



PIANO STRATEGICO  
DELLA **PAC**  
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



Finanziato  
dall'Unione europea



## LABORATORIO #EFFETTOLEADER

1<sup>a</sup> Lezione: Progettare la valutazione e impostare la logica d'intervento

# Il follow-up alle valutazioni: finalità, strumenti ed esperienze

Francesca Varia e Martina Bolli

CREA Politiche e Bioeconomia



# Obiettivi e percorso della presentazione

*Perché un approfondimento sul seguito alle valutazioni? Partiamo dal punto in cui la valutazione smette di descrivere e diventa utile ad apprendere e decidere.*



## PARTE A

### Dall'evaluando al giudizio

Fondamenti teorici e elementi del percorso logico, implicazioni per le SSLP.



## PARTE B

### Dal giudizio al follow-up

L'uso di valutazioni e raccomandazioni: meccanismi di follow-up, finalità, sfide ed esperienze.



## PARTE C

### Dalla Teoria alla pratica

Comunicazione, apprendimento, memoria istituzionale e utilizzo dei risultati

PARTE A

# Dall'evaluando al giudizio

Fondamenti teorici e elementi del percorso logico, implicazioni per le SSLP



## 2 Cos'è il giudizio valutativo



### Definizione

La **conclusione argomentata** cui giunge la valutazione, **basata su evidenze empiriche e su criteri espliciti** (es. efficacia, efficienza, impatto, coerenza, rilevanza).

**Non è descrittivo** (“cosa è successo”) ma **normativo e comparativo**: dice “quanto vale ciò che è successo” rispetto a criteri e attese.

### Il momento centrale della valutazione

- Le evidenze raccolte diventano una valutazione esplicita del valore di un intervento pubblico.
- Esprime una posizione argomentata sul valore dei risultati osservati rispetto agli obiettivi perseguiti e ai criteri adottati.
- Svolge il ruolo di ponte fra analisi, conclusioni e raccomandazioni: rende la valutazione realmente utile indicando perchè le valutazioni non terminano con la consegna degli elaborati valutativi.
- Un giudizio poco chiaro o scollegato dal contesto e dai problemi e bisogni degli stakeholders produce raccomandazioni generiche e non implementabili.

### 3 La catena logica: dall'evidenza alla decisione

Il giudizio è l'anello che collega l'analisi tecnica alle sintesi tecniche per i decisori e a quelle divulgative per i non addetti ai lavori.



**Il giudizio è il “ponte” fra analisi e azione** (Scriven, 1991; Patton, 2008): traduce risultati tecnici in indicazioni significative a supporto delle decisioni e di processi deliberative fondati sulla consultazione degli stakeholder e orientate alla costruzione di un consenso informato (House & Howe, 2000; ILO, 2024).

Una **buona valutazione** si giudica in base alla sua utilità e al suo uso effettivo (Patton, 2008).

# 4 I fondamenti teorici del giudizio valutativo



Scriven (1991)

## Il giudizio è il cuore della valutazione

Valutare significa **esprimere un giudizio di valore**: qualità intrinseca, risposta ai bisogni, ampiezza degli effetti.



Patton (2008)

## Utilization-Focused Evaluation

Il giudizio dev'essere **comprensibile, rilevante e orientato all'uso**; spesso co-costruito con gli stakeholder.



OECD-DAC (2019)

## Criteri condivisi e standardizzati

Il valore è espresso rispetto a criteri comuni (efficienza, efficacia, rilevanza, coerenza, sostenibilità, impatto)



Rossi, Lipsey & Freeman (2004)

## La dimensione causale

Non basta descrivere i cambiamenti: **occorre interrogarsi sul rapporto tra intervento e risultati osservati.**



Commissione europea

## Evidence-based judgement

Giudizi espliciti, **basati su evidenze triangolate e collegati a indicatori e domande valutative.** Validano la teoria del cambiamento e i meccanismi causali

## In sintesi

Un giudizio esprime un valore, è orientato all'uso, ancorato a criteri, causale e fondato su evidenze robuste.

Nelle **SSL** il giudizio causale si fonda raramente su controfattuali puri e più spesso su Theory of Change, evidenze qualitative e **Contribution Analysis** (Mayne, 2001).



PIANO STRATEGICO  
DELLA **PAC**  
IL FUTURO DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE



MINISTERO DELL'AGRICOLTURA  
DELLA SOVRANITÀ ALIMENTARE  
E DELLE FORESTE



Finanziato  
dall'Unione europea



RETE  
**PAC**  
Connessioni che seminano opportunità

# 5 Gli elementi costitutivi del giudizio



**Regola pratica:** il valutatore dovrebbe passare dal chiedersi «*Che cosa emerge dall'analisi?*» al chiedersi «*Chi può usare questa informazione e per fare cosa?*»

PARTE B

# Dal giudizio al follow-up

L'uso di valutazioni e raccomandazioni: meccanismi di follow-up, finalità, sfide ed esperienze



# 6 Le raccomandazioni: definizione, requisiti e riferimenti



## Definizione

Indicazioni operative, derivate dai giudizi, finalizzate a migliorare politiche, programmi o implementazione.

### Quattro requisiti di qualità

- Evidence-based — fondate su evidenze
- Fattibili — realizzabili e actionable
- Prioritizzate — gerarchia di importanza
- **Calibrate sul destinatario** — formulate in funzione del ruolo, del mandato, delle risorse e della capacità di azione del destinatario

### Patton (2008)

Progettate **per l'uso concreto e per decisori specifici**: rilevanza, **tempestività**, **utilizzabilità**.

### OECD-DAC (2010; 2021)

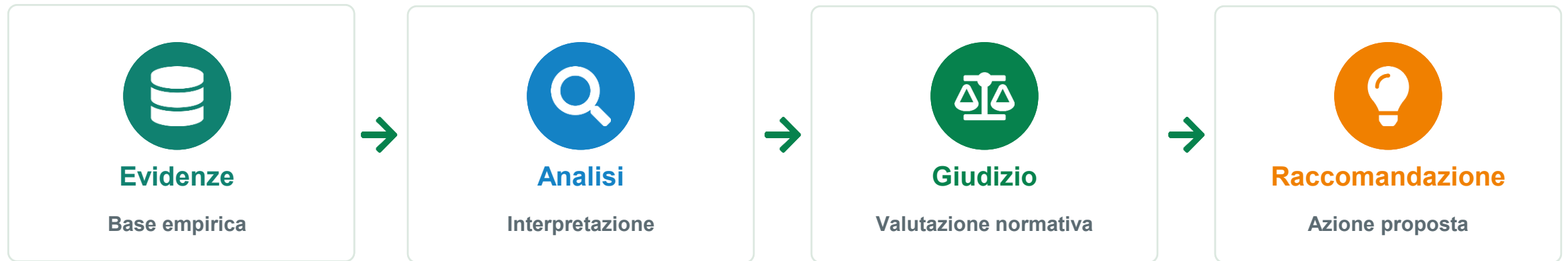
Derivate da risultati/giudizi, **actionable**, con **responsabilità assegnate**. Introduce il follow-up.



### EC, Linee guida RetePAC, Evaluation Helpdesk for CAP

evidenza → conclusioni → **raccomandazioni operative e integrate nel processo decisionale**.

# 7 Dal giudizio alla raccomandazione



## Esempio applicato — ricambio generazionale



**Principio:** le raccomandazioni devono essere logicamente e direttamente derivate dai giudizi — mai generiche né scollegate dall'evidenza.

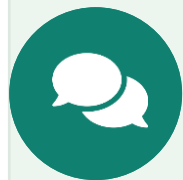
PARTE C

# Dalla teoria alla pratica

Comunicazione, apprendimento, memoria istituzionale e utilizzo dei risultati



## 8 Perché il follow-up è importante? Alcune lezioni europee

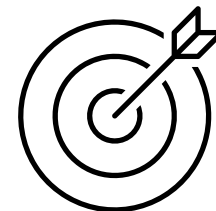


*GPW “Use of evaluations for improving policy and for ex ante assessments to prepare the next CAP”  
Helsinki 2–3 giugno 2026*

Evento realizzato dall'EU CAP Network in collaborazione con l'European Evaluation Helpdesk

### Platea

- Autorità di Gestione e Agenzie di Pagamento
- Valutatori e Reti Nazionali della PAC
- Stakeholder della valutazione ed esperti UE



**Finalità**



**Management  
response**

### Migliorare la PAC attuale

- Riadattare programmi, ricalibrare i fabbisogni e la destinazione dei fondi
- Semplificare procedure

### Preparare la PAC futura

- Orientare la programmazione post 2027
- Alimentare le valutazioni ex ante
- Rafforzare la **memoria istituzionale** e l'apprendimento trasversale

[https://eu-cap-network.ec.europa.eu/events/good-practice-workshop-use-evaluations-improving-policy-and-ex-ante-assessments\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/events/good-practice-workshop-use-evaluations-improving-policy-and-ex-ante-assessments_en)

## 9 Lituania: valutazione integrata e follow-up strutturato

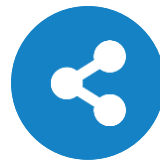
*Sistema complessivo che integra monitoraggio, valutazioni tematiche, ex-ante ed ex-post (2,85 mld € di fondi nazionali), allineato alle priorità della PAC.*

### Sistema complessivo



Monitoraggio e valutazioni tematiche, ex-ante ed ex-post; evidenze continue su competitività, ambiente, clima, inclusione e innovazione.

### Disseminazione e collaborazione



Diffusione istituzionalizzata, presentazione ad AdG e Agenzia di Pagamento, Comitato di Monitoraggio, collaborazione interministeriale e Rete CAP (target GAL).

### Follow-up strutturato



Tracciamento delle raccomandazioni con responsabilità definite, classificazione per rilevanza e fattibilità, report regolari.

### Uso delle evidenze



Targeting più efficiente (piccole aziende), interventi del Piano Strategico basati su evidenze, governance locale (GAL) rafforzata.

**Sfide e prospettive:** disallineamento dei tempi, capacità istituzionale, raccomandazioni poco attuabili, coinvolgimento limitato.

**Orientamento:** Follow-up con base legale, report periodici e copertura di tutte le misure.

**Lezione appresa:** il follow-up è tanto più efficace quanto più sono chiari responsabilità, tempi e modalità di attuazione.

# 10 Perché il follow-up è importante? Una lezione dall'Italia

## Quando la valutazione genera conoscenza riutilizzabile

### in Emilia-Romagna

I risultati di monitoraggio e valutazione dello sviluppo rurale sono stati utili anche per rispondere a esigenze di conoscenza di altre valutazioni e politiche regionali:

- Valutazione unitaria dei fondi SIE
- Progetto LIFE prePAIR e PAIR – Piano Aria (riduzione delle emissioni di ammoniaca)
- Piano energetico regionale e Strategia per la neutralità carbonica
- Aggiornamento della Carta dell'erosione del suolo
- Supporto alle decisioni nella difesa fitosanitaria



## Lezione appresa

È difficile trasferire risultati e lezioni da una programmazione all'altra in un contesto in rapido mutamento.

### Indicazione operativa

Focalizzare l'attenzione su pochi elementi strategici, per ottenere indicazioni **in tempi ancora utili** al loro utilizzo.

# 1 Il patrimonio conoscitivo del Repository della valutazione della PAC

Il repository non è soltanto un archivio documentale: è una **infrastruttura di conoscenza** che rende accessibili giudizi, raccomandazioni, evidenze e lezioni apprese.



## Valutazioni annuali

*Relazioni di attuazione*

Giudizi prudenziali, basati sul monitoraggio. Focus su avanzamento fisico e finanziario.



## Valutazioni tematiche

*Approfondimento*

Giudizi analitici, con analisi controfattuali o qualitative. Spazio a spiegazioni causali e argomentazioni varie (es. differenze tra beneficiari degli interventi e territori)



## Valutazione intermedia

*In itinere*

Giudizi parziali e prospettici. Orientano la programmazione, con forte componente di raccomandazione.



## Valutazione ex post

*Conclusiva*

Giudizi completi e conclusivi su efficacia, efficienza e impatti: i giudizi più “forti”, con massima integrazione di evidenze.

<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/27436>

# 12 Una proposta di lavoro: individuazione dell'evaluando

| GAL                       | Iniziativa                                           | Evaluando                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Valle d'Aosta             | Pour Tous                                            | Azione/Bando di accompagnamento                                                    |
| Escartons e Valli Valdesi | GALassie di Comunità                                 | Strategia di Sviluppo Locale (SSL)                                                 |
| Valle Umbra e Sibillini   | Umbria Lasciati Sorprendere                          | Progetto/azione di cooperazione territoriale                                       |
| Elimos                    | Greenway degli Elimi                                 | Progetto singolo / intervento infrastrutturale territoriale                        |
| Leader Siena              | Bando SRE04 Start Up non agricole                    | Misura/Bando                                                                       |
| Maiella Verde             | Comunità di Innovazione dell'entroterra              | Processo di governance / attivazione strategica attraverso le Comunità di Progetto |
| Costa dei Trabocchi       | Reti di Innovazione della Costa dei Trabocchi        | Processo di governance / attivazione strategica attraverso le Comunità di Progetto |
| Metropoli Est             | Solunto porta d'ingresso del Distretto AgriCulturale | Progetto singolo a regia GAL                                                       |
| Valtellina                | INTEGR-AZIONI                                        | Progetto di cooperazione interterritoriale                                         |

# 13 Una proposta di lavoro: tassonomia delle raccomandazioni



## Raccomandazioni procedurali

- modificare un bando
- semplificare procedure
- migliorare criteri di selezione

## Raccomandazioni organizzative

- rafforzare il coordinamento
- chiarire ruoli
- istituire gruppi d lavoro/consulte
- migliorare la comunicazione

## Raccomandazioni relazionali

- aumentare il coinvolgimento degli stakeholder
- rafforzare le reti
- migliorare la partecipazione

## Raccomandazioni di M&V

- nuovi indicatori
- raccolta dati
- sistemi di monitoraggio
- piano di valutazione

## Raccomandazioni di capacity building

- formazione
- accompagnamento
- assistenza tecnica

## Raccomandazioni strategiche

- revisione SSL
- ridefinizione priorità
- integrazione tra interventi

**Lezione appresa:** Il follow-up non è un'attività burocratica ma un **processo strutturato di apprendimento**

**Indicazione operativa:** investire tempo e risorse nella **comunicazione interna e esterna**

# 14 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Progetti Infrastrutturali, Mobilità Dolce e Turismo Slow

#### I casi simili nel Repository:

- **"Le terre del benessere: per un turismo slow" (GAL LEADER Siena, Toscana):** un progetto (Sottomisura 7.5) incentrato sulla creazione di piste ciclabili e una web-app per la mobilità dolce e la valorizzazione del borgo. È stato valutato con il punteggio massimo (+++) in efficacia, sostenibilità e valore aggiunto LEADER.
- **GAL Delta 2000 (Emilia-Romagna):** un'iniziativa volta a strutturare un sistema intermodale a rete (bici-barca-treno-bus) e a realizzare le "porte del Delta" come attrattori turistici territoriali.

**Indicazioni operative:** come valutare la **coerenza della localizzazione delle infrastrutture** rispetto alla SSL, la reale utilità degli strumenti digitali (es. web-app) e come impostare raccomandazioni sulla gestione e manutenzione delle tratte.

# 15 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Rigenerazione di Spazi Pubblici e Co-progettazione

#### Il caso simile nel Repository:

- **"La Porta del Parco" (GAL LEADER Siena, Toscana):** riqualificazione di un'area perifluviale degradata e co-progettazione di uno spazio pubblico attraverso un percorso partecipativo *bottom-up*. Valutato con il punteggio massimo (+++) per l'integrazione e la cooperazione tra enti e comunità.

**Indicazioni operative:** come valutare la **dimensione relazionale della progettazione partecipata**. Il caso illustra come il coinvolgimento degli attori locali ha effettivamente generato un senso di "proprietà" dello spazio pubblico e ridotto il rischio di fallimento dell'opera.

# 16 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Processi di Governance e "Comunità di Progetto"

Il caso simile nel Repository:

- **Bio-distretto dell'Appennino Bolognese" (GAL Appennino Bolognese, Emilia-Romagna):** un progetto a regia GAL strutturato in più fasi (animazione, concertazione e quantificazione ambientale) per la costituzione di una nuova forma di governance territoriale agro-ecologica.

**Indicazioni operative:** nelle schede monografiche dell'Emilia-Romagna, questa buona prassi è valutata analizzando l'**accrescimento del capitale sociale e della fiducia nel GAL** (con voti espressi dagli stakeholder su scala Likert). Il caso illustra come misurare l'effetto "start-up" del GAL nel far nascere reti che senza di esso non sarebbero mai nate.

# 17 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Creazione di Impresa e Start-up Extra-Agricole

I casi simili nel Repository:

- **GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano (Emilia-Romagna):** "Percorsi formativi per l'avvio di startup e azioni a sostegno agli investimenti delle nuove imprese". Le parole chiave usate dal valutatore sono proprio *rinnovamento del tessuto imprenditoriale e occupazione giovanile*.
- **Cataloghi Liguria (2019 e 2023):** l'analisi di progetti di successo come l'avvio di un **"Birrificio agricolo nei monti liguri" (Birrificio Altavia)** o di un caseificio, finanziati combinando le sottomisure 4.1, 4.2 e 6.1 (Pacchetto Giovani/Start-up)

**Indicazioni operative:** il caso illustra bene la differenza tra **indicatori fisici** (es. quante imprese create) e **indicatori di impatto netto** (ULA - Unità di Lavoro Annuo create, tasso di sopravvivenza delle startup a 3 anni, attrazione di under-40 nelle aree marginali).

# 18 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Inclusione Sociale e Innovazione Sociale

#### I casi simili nel Repository:

- **"Dopo di noi. Per un futuro insieme" (GAL Consorzio Lunigiana, Toscana):** un progetto di innovazione sociale (Sottomisura 7.4.1) per il completamento di servizi assistenziali dedicati a soggetti diversamente abili.
- **Scheda RRN 21.1 "Agricoltura Sociale"** o i rapporti sull'inclusione delle fasce deboli nelle aree rurali

**Indicazioni operative:** come valutare l'**innovazione sociale**. Qui l'efficacia non si misura in termini di "profitto", ma di sostenibilità finanziaria di lungo termine dei servizi collettivi e di incremento della coesione della comunità locale.

# 19 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



## Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

### Cooperazione Territoriale e Identità di Brand

#### I casi simili nel Repository:

- **"La Quadratura del Serchio" (GAL Montagna Appennino, Toscana):** un progetto integrato territoriale (PIT) che ha saputo unire in un'unica strategia attori pubblici e privati sotto la regia di una visione di area vasta.
- **Scheda RRN 2.1 "Eccellenze Rurali":** incentrata sulla capacità di "raccontare dal basso" i progetti FEASR performanti e farli circolare.

**Indicazioni operative:** valutare la **coerenza esterna** e il coordinamento multilivello. Il caso illustra come misurare l'efficacia di canali comunicativi diversi (fiere, web, intelligenza artificiale) integrati in un unico paniere identitario.

## 20 Una proposta di lavoro: riuso della conoscenza



### Analisi delle Buone Prassi dei PSR 2014-2022

#### Strategia di Sviluppo Locale (SSL) e Governance Organizzativa

##### I casi simili nel Repository:

- **La Relazione del Veneto sul "Terzo Catalogo delle Buone Prassi LEADER"**: un intero impianto metodologico basato sulla valutazione di **10 ITEM di governance e procedurali del GAL** (es. Commissione mista GAL-AVEPA, cronoprogramma dei bandi, autovalutazione).
- **La Scheda 19.1 "Rete L.E.A.D.E.R." del CREA**: con le sue 6 linee operative (Link, Evaluation, Ability, Database, Excellencies, Report)

**Indicazioni operative:** come valutare il **metodo LEADER** in quanto tale. Il caso dimostra come l'efficienza amministrativa interna del GAL influisce direttamente sulla sua capacità di fare animazione sul territorio e generare valore aggiunto.

# Riferimenti bibliografici essenziali



## Giudizio valutativo

- Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004). Evaluation: A Systematic Approach.
- OECD (2019). Better Criteria for Better Evaluation.
- OECD-DAC (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully.



## Theory of Change e Contribution Analysis

- Weiss, C.H. (1997). Theory-Based Evaluation: Past, Present and Future.
- Chen, H.T. (2005). Practical Program Evaluation.
- Mayne, J. (2001). Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly.



## Utilizzo della valutazione

- Patton, M.Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation.
- Patton, M.Q. (2010). Developmental Evaluation.
- Vedung, E. (1997). Public Policy and Program Evaluation.



## Follow-up, apprendimento e processi deliberativi

- House, E.R., & Howe, K.R. (2000). Deliberative Democratic Evaluation.
- ILO (2024). Guidance on Evidence-Informed and Deliberative Decision-Making.
- Cristiano, S., & Varia, F. Pubbliche amministrazioni riflessive: lezioni di follow-up dalle valutazioni dei PSR italiani.

*Come futuri valutatori, ricordate che il vostro lavoro non finisce quando dimostrate che cosa è accaduto e consegnate il rapporto ma quando aiutate il territorio a comprendere **che cosa fare dopo**.*

# Grazie per l'attenzione

[francesca.varia@crea.gov.it](mailto:francesca.varia@crea.gov.it)

[martina.bolli@crea.gov.it](mailto:martina.bolli@crea.gov.it)

RetePAC – CREA Politiche e Bioeconomia

