

La teoria del cambiamento in pratica: riflessioni e adattamenti dalla valutazione del progetto CoMix

*Giuliana Parente**, *Glenda Cinotti***

This contribution offers a reflection on the practical use of the Theory of Change (ToC) through the analysis of a case study. The case examined concerns the evaluation of the CoMix project, funded by the Social Innovation Fund (SIF), which includes co-housing initiatives targeting vulnerable groups – young people with disabilities and NEET youth – as well as the activation of multifunctional hubs aimed at bringing public administration closer to peripheral urban areas and fostering processes of social and labour inclusion and community engagement across Tuscan territories. The evaluation of the project provides an opportunity to reflect on the role of the ToC in evaluation practice, highlighting both its flexibility and its practical limitations. In particular, the case shows how the *ToC*, although widely adopted in evaluation practice, may lead to unsatisfactory outcomes when it remains anchored to the initial assumptions about how an intervention is expected to work and is not adequately adapted to changes in context and in the evaluation process.

Keywords: Theory of Change; program theory; participation; participatory design; participatory evaluation.

Introduzione

Il presente contributo analizza il processo valutativo del progetto CoMix, esplorando come la *Theory of Change* (ToC), tradotta in italiano anche come Teoria del Cambiamento, possa essere utilizzata e adattata nel corso

*Giuliana PARENTE, Università degli Studi di Milano (giuliana.parente@unimi.it)

**Glenda CINOTTI, Istituto per la Ricerca Sociale (gcinotti@irsonline.it)

Invio Proposta: 06-03-2025. Accettazione: 03-02-2026.

dell'implementazione. Il progetto CoMix analizzato riguarda un'iniziativa di *cohousing* promossa da un comune toscano, rivolta a due target distinti – persone con disabilità e giovani NEET – e rappresenta un ambito ancora poco esplorato nella letteratura valutativa nazionale.

L'obiettivo principale del presente contributo è comprendere le dinamiche che collegano il quadro teorico alla pratica valutativa, evidenziando le sfide incontrate e le strategie adottate per garantire la coerenza tra le attività progettuali e gli obiettivi dichiarati. Il caso empirico analizzato consente di osservare in che modo l'ente valutatore faciliti il dialogo tra attori e stakeholder, supporti la revisione della Teoria del Cambiamento e contribuisca a definire obiettivi più realistici e misurabili.

In sintesi, il contributo si concentra principalmente sull'utilizzo della *Theory of Change* (ToC) e sulle sue implicazioni teorico-metodologiche, applicate a un intervento di *cohousing* che coinvolge due gruppi accomunati da condizioni di fragilità multipla. In Italia, le esperienze valutative su iniziative di questo tipo risultano ancora limitate. Alcuni casi, come il *cohousing* "L'Oasi" di Bologna o il progetto "Da e per le persone con disabilità" di Orbassano, mostrano il potenziale inclusivo della residenzialità condivisa, pur in assenza di valutazioni strutturate. A livello internazionale, ricerche di Tummers (2015, 2016, 2017) sugli effetti del *cohousing* su salute e benessere, o gli studi su esperienze europee di *cohousing* solidale e collaborativo – come Le Village Vertical in Francia – evidenziano come tali modelli possano favorire coesione sociale e autonomia, anche in presenza di vulnerabilità economiche o fisiche. Tuttavia, permane una carenza di studi valutativi che analizzino in modo integrato l'impatto del *cohousing* su persone con disabilità e su soggetti in condizioni di precarietà economica o occupazionale, nonostante la crescente attenzione verso gruppi caratterizzati da svantaggi plurimi e intersecati a diversi livelli.

Pertanto, pur concentrandosi sulle implicazioni teoriche e metodologiche della ToC, questo contributo affronta un ambito ancora poco indagato dalla letteratura valutativa, senza tuttavia entrare nel dettaglio degli assunti che sostengono l'efficacia del *cohousing* come modello di intervento sociale.

Il testo è strutturato come segue: il paragrafo successivo presenta la letteratura di riferimento sulla ToC illustrandone le potenzialità e i principali campi di applicazione; la sezione 2 descrive il progetto CoMix e i suoi obiettivi; la sezione 3, cuore del contributo, illustra il piano valutativo, le domande di ricerca, l'approccio metodologico adottato e le modalità di adattamento al contesto specifico, anche in relazione al cambiamento dell'ente valutatore; infine, nelle conclusioni, vengono sintetizzati i principali risultati e le implicazioni derivanti dal riadattamento della ToC al contesto di riferimento.

1. Theory of Change: origini, potenzialità e applicazioni

La *Theory of Change* è uno strumento volto a rappresentare come e perché ci si aspetta che un intervento porti a determinati cambiamenti nel contesto target (Stame, 2024). Dalla varietà di terminologie adottate in letteratura e nella pratica valutativa, tuttavia, emerge che ToC venga ampiamente utilizzata con finalità eterogenee, che spaziano da quelle comunicative, pianificatorie e organizzative, fino a quelle valutative e di analisi dei nessi di causalità. Anche la definizione della Teoria del Cambiamento varia considerevolmente: alcuni la considerano un approccio, altri un *useful tool* (Bemme, 2019), mentre il Center for Theory of Change la definisce come una tecnica di mappatura, enfatizzandone in particolare la dimensione partecipativa. Queste denominazioni non sono mai del tutto improprie, poiché ciascuna enfatizza un aspetto specifico della Teoria del Cambiamento. Tuttavia, come evidenziano Blamey e Mackenzie (2007), uno dei principali nodi critici riguarda il modo in cui la Teoria del Cambiamento viene impiegata nella pratica valutativa. In molti casi, infatti, essa finisce per essere utilizzata in modo riduttivo, come semplice descrizione della teoria dell'implementazione del programma, piuttosto che come strumento analitico per comprendere i meccanismi attraverso cui gli interventi producono cambiamenti. Diversi esempi citati dagli autori illustrano questa tendenza. In alcuni lavori, come quello di Fulbright-Anderson et al. (1998), le rappresentazioni della teoria del programma consistono prevalentemente in elenchi degli elementi dell'intervento e delle relazioni tra di essi. Analogamente, Auspos e Kubisch (2004) sottolineano come il tentativo di esplicitare la teoria del programma rimanga spesso più un obiettivo ideale che una pratica effettivamente realizzata nelle valutazioni. In questa prospettiva, la Teoria del Cambiamento tende quindi a limitarsi alla ricostruzione della sequenza tra attività e risultati attesi, assumendo implicitamente che, quando un intervento viene correttamente implementato in un determinato contesto e produce gli esiti previsti, tali risultati possano essere attribuiti all'azione intrapresa (Connell e Kubisch, 1998, p. 19). Sempre secondo Blamey e Mackenzie (2007), queste incomprensioni hanno portato a rappresentare la Teoria del Cambiamento attraverso diagrammi di attività, tempi e risultati previsti, o mediante soglie di cambiamento, rendendola quasi completamente sovrapponibile alla teoria dell'implementazione. Tale confusione va ricondotta a un'interpretazione fuorviante proposta dalla sua ideatrice, Carol Weiss. Tale ambiguità interpretativa va parzialmente ricondotta a un'interpretazione fuorviante della formulazione originale prodotta da Carol Weiss, ideatrice della ToC. Carol Weiss sviluppa la Teoria del Cambiamento partendo dallo studio dei programmi

negli studi sperimentali. I programmi sono concepiti come entità univoche, i fattori contestuali sono trattati come variabili confondenti da controllare e gli individui coinvolti sono considerati destinatari passivi. Diversamente, l'approccio basato sulla teoria, che Weiss utilizza per costruire la teoria del programma, riconosce il contesto come fattore determinante delle differenze negli esiti dei programmi: il contesto può generare, supportare o ostacolare meccanismi, interagendo con il programma e i suoi effetti. Inoltre, gli individui sono concepiti come attori attivi, dotati di *agency*, le cui azioni contribuiscono al successo del programma e possono persino produrre effetti inattesi o indesiderati.

Per Weiss (così come prima Chen e Rossi e successivamente Pawson), non è sufficiente verificare se gli obiettivi dichiarati dal programma siano stati raggiunti: è ancor più cruciale comprendere il perché di tali risultati, aprendo la cosiddetta "scatola nera" per individuare i meccanismi responsabili degli esiti osservati.

Inoltre, secondo gli autori sopra menzionati, le valutazioni controfattuali raramente riescono a valutare l'impatto del programma e la questione di "perché ciò funziona". Tuttavia, a differenza di Chen e Rossi, per i quali la scatola nera risultava vuota, per Carol Weiss essa è invece piena. L'autrice, infatti, parte dal presupposto che i programmi siano intrinsecamente confusi poiché incorporano una molteplicità di idee, assunzioni e credenze tacite, tante quante sono le prospettive dei decisori, degli attuatori e degli stakeholder coinvolti. Ognuno di essi può avere una propria concezione del processo decisionale e, di conseguenza, del modo in cui il nesso tra input e risultati possa essere realizzato. La teoria, dunque, ha un effetto chiarificatore perché dovrebbe portare alla luce la comprensione di come un risultato possa essere ottenuto, non solo attraverso una strada ma molteplici. L'obiettivo finale è il funzionamento del programma: una buona teoria dovrebbe permettere di comprendere sia come funziona il programma sia come migliorarlo per raggiungere i risultati attesi. Il valutatore ha così una funzione maieutica: deve portare alla luce le assunzioni, formulare ipotesi sui nessi di causalità che comportano il cambiamento e individuare, laddove possibile, fattori ostacolanti e/o incentivanti al manifestarsi del cambiamento. Non a caso Weiss parlerà di variabili mediatrici e moderatrici, ovvero, nel gergo statistico, terze variabili che influiscono sulla relazione tra variabile indipendente (*input*) e dipendente (*output*).

La valutazione basata sulla teoria, quindi, spiega come e perché un programma funziona, suddividendolo nei suoi elementi, raccogliendo dati ed evidenze al fine di testare se i meccanismi hanno prodotto l'esito (Stame, 2016, 2004, 2023). Un'altra importante informazione che Weiss ci fornisce

riguarda l'uso della valutazione e il suo scopo migliorativo, mettendoci però in guardia dal fatto che la valutazione non è un processo immediato e lineare. La valutazione incontra spesso delle difficoltà soprattutto quando mette in discussione gli obiettivi fondamentali, le priorità e i vincoli dei *decisionmakers*, ed è qui che Weiss introduce “*the enlightenment model of research use*” che afferma:

It implies that research need not necessarily be geared to the operating feasibility of today, but that research provides the intellectual background of concepts, orientations, and empirical generalizations that inform policy. As new concepts and data emerge, their gradual cumulative effect can be to change the conventions policymakers abide by and to reorder the goals and priorities of the practical policy world (Weiss, 1977, p. 544).

Questo rende la ricerca valutativa sfidante e impegnata ma in grado di far ripensare le assunzioni iniziali su cui poggia un intervento o un determinato programma. Queste assunzioni per Weiss sono “*comfortable assumptions*”, pertanto la ricerca valutativa è quel processo che porta a ripensarle. Se la scatola nera è piena e le assunzioni sono solo riferimenti confortevoli, allora la Teoria del Cambiamento è in grado di mutare, di essere ripensata ed è dotata di una circolarità che permette alla teoria stessa di cambiare man mano che nel processo di ricerca valutativa si raccolgono informazioni ed evidenze empiriche.

Una buona Teoria del Cambiamento non è quella che meglio aderisce alle assunzioni sottostanti del programma previste dagli organizzatori. Nella maggior parte dei casi, infatti, le assunzioni del programma si basano su una logica di azione razionale e lineare che, partendo da un problema, conducono alla sua risoluzione. In realtà, i programmi hanno poco di razionale e molto spesso l'insuccesso di un programma non è attribuibile esclusivamente alla fallacia su cui poggia la teoria generale. Il rapporto tra teoria, azioni e valutazione è assai più complesso e questo porterà Weiss a suddividere la Teoria del Cambiamento in teoria dell'implementazione e teoria del programma, perché ambedue le teorie le permettono di identificare le parti che funzionano o non funzionano di un programma e di mettere a segno azioni correttive in itinere. La prima teoria, quella dell'implementazione, si riferisce ai collegamenti ipotizzati tra le attività di un programma e i suoi risultati previsti oppure semplicemente, come sintetizza Weiss, «what is required to translate objectives into ongoing service delivery and programme operation» (1995, p. 58). In ambito valutativo, questa componente teorica è stata descritta con terminologie differenti, riflettendo più il campo di applicazione che una

diversa natura epistemologica. Chen (1990) fa riferimento alla *program theory* come strumento analitico per esplicitare e testare le ipotesi causali che sostengono l'intervento, mentre Lindgren (2001), ad esempio in esplicito riferimento alle pratiche di performance management nel settore non profit, utilizza l'espressione teoria del programma per indicare l'insieme delle assunzioni che spiegano come e perché le attività dovrebbero produrre determinati esiti. Quest'ultima, in particolare, rimanda alle reazioni dei destinatari alle attività del programma (Weiss, 1995) e presuppone un legame causale tra i meccanismi attivati e i risultati osservati, siano essi attesi o inattesi. In questo contesto, la distinzione spesso richiamata tra *big theory* e *little theory* non va intesa come una contrapposizione tra approcci teorici alternativi, né come una gerarchia di valore, bensì come una differenza nel dominio di utilizzo della teoria. Le *big theories* fanno riferimento a quadri teorici generali, orientati a spiegare fenomeni sociali su larga scala, mentre le *little theories* si configurano come teorie situate, focalizzate su contesti specifici e su singoli interventi. La *Theory of Change*, così come la teoria del programma nella valutazione basata sulla teoria, si colloca prevalentemente in questo secondo ambito, in quanto finalizzata a rendere espliciti e verificabili i nessi causali che spiegano il funzionamento di uno specifico programma, piuttosto che a formulare spiegazioni generalizzanti (Pawson & Tilley, 1997).

I motivi di utilizzo della Teoria del Cambiamento sono molteplici. Più in generale, possiamo affermare che la sua utilità è strettamente legata alle tempistiche del suo utilizzo (*ex ante*, in itinere ed *ex post*). Utilizzandola *ex ante* può aiutare la comunicazione, la pianificazione e l'attuazione degli interventi (Connel & Kubisch, 1998; Valters 2014; Breuer et al. 2016), perché:

- aiuta le parti interessate a specificare i risultati attesi dall'intervento, mettendo così a nudo le diverse concezioni e i diversi valori su cui si fonda l'intervento;
- costringe a una pianificazione realistica delle attività che devono essere implementate per raggiungere i risultati;
- rende consapevoli di eventuali fattori contestuali facilitanti o ostacolanti;
- è in grado di fornire ai manager e ai decisori politici feedback utili a sviluppare un set di conoscenze su come funziona l'intervento.

Diversamente, la Teoria del Cambiamento utilizzata *ex post* ha una portata limitata perché si riduce a portare alla luce le teorie che sono state poi effettivamente applicate nell'implementazione delle attività previste. In questo caso, la stessa portata migliorativa è, sotto certi aspetti, contenuta perché non è possibile agire con azioni "correttive", facilitanti e incentivanti, ma ha

perlopiù un potere certificatorio di quello che già è avvenuto, limitandosi così a sottolineare “ciò che poteva essere e non è stato”. I miglioramenti, quindi, sono predizioni per una futura riedizione dello stesso programma. Inoltre, in fase *ex post* non è inusuale per i professionisti che si trovano a elaborare una ToC interrogarsi sulla fattibilità di alcuni nessi che i portatori di interesse intravedono tra attività e *output*, nessi che spesso appaiono di dubbia certezza.

A volte, infatti, il valutatore lavora su assunti teorici/filosofici (es. bellezza genera bellezza etc.) che per quanto stimolanti sono difficilmente osservabili a livello empirico, soprattutto se la valutazione sopraggiunge in ritardo e alcune tecniche di rilevazione delle informazioni sono ormai precluse (es. metodi etnografici che si basano sull’osservazione).

Un’applicazione rigida della Teoria del Cambiamento, infatti, può facilmente far decretare, sia nella fase *ex ante* sia *ex post*, il fallimento del programma. Ed è ciò che è accaduto nel caso di studio qui presentato, dove l’ente valutatore è entrato nella seconda fase del progetto, ereditando un disegno valutativo e la Teoria del Cambiamento dal precedente committente. Se avesse dovuto applicare senza rinegoziare il disegno valutativo le ToC precedentemente elaborate, l’ente valutatore avrebbe dovuto decretare il fallimento del progetto. È stato dunque necessario ritornare alla teoria valutativa e cercare di comprendere più a fondo le opportunità delineate da un approccio basato sulla teoria e sull’utilizzo della *Theory of Change*. Innanzitutto, le autrici del presente contributo, hanno ripreso in mano le teorie del cambiamento precedentemente elaborate e si sono focalizzate su cosa rende una Teoria del Cambiamento buona. A tal proposito hanno ripreso gli elementi evidenziati da Connel e Kubisch (1988, p. 3) che suggeriscono che una buona Teoria del Cambiamento dovrebbe essere:

- Plausibile. L’evidenza e il buon senso suggeriscono che le attività, se implementate, porteranno ai risultati desiderati?
- Fattibile. Saranno disponibili le risorse economiche, tecniche, politiche, istituzionali e umane per realizzare l’iniziativa?
- Verificabile. La Teoria del Cambiamento è sufficientemente specifica e completa da consentire a un valutatore di monitorare i suoi progressi in modi credibili e utili?
- Consensuale. La Teoria del Cambiamento è condivisa con tutti gli stakeholder?

In secondo luogo, è stato necessario ritornare all’origine degli insegnamenti di Carol Weiss che sottolinea due aspetti della Teoria del Cambiamento: «I call the combination of program theory and implementation theory

the program's theories of change» (Weiss, 1995, p. 58). Pertanto, le due autrici hanno tentato di comprendere dapprima cosa significhi il fallimento di una Teoria del Cambiamento, scomponendola nei due elementi essenziali: teoria dell'implementazione e teoria del cambiamento. Il fallimento dell'implementazione riguarda il fallimento nel rendere operative le attività previste, ovvero come viene condotto il programma: se il programma viene condotto secondo quanto pianificato, con qualità, intensità, fedeltà. In questo caso, le autrici, al fine di migliorare l'implementazione del progetto, hanno rivisto le ToC in base alle attività effettivamente realizzabili nel corso della seconda annualità, concordando con gli attuatori alcuni criteri di selezione che, pur riducendo il numero di attività, le hanno rese maggiormente coerenti con gli obiettivi. In secondo luogo, le autrici hanno dovuto considerare i tempi e la copertura del budget destinato alla valutazione ulteriormente ridotti nella seconda annualità a causa di ritardi implementativi.

In questo contesto, la valutazione basata sulla teoria rischia di trasformarsi in un “gioco a ribasso”: un diagramma complesso che, a causa dei vincoli formali del processo valutativo, si riduce progressivamente, perdendo gran parte della capacità esplicativa della ToC. L'esempio che presentiamo vuole illustrare i limiti concreti che si incontrano quando la Teoria del Cambiamento viene adottata come strategia valutativa direttiva. Al contempo, nonostante la sua diffusione, i frequenti fraintendimenti e gli usi impropri, la ToC conserva elementi innovativi, in particolare il suo carattere di articolazione teorica collettiva, in cui tutti gli attori coinvolti contribuiscono alla costruzione condivisa del cambiamento (Fantini, 2024).

Nei paragrafi successivi si illustrerà in dettaglio il progetto di valutazione che rappresenta il nostro caso di studio e le implicazioni valutative che hanno seguito il suo processo di attuazione.

2. Il Progetto CoMix

2.1. Finalità e caratteristiche del finanziamento

Il caso studio presentato riguarda la valutazione di un progetto finanziato dal Fondo di Innovazione Sociale (FIS), istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dello stato italiano con la

legge di bilancio 2018¹, al fine di promuovere nei comuni capoluogo e nelle città metropolitane modelli innovativi che mirano alla soddisfazione di bisogni sociali emergenti, con il coinvolgimento di attori e finanziamenti anche del settore privato, secondo lo schema della finanza di impatto².

I programmi sostenuti dal Fondo si sviluppano in tre fasi:

- Fase 1: Studio di fattibilità
- Fase 2: Sperimentazione del modello di intervento
- Fase 3: Consolidamento

La prima fase coincide con la prima annualità che è generalmente orientata allo sviluppo di studi di fattibilità delle iniziative. Gli studi di fattibilità richiesti in questa fase riguardano l'analisi dei bisogni sociali e della loro dislocazione territoriale, la definizione del modello partecipativo e degli interventi da realizzare e, infine, del modello di valutazione di Impatto Sociale da applicare. Dopo questi studi, si entra nella seconda fase in cui si avviano in forma sperimentale le azioni progettuali. Lo scopo di questa fase sperimentale è di mettere a punto un meccanismo di *payment by result* (PbR) che consente, nella terza annualità, di dare continuità all'iniziativa mediante finanziamenti esterni che ne rendano possibile la sostenibilità futura e autonomia da finanziamenti statali. La terza fase, infatti, costituisce il consolidamento dell'iniziativa, ovvero la sua prosecuzione ed estensione attraverso l'utilizzo di strumenti di finanza d'impatto sociale che consentano al soggetto beneficiario/proponente di replicare in contesti diversi e/o più ampi gli interventi per i quali è stata condotta la sperimentazione.

Come evidenziato nell'analisi di fattibilità del progetto, il modello si fonda sulla stipula di un contratto fra una o più Pubbliche Amministrazioni (*outcome payers*) che si impegnano a remunerare un servizio sulla base dei risultati sociali e di eventuali efficientamenti di spesa generati. Al contratto prendono parte anche soggetti finanziatori privati che investono nella realizzazione del servizio mediante strumenti di finanza di impatto. La restituzione dell'investimento iniziale, più l'eventuale ritorno finanziario, è pertanto vincolata alla misura del cambiamento sociale generato rispetto agli obiettivi di *policy* definiti dalle Pubbliche Amministrazioni coinvolte.

¹ Nello specifico, i bandi FIS derivano dall'attuazione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 21 dicembre 2018 "Modalità di funzionamento e di accesso al Fondo di innovazione sociale, istituito dalla legge di bilancio 2018" (G.U. Serie Generale n. 32 del 7 febbraio 2019) il Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza Consiglio dei Ministri ha indetto un avviso pubblico per la selezione di progetti sperimentali di innovazione sociale con scadenza al 31 maggio 2020 riservato ai comuni capoluogo e alle città metropolitane.

² <https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>

La valutazione di impatto assume quindi un ruolo cruciale nel determinare il contributo dell'iniziativa alla realizzazione del cambiamento atteso.

2.2. Finalità e obiettivi del progetto

Il progetto CoMix finanziato dal FIS è stato promosso da un Comune toscano ed è orientato allo sviluppo di due assi principali di intervento: iniziative di *co-housing* rivolte a categorie fragili (giovani con disabilità e giovani NEET) e l'attivazione di poli multifunzionali volti ad avvicinare la pubblica amministrazione ai quartieri periferici della città e favorire la nascita di occasioni di aggregazione, inclusione sociale e lavorativa nei territori di riferimento. Nella disamina non scenderemo eccessivamente nel merito dei contenuti del progetto quanto più nel processo valutativo in corso e nelle riflessioni connesse all'adozione dell'approccio della Teoria del Cambiamento. Il progetto si componeva di 5 *work-packages*:

1. Project management: attività di pianificazione esecutiva e operativa nonché organizzazione e controllo delle azioni progettuali in relazione agli obiettivi progettuali, orientate alla gestione efficace ed efficiente del progetto;
2. Sperimentazione di modelli abitativi di housing collaborativo: creazione di una rete di abitare collaborativo per un totale di n. 5 alloggi, riservati ai destinatari del progetto e disponibili ad affitti di tipo calmierato. L'azione si è rivolta a due tipologie di target, persone con disabilità e giovani NEET, proponendo loro dei percorsi partecipativi di accompagnamento all'autonomia abitativa;
3. Start-up Community degli spazi polifunzionali: allestimento e sviluppo dei due spazi polifunzionali situati in due quartieri target per avviare azioni di welfare di comunità. L'azione ha previsto l'allestimento dei due centri e la costituzione di due comitati con servizi, associazioni ed enti del terzo settore del territorio per la coprogettazione delle attività da realizzare al loro interno, aperte a tutta la cittadinanza e multi-target;
4. Valutazione dell'impatto sociale: azione curata dall'Istituto per la Ricerca Sociale, con il quale chi scrive ha collaborato e che sarà descritta di seguito;
5. Validazione del Modello CoMix per la Fase III: analisi del modello di intervento, volto alla sua validazione orientata alla definizione della fase III e quindi alla sua replicabilità e scalabilità; analisi della sua sostenibilità, validazione delle procedure giuridico-amministrative,

del modello di valutazione di impatto e dell'applicazione del *payment by results*.

3. Metodologia e adattamenti

3.1. Il mandato valutativo

All'interno di questo quadro è importante comprendere il ruolo cruciale della valutazione e dell'ente esterno preposto alla valutazione del progetto. Il caso di studio si presenta come una realtà *sui generis* perché lo studio di fattibilità della Fase 1 del finanziamento ha previsto un capitolo dedicato alla valutazione di impatto e alla definizione dell'*impact framework* – richiesto obbligatoriamente dal Dipartimento della funzione pubblica per la costruzione del modello di PbR – che è stato realizzato senza la partecipazione del soggetto valutatore esterno, che è subentrato nell'iniziativa solo dopo l'aggiudicazione della seconda fase. L'ente valutatore esterno è infatti subentrato dopo l'aggiudicazione della fase 2 del progetto da parte del partenariato, avvenuta a un anno di distanza dalla conclusione dello studio di fattibilità. Secondo quanto disposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il soggetto valutatore selezionato è tenuto a realizzare una valutazione di «impatto sociale» con consegna del report al termine del primo anno di sperimentazione. Il soggetto valutatore esterno si è quindi trovato, fin da subito, a confrontarsi con una carenza di tempi congrui per l'osservazione e l'analisi di risultati significativi. Il mandato valutativo non è stato definito in fase iniziale dall'ente preposto alla valutazione esterna ma, per certi versi, è stato imposto dall'alto. Il progetto presentava infatti un impianto valutativo predeterminato e piuttosto rigido: erano già stati specificati l'approccio metodologico e gli strumenti, ed erano state elaborate due teorie del cambiamento per ciascun gruppo di beneficiari, persone con disabilità e giovani NEET. In sintesi, l'ente valutatore esterno che si è aggiudicato l'incarico di valutazione di impatto del progetto CoMix ha assunto il ruolo di esecutore del disegno valutativo, con il compito di rispondere agli indicatori dell'*impact framework* elaborato nella Fase 1.

3.2. Il disegno valutativo originale e la ToC

Il disegno valutativo originale prevedeva un approccio basato sulla teoria, con specifico riferimento alla Teoria del Cambiamento, e l'applicazione di

metodi misti (*mixed methods*), comprendenti questionari strutturati e interviste in profondità (Tab. 1). La scelta di adottare un approccio di *Theory-Based Evaluation* (TBE) è stata motivata dalla necessità di comprendere i meccanismi attraverso cui le attività progettuali producono risultati, considerando sia le assunzioni implicite sia le interazioni tra attuatori e stakeholder. Questo approccio si è rivelato particolarmente pertinente per il caso in esame, caratterizzato da una molteplicità di attori, obiettivi articolati e aspettative differenziate. Le *key evaluation questions* che guidano l'analisi riguardano in particolare: in che modo le attività implementate contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dichiarati, quali meccanismi e processi facilitano o ostacolano i risultati, e come le modifiche apportate alla Teoria del Cambiamento influenzano la coerenza tra azioni e risultati attesi. Esplicitando queste domande, si rende trasparente il collegamento tra le caratteristiche del progetto e la scelta metodologica, evidenziando la pertinenza della TBE rispetto agli obiettivi valutativi.

L'utilizzo dei questionari era concepito nell'ambito di un disegno quasi-sperimentale, con osservazioni *ex ante* ed *ex post*, sebbene senza gruppo di controllo. Gli strumenti, indicati ma ancora non progettati, avevano lo scopo di raccogliere informazioni coerenti con la lista di indicatori riportati nell'impact framework concordato con il Dipartimento della Funzione Pubblica durante la FASE 1.

Tab. 1 – Disegno valutativo originale

Approccio	Theory-Based Evaluation
Temporalità	Valutazione retrospettiva su base annuale (a conclusione del II anno di FIS)
Metodologia	Teorie del cambiamento per i principali gruppi di beneficiari. Mixed methods (quali-quantitativi)
Strumenti	Interviste semi-strutturate/focus group <i>ex post</i> Questionari semi-chiusi <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> (Schede di osservazione per persone con disabilità)
Beneficiari diretti inclusi	Persone con disabilità Giovani NEET

Per l'identificazione dei meccanismi generativi, il percorso seguito si ispira agli approcci di Pawson e Tilley (1997) e Weiss (1995), combinando analisi teorica e osservazione empirica. In primo luogo, le fonti dei

meccanismi sono state individuate attraverso la revisione della documentazione progettuale, le Teorie del Cambiamento predisposte e le interviste con attuatori e stakeholder chiave. Successivamente, la logica d'inferenza ha seguito un processo deduttivo-induttivo: partendo dalle ipotesi presenti nelle ToC, si è verificato se e come tali ipotesi trovassero riscontro nelle evidenze raccolte durante l'implementazione. Per aumentare la robustezza dei risultati, si è proceduto a una triangolazione delle fonti, confrontando dati documentali, osservazioni sul campo e percezioni degli attuatori, al fine di individuare i meccanismi che effettivamente facilitano o ostacolano il cambiamento e di evidenziare la relazione tra input, attività e risultati attesi.

3.3. *Adattamento del disegno valutativo*

3.3.1. La gestione del contesto nella fase 2 del progetto

Chi scrive ha collaborato alla valutazione della seconda fase del progetto, che consiste, come richiamato sopra, nella fase di sperimentazione dell'iniziativa (Fase 2) e quindi nella messa a sistema dell'impianto valutativo delineato nello studio di fattibilità (Fase 1). È importante richiamare due fattori di contesto che hanno condizionato in maniera significativa l'impianto valutativo iniziale:

- l'aggiudicazione della Fase 2 è avvenuta a un anno di distanza dalla conclusione dello studio di fattibilità, il quale si era fondato su un processo partecipativo che aveva coinvolto i partner e i principali stakeholder interessati alla successiva implementazione;
- lo studio di fattibilità, comprensivo di un capitolo dedicato alla valutazione di impatto e alla definizione dell'*impact framework* richiesto dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la costruzione del modello di PbR, è stato realizzato senza la partecipazione del soggetto valutatore, subentrato nell'iniziativa solo dopo l'aggiudicazione della seconda fase.

Questi due fattori di contesto hanno determinato, da un lato, la sospensione dei rapporti tra i soggetti coinvolti nel processo partecipativo nel periodo intercorrente tra la conclusione della prima annualità e l'avvio della seconda, nonché l'interruzione delle procedure amministrative necessarie all'avvio della fase implementativa. Ne è derivato il subentrare di potenziali elementi ostacolanti nel contesto di attuazione, legati, ad esempio, all'utilizzo degli spazi individuati come idonei. Dall'altro lato, tali fattori hanno

fatto sì che il soggetto valutatore si trovasse nella necessità di esprimere un proprio feedback su un disegno valutativo ancora fortemente teorico, elaborato da altri, con margini di modifica limitati e prima di poter acquisire un'adeguata conoscenza degli attori coinvolti e dei fattori di contesto intervenuti rispetto alla proposta progettuale iniziale, elementi indispensabili per una sua più puntuale revisione.

Al momento dell'avvio del progetto, il soggetto valutatore ha quindi preso visione della proposta progettuale elaborata a un anno di distanza, della Teoria del Cambiamento costruita dal soggetto che aveva accompagnato la fase iniziale di coprogettazione e dell'*impact framework*. Al valutatore è stato pertanto richiesto di validare l'impianto valutativo e il framework degli indicatori, suggerendo alcune modifiche a seguito del primo incontro di consulenza nella Fase 2, avvenuto a un mese dall'avvio del progetto.

In questo quadro, per chi scrive è stato fondamentale procedere innanzitutto a un'analisi della proposta progettuale teorica e della coerenza tra le dimensioni e gli indicatori individuati nell'*impact framework*, la ToC e le tempistiche del progetto, tenendo conto anche dei suggerimenti emersi nel corso dell'incontro. Tali indicazioni andavano nella direzione di una semplificazione del framework e dell'individuazione degli indicatori più rilevanti e più facilmente rilevabili entro la fine dell'annualità in corso. A seguito dell'analisi desk dei materiali, si è rivelato tuttavia altrettanto centrale il confronto diretto con i partner di progetto, finalizzato a ricostruire la genesi della ToC e degli indicatori e a condividere con loro le ipotesi di realizzabilità degli assunti teorici in fase di implementazione, alla luce del contesto mutato.

Il quadro emerso da tale confronto ha evidenziato la difficoltà, da parte dei partner, di enucleare in modo chiaro gli step di implementazione del progetto, a causa dell'emersione di alcuni elementi di contesto sopraggiunti durante l'anno di inattività e vincolanti per la definizione della progettazione operativa. Tra questi si segnalano, in particolare:

- la disponibilità degli spazi nei quali realizzare le attività previste, in termini di accessibilità per i target di progetto, allacciamenti di acqua e luce e procedure amministrative connesse;
- la coprogettazione in corso delle attività da realizzare negli spazi polifunzionali con gli enti selezionati per la loro gestione;
- la costruzione di rapporti con i partner e con l'azienda sanitaria per l'individuazione delle persone con disabilità da coinvolgere nelle azioni specifiche di progetto, che ha comportato difficoltà nell'identificazione di tempistiche chiare e una parziale indeterminatezza del target di riferimento, alla luce della richiesta di includere anche persone

non giovani ma comunque bisognose di intraprendere un percorso di autonomia dal contesto familiare.

Alla luce di tali elementi, è emersa chiaramente la necessità di rivedere l'impianto valutativo, le ToC elaborate e gli indicatori inclusi nell'*impact framework*. Prima di procedere a una revisione complessiva del disegno valutativo, le autrici, insieme ai partner di progetto, hanno quindi definito alcuni criteri di selezione delle attività effettivamente realizzabili nel contesto mutato dell'intervento. I criteri adottati per la selezione delle attività da valutare hanno riguardato:

1. la coerenza tra obiettivi e indicatori della ToC e dell'*impact framework*;
2. la coerenza del target, considerando che alcune azioni non erano rivolte ai due target primari (giovani NEET e persone con disabilità);
3. la continuità della partecipazione dei destinatari;
4. la rilevanza delle attività per gli stakeholder e per i beneficiari;
5. la realizzabilità delle azioni nell'arco temporale della valutazione.

Una volta individuate le attività, il confronto con i partner si è concentrato sulla misurabilità degli indicatori previsti. In questa fase sono emerse aspettative contrastanti rispetto alla definizione dei target di progetto: oltre alle criticità già rilevate per il target delle persone con disabilità, è emersa anche, per i giovani NEET, la volontà di estendere gli interventi a giovani che non rientravano pienamente nella definizione di NEET, ma che potevano essere considerati fragili dal punto di vista socioeconomico e bisognosi di supporto nello sviluppo dell'autonomia lavorativa e abitativa.

A seguito di tali confronti, il framework degli indicatori è stato ulteriormente rivisto in occasione del monitoraggio intermedio del progetto. Inoltre, gli incontri di (ri)costruzione partecipata del disegno di valutazione con il partenariato hanno evidenziato la necessità di prorogare la definizione degli strumenti valutativi puntuali e del disegno valutativo definitivo, al fine di approfondire, azione per azione, gli aspetti valutativi in tempi coerenti con la loro progettazione operativa.

Successivamente si è reso necessario riadattare il disegno valutativo alla luce delle mutate condizioni di contesto, delle modalità di coinvolgimento dei beneficiari e delle tempistiche della valutazione, che si sono progressivamente contratte fino a ridursi a pochi mesi di osservazione. Tale processo ha fatto sì che la definizione del disegno operativo si configurasse come uno strumento utile per i partner, consentendo loro di mettere a fuoco, nella fase di progettazione e avvio delle singole azioni, i risultati attesi. Ciò ha richiesto

di definire tali risultati non solo in termini generici e di lungo periodo, ma in maniera puntuale e misurabile o, più in generale, osservabile entro la fine dell'annualità in corso.

Coerentemente con l'approccio adottato, sono state inoltre esplicitate e condivise con gli attuatori delle attività le domande valutative di riferimento:

- quali meccanismi consentiranno di generare il cambiamento atteso;
- rispetto a quali condizioni di partenza;
- come si articoleranno concretamente gli interventi e in che modo le attività potranno contribuire al rafforzamento delle competenze.

In sintesi, pur mantenendo l'impianto generale fondato sull'utilizzo della Teoria del Cambiamento, gli strumenti valutativi sono stati modificati (Tab. 2).

Tab. 2 – Strumenti di valutazione

<i>Azione</i>	<i>Strumento valutativo</i>	<i>Modalità rilevazione</i>	<i>Data rilevazione</i>
Housing giovani	Questionario di autovalutazione ex post	On-line a cura dei partecipanti	6/11/2023
Housing disabilità (palestre di autonomia)	Schede osservative ex ante a una settimana dall'avvio Schede osservative ex post	Compilate on-line dagli operatori Compilate on-line dagli operatori	26/06/2023 6/11/2023
Formazione lavoro giovani (colloqui individuali e attività di gruppo)	Questionario di autovalutazione ex post	On-line a cura dei partecipanti	6/11/2023
Formazione lavoro disabilità	Focus group con operatori	In presenza	29/11/2023
Centro civico Pontetetto	Focus group con referenti servizi e stakeholder + visita del centro	In presenza	29/11/2023
Centro civico San Vito	Focus group con referenti servizi e stakeholder + visita del centro	In presenza	28/11/2023

Per il target delle persone con disabilità, non essendo possibile ricorrere a strumenti di *self-evaluation*, sono state progettate, come previsto, schede

osservative. Per la loro formulazione è stato adottato il formato delle rubriche valutative, compilate dagli operatori sociali. I contenuti delle rubriche (e, di conseguenza, anche le dimensioni della ToC) sono stati definiti attraverso momenti di brainstorming valutativo con stakeholder e operatori. Questi ultimi, in particolare nel caso delle persone con disabilità, hanno richiesto che alcuni strumenti prevedessero una maggiore sensibilità nei livelli di rilevazione, così da poter distinguere tra il livello pregresso o già posseduto, quello atteso dall'operatore e quello effettivamente raggiunto al termine dell'intervento.

Per alcune attività specifiche si è inoltre deciso di utilizzare un solo strumento di rilevazione ex post. Nel caso dell'attività di *social housing* rivolta ai giovani, ad esempio, la convivenza effettiva è stata posticipata ai mesi conclusivi del progetto, rendendo impossibile la realizzazione di una rilevazione ex ante ed ex post. Si è pertanto scelto di modificare il questionario di valutazione al fine di osservare esclusivamente gli esiti del percorso di preparazione alla convivenza. Su richiesta degli operatori, è stato inoltre deciso di progettare due strumenti distinti ma speculari – una scheda osservativa e un questionario autosomministrato – utilizzabili come materiale di confronto tra pari e con gli educatori.

Come emerge da questi adattamenti, il progetto CoMix, rispetto a quanto definito nello studio di fattibilità, ha subito modifiche significative nel corso della fase implementativa, rendendo necessari correttivi al disegno valutativo elaborato in fase progettuale. Un discorso a parte riguarda le due ToC, per le quali nei paragrafi successivi sarà illustrato il percorso riflessivo che ha condotto alla loro ridefinizione.

3.3.2. La ridefinizione della ToC

All'interno di questo processo, la ToC elaborata nella Fase 1 del progetto ha rappresentato un'utile guida per l'interpretazione della proposta progettuale e del framework iniziale degli indicatori. L'intento originario delle due ToC elaborate era infatti quello di fornire un supporto alla programmazione delle attività e alla comunicazione del progetto nelle sue componenti essenziali e nelle principali azioni previste.

Tuttavia, con il progressivo approfondimento dei nodi critici relativi alle dimensioni valutative, alle tempistiche e agli strumenti di rilevazione degli indicatori, sono emersi in modo sempre più evidente alcuni limiti delle ToC. Ciò ha portato le due autrici a discostarsi parzialmente da queste ultime, concentrandosi sulla facilitazione dell'emersione di una Teoria del

Cambiamento più puntuale. In questo percorso, l'attenzione non si è focalizzata tanto sulla formalizzazione della teoria, quanto sulle esigenze pratiche di individuare strategie di senso per la valutazione delle azioni, ossia indicazioni utili a orientare l'attenzione sugli aspetti più rilevanti già nella fase di avvio dell'implementazione da parte dei partner. In particolare, il processo di revisione del disegno valutativo ha fatto emergere quattro principali criticità.

1. Debole specificazione dell'intervento complessivo: pur dichiarando obiettivi chiari, le teorie del cambiamento individuate per i due target principali del progetto – persone con disabilità e giovani in condizioni di disagio socioeconomico – non articolano in modo esaustivo la catena causale tra le azioni previste e gli *outcome* attesi. Ad esempio, l'azione di *co-housing* rivolta alle persone con disabilità è associata, nel breve periodo, all'aumento delle competenze esecutive utili all'inclusione abitativa, con l'aspettativa che ciò conduca, nel lungo periodo, dapprima a un'effettiva inclusione abitativa e successivamente a una maggiore autonomia. Tuttavia, il primo nodo causale tra l'assegnazione dell'abitazione alla singola persona e l'acquisizione delle competenze rimane inesplorato: quali meccanismi dovrebbero generare questo cambiamento? Rispetto a quali condizioni di partenza? In che modo si articola concretamente l'intervento di *co-housing* e come le attività previste contribuiscono al rafforzamento di tali competenze?

2. Indeterminatezza degli *outcome*: sebbene l'*impact framework* individui soglie quantitative che gli indicatori di *outcome* devono raggiungere per dichiarare l'efficacia del progetto al termine dell'annualità, la loro formulazione risulta spesso troppo generica e ampia, rendendo complessa la loro operativizzazione. Tornando all'esempio del *co-housing*, si prevede che le persone con disabilità coinvolte rafforzino le proprie competenze esecutive legate all'inclusione abitativa; l'indicatore individuato è quindi il numero di persone che mostrano tale rafforzamento. Tuttavia, risulta essenziale confrontarsi con i partner per chiarire quali competenze rientrino in questa definizione, quali siano effettivamente influenzabili dall'azione specifica, quali altri fattori possano intervenire – come le condizioni di partenza, gli obiettivi dei singoli progetti di autonomia, le caratteristiche dell'abitazione o il contesto di vita e familiare – e come tali competenze possano essere operativizzate e osservate nel passaggio dalla situazione iniziale a quella finale. La definizione di un livello di competenza ritenuto soddisfacente ai fini del buon esito del percorso risulta tanto più complessa quanto meno è esplicitato il nesso causale tra azione e risultato, come evidenziato nel punto precedente.

3. Complessità del contesto: le tempistiche previste per la Fase 2 del progetto, che indicavano un ampio margine per la progettazione operativa nei

primi sei mesi, si sono rivelate ottimistiche rispetto alla difficoltà di riattivare processi operativi e di coinvolgimento degli stakeholder a un anno di distanza dall'elaborazione della proposta progettuale, nonché di coordinare una pluralità di azioni complesse e differenziate. Tale scarto emerge in modo ancora più evidente nell'elaborazione dell'*impact framework* e delle ToC, che nella definizione dei risultati di breve periodo non tengono pienamente conto dei tempi tecnici necessari alla loro misurazione e valutazione. Ciò ha reso necessario anticipare le rilevazioni finali rispetto ai dodici mesi previsti dal progetto, considerata l'esigenza di chiudere il rapporto valutativo entro un mese dalla conclusione delle attività. Di conseguenza, le aspettative sui risultati sono risultate spesso eccessive rispetto a quanto concretamente raggiungibile in circa quattro mesi di effettiva operatività, rendendo necessaria una ridefinizione e una rinegoziazione con i partner coinvolti.

4. Incongruenza tra dimensioni di outcome e azioni previste: alcune dimensioni di *outcome* non hanno trovato un riscontro chiaro nelle azioni progettate in fase di definizione operativa, a causa della ridefinizione dell'intervento in corso d'opera. Ad esempio, la ToC prevede, sia per le persone con disabilità sia per i giovani in condizioni di disagio socioeconomico, il rafforzamento delle competenze lavorative. Tale *outcome* era inizialmente connesso a specifiche azioni di formazione al lavoro che sono state successivamente ridimensionate in fase di implementazione.

La revisione dell'*impact framework*, alla luce della coprogettazione delle attività dei centri polifunzionali, ha reso evidente questa incongruenza e ha portato, piuttosto che all'eliminazione della dimensione di *outcome*, a una riprogettazione di alcune azioni formative affinché potessero essere orientate al raggiungimento di tale risultato. In modo speculare, alcune azioni previste – come l'attivazione di servizi di prossimità da parte dei servizi sociali comunali, del consultorio o dell'azienda sanitaria all'interno dei centri polifunzionali – non trovano riscontro nel framework e nelle ToC, per ragioni legate all'economicità dell'azione valutativa e al modello di PbR, pur incontrando resistenze da parte dei partner, interessati a ottenere riscontri sull'efficacia di tali interventi.

Alla luce di questi quattro nodi cardine, l'azione di chi scrive è risultata indispensabile per rendere i partner consapevoli dei limiti delle proprie aspettative. Pur senza procedere a una revisione formale ed esplicita delle ToC, l'approccio di “cucire la valutazione su misura del progetto” (Rossi et al., 2007) ha consentito di far emergere aspetti taciti delle teorie dell'implementazione degli attori coinvolti. Questo processo ha permesso non solo di ridefinire le aspettative – e dunque gli *outcome* e gli indicatori attesi al tempo T_x – ma, in alcuni casi, di riorientare la stessa progettazione delle attività,

riconducendole a obiettivi ritenuti prioritari dai promotori dell'intervento. Le Figure 1 e 2 riportano le ToC riviste dalle autrici.

Fig. 1 – ToC rivisitata relativa agli interventi rivolti alle persone con disabilità

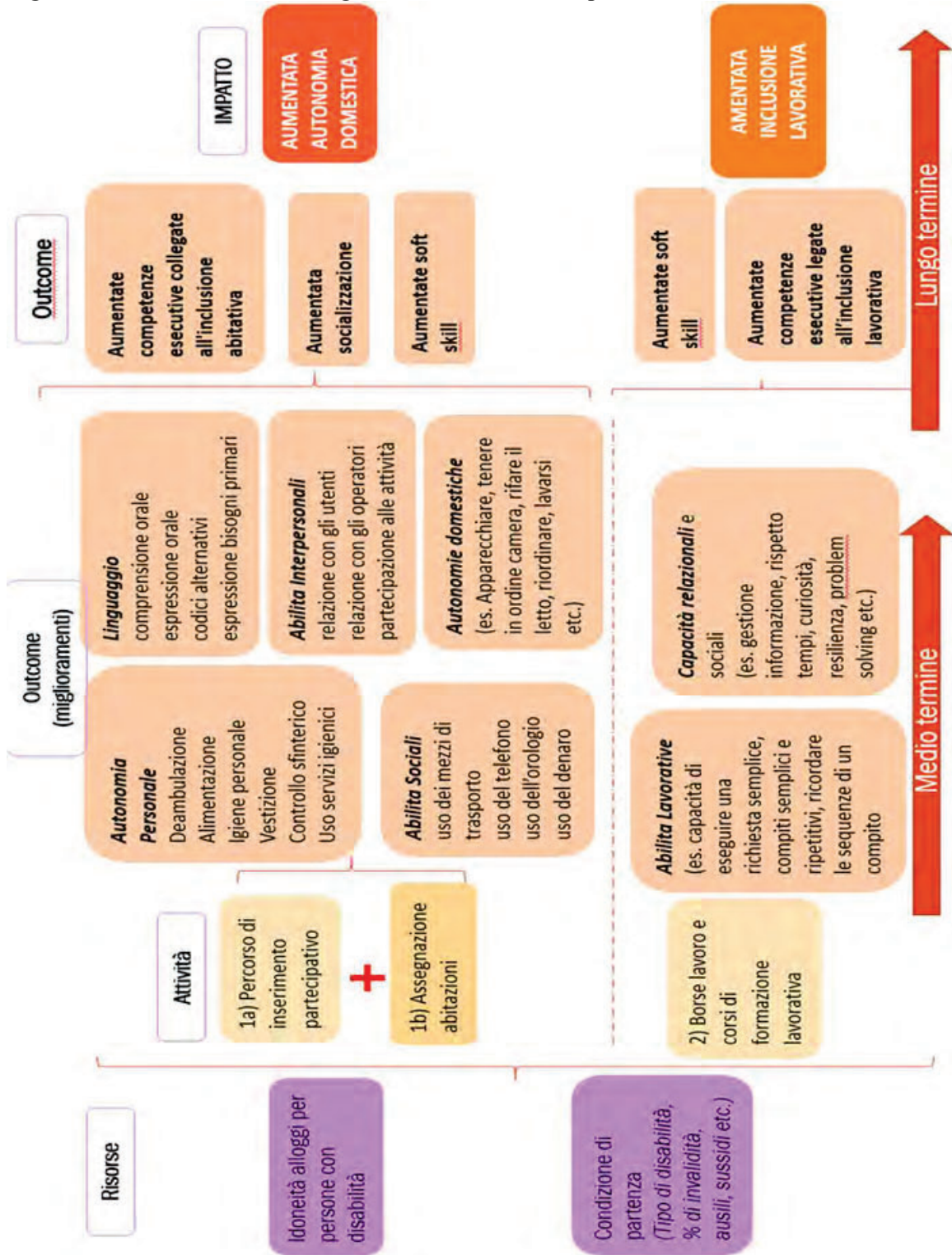
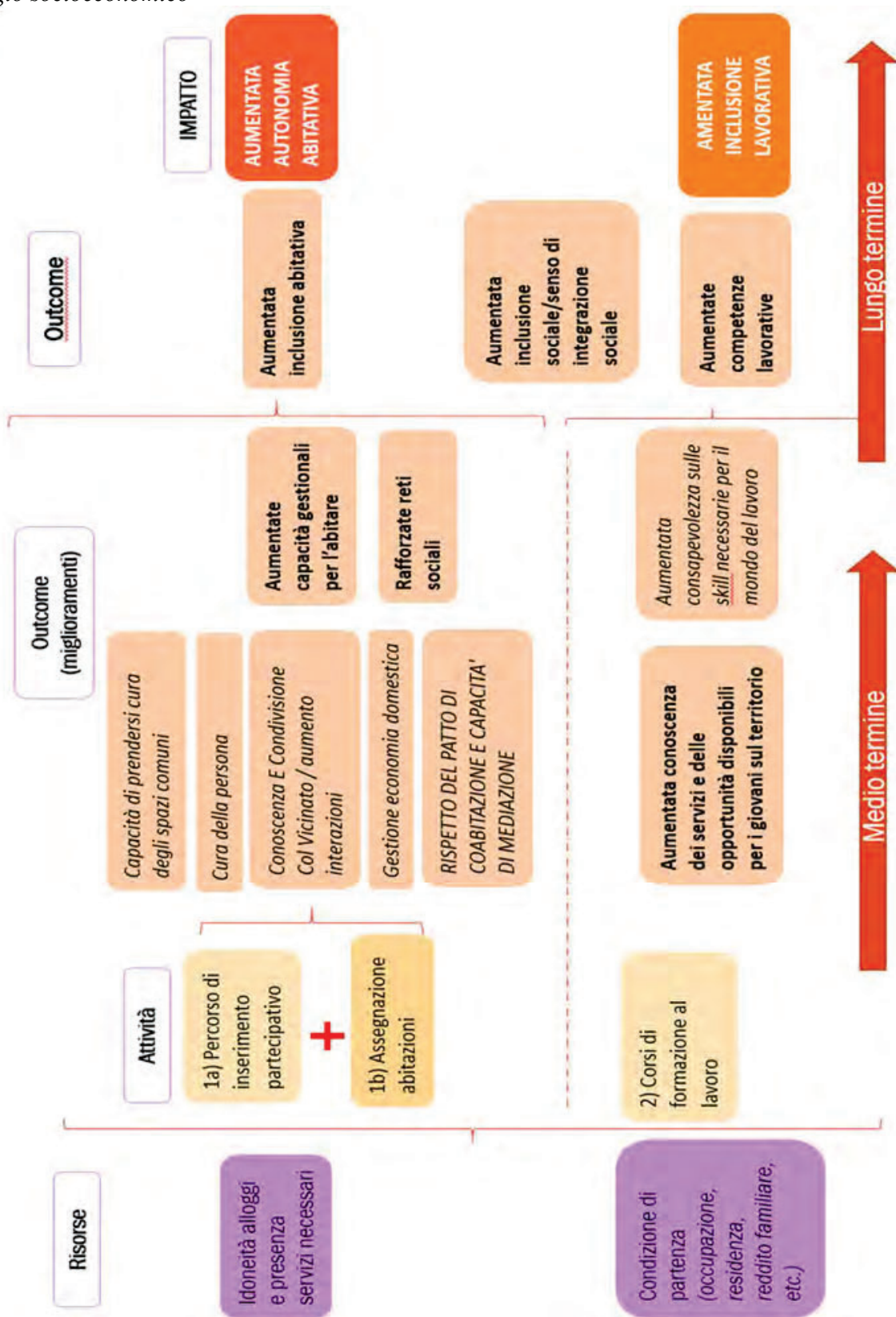


Fig. 2 – ToC rivisitata relativa agli interventi rivolti ai giovani NEET o in condizioni di disagio socioeconomico



3.3.3 I meccanismi generativi

Non è obiettivo di questo contributo entrare nel merito dell'elaborazione dei meccanismi sottostanti alla Teoria del Cambiamento specifica per gli interventi di *co-housing* del progetto CoMix; tuttavia, le ipotesi iniziali sono state formulate nella Fase 1 del progetto e successivamente aggiornate attraverso momenti di confronto con i partner e gli attuatori delle attività. Le fonti empiriche utilizzate includono la documentazione progettuale, i report iniziali di monitoraggio, i questionari, le schede osservative e i focus group con attuatori e stakeholder, nonché le schede osservative e i questionari compilati dai partecipanti. Tali informazioni hanno consentito di far emergere le logiche di azione e le percezioni che sostengono l'efficacia delle attività.

L'analisi ha seguito un processo iterativo di tipo abducente, nel quale le ipotesi sui meccanismi sono state formulate a partire dalle evidenze empiriche e successivamente messe a confronto con le assunzioni teoriche delle ToC. Questa logica ha permesso di mettere in relazione le condizioni contestuali con le reazioni dei beneficiari e con gli esiti osservati, ricostruendo i nessi causali intermedi che spiegano il cambiamento. La validazione dei meccanismi è stata realizzata attraverso la triangolazione di tre tipologie di evidenze:

- (a) i dati empirici raccolti mediante strumenti quantitativi e qualitativi;
- (b) le narrazioni e i significati emersi nei focus group con operatori e stakeholder;
- (c) la coerenza logica con le assunzioni delle ToC aggiornate.

Dall'analisi sono emersi alcuni meccanismi chiave. Nelle azioni di *co-housing* rivolte alle persone con disabilità, il meccanismo principale individuato è il rafforzamento dell'autoefficacia attraverso processi di responsabilizzazione graduale, favoriti da un contesto abitativo protetto e da un supporto educativo personalizzato, che hanno incrementato progressivamente l'autonomia personale. Un secondo meccanismo riguarda l'apprendimento situato, attivato dall'esperienza di coabitazione e dalla gestione condivisa degli spazi, che ha consentito l'acquisizione di competenze pratiche e relazionali – quali la pianificazione dei compiti domestici e la gestione dei conflitti. Inoltre, la convivenza ha favorito processi di fiducia e mutuo aiuto, contribuendo al rafforzamento del senso di appartenenza e di inclusione all'interno di una microcomunità.

Per quanto riguarda i giovani NEET e in condizione di fragilità socioeconomica, le azioni del progetto CoMix hanno attivato principalmente il meccanismo di riconoscimento e valorizzazione personale, che ha incrementato

l'autostima e la motivazione individuale. Parallelamente, il coinvolgimento nelle attività ha favorito la sperimentazione di ruoli attivi e l'esercizio dell'agency, stimolando processi di orientamento al lavoro e all'autonomia. Infine, la frequentazione dei centri civici e la partecipazione alle iniziative promosse hanno contribuito alla costruzione di legami sociali e di reti di sostegno, rafforzando il senso di appartenenza comunitaria e la fiducia nelle istituzioni locali.

Conclusioni

L'uso della ToC nella valutazione dei programmi sociali è oggi ampiamente diffuso, ma continua a sollevare interrogativi rilevanti sulle sue modalità di applicazione e sulla sua capacità di adattarsi a contesti complessi e mutevoli. Il caso di studio qui presentato mostra come la ToC non possa essere intesa come uno strumento neutro o statico, bensì come un dispositivo interpretativo e operativo che richiede continui aggiustamenti nel corso dell'implementazione.

In questo senso, l'esperienza del progetto CoMix conferma, in linea con la letteratura valutativa, la necessità di rivedere e aggiornare la Teoria del Cambiamento lungo le diverse fasi di attuazione di un intervento. L'aggiornamento della ToC in funzione dello stadio di avanzamento delle attività consente infatti di rendere visibili vincoli e criticità non emersi in fase di progettazione e di rafforzare la coerenza tra azioni progettuali e risultati attesi, esplicitando i meccanismi che sottendono i processi di cambiamento.

In particolare, l'analisi condotta evidenzia come la fase di definizione e adattamento del disegno valutativo, se sviluppata attraverso un approccio partecipativo e negoziale, possa costituire una cornice privilegiata per la revisione della Teoria del Cambiamento. Tale processo permette agli attori coinvolti di prendere consapevolezza delle aspettative implicite attribuite alle azioni progettuali, talvolta caratterizzate da una visione fatalistica o scarsamente fondata sul nesso causale tra azioni e risultati attesi, favorendo al contempo la definizione di obiettivi più realistici, osservabili e misurabili. Al tempo stesso, il caso analizzato mostra come questo lavoro richieda tempi e risorse significative, sia da parte degli attuatori sia da parte del valutatore, e come risulti complesso formalizzare, nei tempi utili per la valutazione, una Teoria del Cambiamento sufficientemente articolata, capace di integrare in modo coerente la teoria dell'implementazione con una solida teoria del programma. Tra le principali *lesson learned* emerge l'importanza di concepire la ToC come uno strumento dinamico, da adattare alle condizioni effettive di

implementazione e da rinegoziare insieme ad attuatori e stakeholder alla luce dei vincoli operativi e dei cambiamenti di contesto. Dal punto di vista dei valutatori, questo approccio favorisce una comprensione più approfondita dei meccanismi generativi e una raccolta di evidenze maggiormente robuste e contestualizzate. Per i decisori e i promotori degli interventi, le implicazioni riguardano la possibilità di definire obiettivi più realistici, selezionare attività coerenti con le risorse disponibili e monitorare in modo più efficace l'evoluzione del progetto, evitando valutazioni meramente certificatorie o giudizi di fallimento fondati su assunzioni non più realistiche.

In sintesi, l'esperienza del progetto CoMix mostra come una valutazione teoricamente informata, flessibile e partecipativa possa non solo migliorare la qualità del processo valutativo, ma anche contribuire a rafforzare la progettazione e il processo decisionale, rendendo più solida la connessione tra teoria e pratica nell'ambito dei progetti sociali complessi.

Riferimenti bibliografici

Auspos, P., Kubisch, A. (2004). *Building knowledge about community change: Moving beyond evaluations*. Aspen Institute.

Bemme, D. (2019). Finding “what works”: Theory of change, contingent universals, and virtuous failure in global mental health. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 43(3), 574–595. <https://doi.org/10.1007/s11013-019-09637-6>

Blamey, A., Mackenzie, M. (2007). Theories of change and realistic evaluation: Peas in a pod or apples and oranges? *Evaluation*, 13(4), 439–455. <https://doi.org/10.1177/1356389007082129>

Breuer, E., Lee, L., De Silva, M., Lund, C. (2016). Using theory of change to design and evaluate public health interventions: A systematic review. *Implementation Science*, 11, Article 63. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0422-6>

Center for Theory of Change. (n.d.). *How does theory of change work?* Theory of Change Community. <https://www.theoryofchange.org/what-is-the-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/>

Chen, H.T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Sage.

Chen, H.T., Rossi, P.H. (1983). Evaluating with sense: The theory-driven approach. *Evaluation Review*, 7(3), 283–302. <https://doi.org/10.1177/0193841X8300700301>

Connell, J. P., Kubisch, A.C. (1998). L'approccio della Teoria del Cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: Stato dell'arte, prospettive e problemi. In N. Stame (Ed.), *I classici della valutazione* (2007). FrancoAngeli.

Connell, J. P., Kubisch, A.C. (1998). Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: Progress, prospects, and problems. In K., Fulbright-Anderson, A., Kubisch, J. P., Connell (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives* (Vol. 2, pp. 1–13). Aspen Institute.

Da e per le persone con disabilità. (2022). *Progetto di social housing per persone con gravi disabilità motorie*. <https://agendadelladisabilita.it/abitare-sociale-social-housing-orbassano/>

Fantini, L. (2024). La Teoria del Cambiamento: Origini, misunderstanding e misuse ed elementi innovativi. *RIV – Rassegna Italiana di Valutazione*, 90, 9–23.

Fulbright-Anderson, K., Kubisch, A.C., Connell, J.P. (Eds.) (1998). *New approaches to evaluating community initiatives* (Vol. 2). Aspen Institute.

Lindgren, L. (2001). The non-profit sector meets the performance-management movement. *Evaluation*, 7(3), 285–392.

L'Oasi. (2018). *Progetto di cohousing per valorizzare l'autonomia di persone con disabilità*. <https://www.aiasbo.it/oasi/>

Pawson, R., Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage.

Rossi, P.H., Freeman, H.E., Lipsey, M.W. (2007). Costruire le valutazioni su misura. In N. Stame (Ed.), *I classici della valutazione*. FrancoAngeli.

Stame, N. (2004). Theory-based evaluation and types of complexity. *Evaluation*, 10(1), 58–76. <https://doi.org/10.1177/1356389004043135>

Stame, N. (2016). *Valutazione pluralista*. FrancoAngeli.

Stame, N. (2024). La ToC è la Teoria del Cambiamento. Ma che cos'è il cambiamento? *RIV – Rassegna Italiana di Valutazione*, 87, 130–150. DOI: 10.3280/RIV2023-087008

Tummers, L. (2015). Understanding co-housing from a planning perspective: why and how? *Urban Research & Practice*, 8(1), 64–78. <https://doi.org/10.1080/17535069.2015.1011427>.

Tummers, L. (2016). The re-emergence of self-managed co-housing in Europe: A critical review of co-housing research. *Urban Studies*, 53(10), 2023–2040. <https://www.jstor.org/stable/26151181>

Tummers, L. (2017). *Learning from co-housing initiatives* (Doctoral dissertation, TU Delft). Delft University of Technology.

Valters, C. (2014). *Theories of change in international development: Communication, learning, or accountability?* (JSRP Paper No. 17). Justice and Security Research Programme & The Asia Foundation.

Village Vertical. (2005). *Village vertical, Villeurbanne: Progetto di social housing*. <https://atlas.affordablehousingactivation.org/ficha/village-vertical-villeurbanne-francia/>

Weiss, C.H. (1977). The enlightenment function of social research. *Policy Analysis*, 3(4), 531–545.

Weiss, C.H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community-based initiatives for children and families. In J.P. Connell, A.C. Kubisch, L. B. Schorr, C.H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives* (Vol. 1, pp. 65–92). Aspen Institute.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Prentice Hall.