i risultati *lungo tutte le fasi del processo decisionale* e assicurandosi che le lezioni arrivino ai potenziali destinatari e siano effettivamente apprese e utilizzate.
38. È importante anche il *formato dei documenti* e degli strumenti utilizzati nella comunicazione e disseminazione dei risultati.
39. Può essere utile distinguere tra il follow-up a livello di *programmi*, che richiede la partecipazione e l'approvazione dei responsabili politici e il follow-up *amministrativo-organizzativo*, che può essere affrontato più rapidamente all'interno degli uffici responsabili

Bibliografia

- Bardach, Eugene. 2004. "Presidential Address - The Extrapolation Problem: How Can We Learn from the Experience of Others?" *Journal of Policy Analysis and Management* 23(2): 205–20.
- — —. 2012. *A Practical Guide for Policy Analysis*. Sage.
- Bovens, M. A. P., Paul 't Hart, and B. Guy. Peters. 2001. *Success and Failure in Public Governance: A Comparative Analysis*. Edward Elgar. https://books.google.it/books/about/Success_and_Failure_in_Public_Governance.html?id=qZz_AQAAQBAJ&source=kp_cover&redir_esc=y&hl=it (April 14, 2017).
- Bovens, Mark. 2010. "A Comment on Marsh and McConnell: Towards a Framework for Establishing Policy Success." *Public Administration* 88(2): 584–85.
- Bovens, Mark, Paul 't Hart, and Sanneke Kuipers. 2006. "The Politics of Policy Evaluation." In *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford University Press, 319–35. <http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199548453.001.0001/oxfordhb-9780199548453-e-015> (April 12, 2017).
- Bovens, Mark, and Paul 't Hart. 2016. "Revisiting the Study of Policy Failures." *Journal of European Public Policy* 1763(August): 0–14. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13501763.2015.1127273?journalCode=rjpp20&>.
- Brinkerhoff, Robert O. 2003. "What Is the Success Case Method and How Does It Work?" In *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*, Berrett-Koehler Publishers, 220. http://www.bkconnection.com/static/The_Success_Case_Method_EXCERPT.pdf.
- Cairney, Paul. 2016. "Policy Concepts in 1000 Words: Success and Failure (Evaluation)." : 1–6. <https://paulcairney.wordpress.com/2013/12/21/policy-concepts-in-1000-words-success-and-failure-evaluation/> (April 5, 2017).
- Campbell, Donald T. 1991. "Methods for the Experimenting Society." *Evaluation Practice* 12(3): 223–60.
- Chen, Huey-Tsyh. 2005. *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*. Sage.
- Coghlan, Anne T, Hallie Preskill, and Tessie Tzavaras Catsambas. 2003. "An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation." *New Directions for Evaluation* (100): 5–22. <http://onlinelibrary.wiley.com.zorac.aub.aau.dk/doi/10.1002/ev.96/epdf%5Cnhttp://doi.wiley.com/10.1002/ev.96>.
- Compassion Capital Fund National Resource Center. 2010. *Identifying and Promoting Effective Practices*. [http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Identifying and Promoting Effective Practices.pdf](http://strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Identifying_and_Promoting_Effective_Practices.pdf).
- Cooperrider, David L, and Diana Whitney. 2005. "Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change." *Appreciative Inquiry*: ch 1. <http://library.books24x7.com.ezproxy.royalroads.ca/assetviewer.aspx?bookid=11869&chunkid=181674740&rowid=26¬eMenuToggle=0&leftMenuState=1%5Cnhttp://library.books24x7.com.ezproxy.royalroads.ca/assetviewer.aspx?bookid=11869&chunkid=196805608&rowid=38%5Cn>.
- D'Albergo, Ernesto. 2011. "The Construction and Use of Policy Success and Failure . Case Regarding Two National Area- Based Urban Policies." *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche* (3): 411–41.
- Dart, Jessica; Davies Rick. 2003. "A Dialogical, Story-Based Evaluation Tool: The Most Significant Change Technique." *American Journal of Evaluation* 24(2): 137–55. <http://aje.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/109821400302400202>.
- Davies, Rick, and Jess Dart. 2005. *The "Most Significant Change" (MSC) Technique A Guide to Its Use*. message:%3C73E607B6-D452-4639-8F86-

E4EBAB660E8A@savethechildren.org.uk%3E%5Cnpapers2://publication/uuid/BC15D18B-50E2-4903-8FF9-53FDCC414A5E.

- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review* 14(4): 532–50. <http://www.jstor.org/stable/258557>.
- European Commission. 2015. Guidelines European Commission *Better Regulation Guidelines*. http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf.
- Forum PA. 2017. "Premio FORUM PA 2017 - REGOLAMENTO | FORUM PA Challenge." <http://www.forumpachallenge.it/pagine/premio-forum-pa-2017-regolamento-0> (May 1, 2017).
- GAO - United States General Accounting Office. 1990. *Program Evaluation and Methodology Division*. http://eprints.uwe.ac.uk/11466/1/Prog_Evaluation_Published_version.doc.
- Hogle, Janice a, and D Paul Moberg. 2014. "Success Case Studies Contribute to Evaluation of Complex Research Infrastructure." *Evaluation & the health professions* 37(1): 98–113. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23925705>.
- Horkheimer, Max. 1969. *Eclisse Della Ragione*. Einaudi.
- Jouen, Marjorie et al. 2010. *COHESION POLICY SUPPORT FOR LOCAL DEVELOPMENT: BEST PRACTICE AND FUTURE POLICY OPTIONS*.
- Levinghouze, S. R. & Price, A. W. 2007. *Impact and Value: Telling Your Program's Story*.
- Madsen, Peter M, and Vinit Desai. 2010. "Title, Author, Journal Madsen, P.M, Desai, V. 2010. Failing to Learn: The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Industry." *Academy of Management Journal* 53(3): 451–76.
- Marsh, David, and Allan McConnell. 2010. "Towards a Framework for Establishing Policy Success: A Reply To Bovens." *Public Administration* 88(2): 586–87. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9299.2009.01805.x>.
- McConnell, Allan. 2010a. "Policy Success, Policy Failure and Grey Areas In-Between." *Journal of Public Policy* 30(3): 345–62. http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0143814X10000152.
- — —. 2010b. *Understanding Policy Success*. Palgrave MacMillan.
- Minnesota Department of Health. "Success Stories & Best Practices." : 1–2. <http://www.facebook.com/help/337584869654348/>.
- Moore, Mark H. 1994. "Public Value as the Focus of Strategy." *Australian Journal of Public Administration* 53(3): 296–303.
- — —. 2013. *Recognizing Public Value*. Harvard University Press. <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674066953> (April 14, 2017).
- OCSE-LEED. 2016. "Centro OCSE LEED Di Trento per Lo Sviluppo Locale."
- Patton, Michael Quinn. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.
- Perrin, Burt. 2000. "A Venture Capitalist Approach to Evaluation, or How to Evaluate Innovation." In *European Evaluation Society Conference, Lausanne*.
- — —. 2002. "How to – and How Not to – Evaluate Innovation." *Evaluation* 8 (I)(200201): 13–28.
- — —. 2014. "Think Positively! And Make a Difference through Evaluation." *Canadian Journal of Program Evaluation* 29(2): 48–66. http://rcep.ca/secure/29-2-048_AKAGGVPGX6.pdf.
- Potter, Jon, and Secretariat OECD. 2001. "Best Practice in Local Development." : 1–128. http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf.
- Prasser, S. 2006. "Aligning 'Good Policy' with 'Good Politics.'" In *Beyond the Policy Cycle: The Policy Process in Australia*, ed. Colebatch H.K. Allen & Unwin Pty. Ltd, 266–92.
- Preskill, Hallie S, and Anne T Coghlan. 2003. "Using Appreciative Inquiry in Evaluation." In *New Directions for Evaluation*, , 103 p.

- Lo Presti, Veronica. 2010. "Aspetti Metodologici Delle Narrative Review: L'implementazione Di Interventi per La Prevenzione Degli Incendi Obiettivi Generali."
- Regional IPM Centers. "A Toolkit for Assessing IPM Outcomes and Impacts - Selecting Cases." http://ipmimpact.ucanr.edu/Module_8__Case_Study/Selecting_Cases/ (May 6, 2017).
- Regiostars 2017. 2017. *The Awards for Innovative Projects Supported by EU Cohesion Policy Guide for Applicants.* http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/projects/regiostars/doc/regiostars/2017/guide_applicants_2017_en.pdf.
- Rutter, Jill, Edward Marshall, and Sam Sims. 2012. "The ' S ' Factors - Lessons from IFG's Policy Success Reunions." *Institute for Government*.
- Shakir, M. 2002. "The Selection of Case Studies: Strategies and Their Applications to IS Implementation Cases Studies." *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences* (3): 191–98.
- Stame, Nicoletta. 2014. "Positive Thinking Approaches to Evaluation and Program Perspectives." *Canadian Journal of Program Evaluation* 29(2): 67–86. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2015-00450-003&lang=fr&site=ehost-live>.
- — —. 2016. "Gli Approcci Di Pensiero Positivo." In *Valutazione Pluralista*, Franco Angeli.
- Stockbridge, K. 1998. "Using Case Studies to Do Program Evaluation." *International Journal of Aromatherapy* 9(1): 36–39.
- Stowell, F. A., and D. West. 1991. "The Appreciative Inquiry Method." In *Systems Thinking in Europe*, Boston, MA: Springer US, 493–97. http://link.springer.com/10.1007/978-1-4615-3748-9_70 (April 20, 2017).
- Striato, Claudia. 1999. *Rassegna Ed Analisi Dei Metodi per La Valutazione Delle Politiche Regionali*. Milano.
- What Works Network. 2014. *What Works? Evidence for Decision Makers*.
- World Bank. 2009. *Making Smart Policy: Using Impact Evaluation for Policy Making*. www.alnap.org/node/11676.
- Yin, Robert K. 2006. *Case Study Research - Design and Methods*. second edi.
- — —. 2009. *Applied social research methods series; Case Study Research: Design and Methods*. fourth edi. <http://unisa.aquabrowser.com/?itemid=%7Cunisa-bibs%7C1104221>.

Appendice

1. La dimensione processuale del successo

Successo	Successo durevole	Successo Incerto/ conflittuale	Successo Precario	Fallimento
Rispettare gli obiettivi e gli strumenti di policy	Mantenimento degli obiettivi e degli strumenti della policy, nonostante alcuni perfezionamenti minori.	Gli obiettivi e gli strumenti preferiti si sono dimostrati controversi e difficili da difendere. Sono state necessarie alcune revisioni.	Gli obiettivi del governo e i suoi strumenti di policy sono molto incerti.	Abbandono degli obiettivi e strumenti di policy del governo.
Assicurare la legittimità politica	Alcune sfide alla legittimità, ma di poca o nessuna importanza durevole.	Questioni difficili e controverse intorno alla legittimità della policy, con un certo potenziale per danneggiare la policy nel lungo termine.	Danno grave e potenzialmente fatale per la legittimità della policy.	Danno irreparabile alla legittimità della policy.
Costruire una coalizione sostenibile	Coalizione intatta, nonostante alcuni segnali di disaccordo.	Coalizione intatta, nonostante forti segnali di disaccordo e un certo potenziale per la frammentazione.	Coalizione sull'orlo di cadere a pezzi.	Incapacità di produrre una coalizione sostenibile.
Rappresentare innovazione e capacità di influenzare il dibattito sul tema	Policy non rivoluzionaria dal punto di vista dell'innovazione o dell'influenza, ma comunque un forte progresso simbolico	Policy non innovativa né superata, con possibili critiche sia dai progressisti che dai conservatori.	Policy che sembra non tenere conto di soluzioni alternative sostenibili.	Policy che simboleggia idee fuori moda, isolate o bizzarre, apparentemente ignara di come altre istituzioni trattano problemi simili.

(McConnell 2010b)

2. La dimensione programmatica del successo

Successo	Successo durevole	Successo Incerto	Successo Precario	Fallimento
raggiungere gli obiettivi;	Obiettivi di implementazione ampiamente raggiunti, nonostante i perfezionamenti o deviazioni minori. .	Risultati misti, con qualche successo, ma accompagnati da problemi inaspettati e controversi.	Progressi minori verso l'attuazione prevista, ma afflitti da fallimenti cronici, dimostrandosi molto controversa e molto difficile da difendere.	Implementazione non in linea con gli obiettivi
produrre gli impatti desiderati;	I risultati e le realizzazioni sono stati in generale raggiunti, nonostante qualche insuccesso. .	Alcuni successi, ma il parziale raggiungimento dei risultati previsto è controbilanciato da risultati indesiderati, generando polemiche significative.	Alcuni piccoli risultati raggiunti come previsto, ma sopraffatti dai casi controversie rilevanti o dall'incapacità di produrre risultati.	Fallimento nel raggiungere i risultati attesi
creare benefici per i destinatari (target Group)	Si è verificata qualche carenza e forse alcuni casi anomali, ma sono stati raggiunti i beneficiari previsti	Sono stati realizzati benefici parziali, ma non così diffusi e profondi come previsto.	Piccoli benefici sono accompagnati e messi in ombra dall'incapacità di raggiungere il gruppo target previsto Alta probabilità di generare storie rilevanti di ingiustizia e di sofferenza.	La policy ha danneggiato un particolare gruppo target.
raggiungere standard o criteri di policy riconosciuti (standard ambientali, efficienza, etc.)	Non proprio il risultato desiderato, ma abbastanza vicino da poter affermare di soddisfare i criteri.	Parziale raggiungimento degli obiettivi, ma accompagnato dall'incapacità di raggiungere gli standard	Alcuni successi minori, ma afflitti da un'attenzione indesiderata agli sprechi e ai possibili scandali,	Chiara incapacità di soddisfare i criteri.

(McConnell 2010b)

3. La dimensione politica del successo

Successo Politico	Successo durevole	Successo conflittuale	Successo Precario	Fallimento Politico
Implementazione in linea con gli obiettivi;	Obiettivi di implementazione ampiamente raggiunti, nonostante i perfezionamenti o deviazioni minori	Risultati misti, con qualche successo, ma accompagnati da problemi inaspettati e controversi.	Progressi minori verso l'attuazione prevista, ma afflitti da fallimenti cronici, dimostrandosi molto controversa e molto difficile da difendere.	Implementazione non in linea con gli obiettivi
Raggiungimento degli impatti desiderati;	I risultati e le realizzazioni sono stati in generale raggiunti, nonostante qualche insuccesso	Alcuni successi, ma il parziale raggiungimento dei risultati previsto è controbilanciato da risultati indesiderati, generando polemiche significative.	Alcuni piccoli risultati raggiunti come previsto, ma sopraffatti dai casi controversie rilevanti o dall'incapacità di produrre risultati.	Incapacità di raggiungere i risultati desiderati
Benefici per i destinatari (target Group)	Risultati generalmente raggiunti, nonostante qualche carenza	Benefici parziali realizzati, ma non diffusi o profondi quanto previsto.	Piccoli benefici sono accompagnati e messi in ombra dall'incapacità di raggiungere il gruppo target previsto. Alta probabilità di generare storie rilevanti di ingiustizia e di sofferenza.	La policy ha danneggiato un particolare gruppo target.
Rispetto di standard o criteri di policy riconosciuti	Non proprio il risultato desiderato, ma abbastanza vicino da poter affermare di soddisfare i criteri.	Parziale raggiungimento degli obiettivi, ma accompagnato dall'incapacità di raggiungere gli standard	Alcuni successi minori, ma afflitti da un'attenzione indesiderata agli sprechi e ai possibili scandali	Evidente incapacità di soddisfare i criteri.

(McConnell 2010b)