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



Le valutazioni ex post come ponte tra passato e futuro della PAC

Rapporto tecnico

Evento RetePAC
Roma, 26-27 maggio 2026

crea
Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria

RAPPORTO TECNICO

Le valutazioni ex post come ponte tra passato e futuro della PAC

Evento RetePAC – Roma, 26-27 maggio 2026

Documento realizzato nell'ambito del Programma

Rete Nazionale della PAC 2025-2027

Progetto (CREA PB, CR 01.03 Supporto alla governance e promozione della cultura della valutazione della PAC - Go – Val)

Organismo nazionale responsabile della Rete nazionale della PAC
Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste

Direzione Generale Sviluppo Rurale
Direttore Generale: Simona Angelini

Autori: Assunta Amato, Martina Bolli, Francesca Varia

Data: ottobre 2026

INDICE

PREMESSA 4

1. LE VALUTAZIONI EX POST NEL NUOVO CONTESTO DELLA PAC 4

1.1 La valutazione come strumento di apprendimento tra cicli di programmazione e orientamento alle politiche 5
1.2 La crescente maturità della pratica valutativa 8
1.3 La valutazione come strumento di governance e integrazione delle politiche 10
1.4 Le sfide metodologiche delle valutazioni ex post 10
1.5 Dall'evidenza all'utilizzo: la questione della valutazione "usata" 11

2. DALLA DIMENSIONE ANALITICA PARTECIPATIVA ALLA GOVERNANCE E ALL'UTILIZZO DELLE VALUTAZIONI 13

2.1 La voce della comunità di pratica: evidenze e prospettive emerse dai gruppi di lavoro 14
2.2 Ripensare il disegno della valutazione 15
2.3 Rafforzare la capacità di leggere, interpretare e utilizzare le evidenze 16
2.4 Aprire la valutazione al confronto con l'esterno 17

3. DALLE ESPERIENZE LOCALI AD UN FRAMEWORK VALUTATIVO NAZIONALE CONDIVISO 18

4. CONCLUSIONI 19

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 20

PREMESSA

Nel contesto della crescente attenzione della Politica Agricola Comune (PAC) verso la performance e l'uso delle evidenze, le valutazioni ex post dei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) 2014–2022 rappresentano un passaggio particolarmente significativo nel ciclo delle politiche di sviluppo rurale. Oltre a costituire un adempimento previsto dalla normativa europea, esse offrono l'opportunità di riflettere sui risultati ottenuti, interpretare i cambiamenti intervenuti nei territori e individuare orientamenti utili per le future politiche.

L'evento promosso dalla RetePAC nell'ambito del progetto esecutivo CR01.03 «GoVal!» e svoltosi a Roma nelle giornate del 26 e 27 maggio 2026, ha perseguito proprio questo obiettivo: creare uno spazio di confronto, informazione, riflessione e apprendimento collettivo sulle valutazioni ex post avviate per i 21 PSR regionali e i due programmi nazionali della programmazione 2014–2022: il Programma Rete Rurale Nazionale (RRN) e il Programma Nazionale di Sviluppo Rurale (PNSR). L'incontro ha coinvolto 61 portatori di interesse tra amministrazioni, valutatori, ricercatori e altri soggetti impegnati negli attuali processi di programmazione e valutazione, consentendo di valorizzare le esperienze maturate nel corso della programmazione 2014–2022 e favorendo la costruzione di una lettura condivisa delle valutazioni ex post, anche nella prospettiva della PAC post 2027.

Nel corso delle due giornate è emerso come la valutazione sia oggi chiamata ad assumere una funzione sempre più strategica. Alla tradizionale funzione di accountability si affiancano infatti compiti legati all'apprendimento istituzionale, alla produzione di conoscenza e al supporto alle decisioni. In particolare, nel corso della prima giornata, dedicata all'analisi del ruolo e delle caratteristiche della valutazione ex post nel contesto della PAC, il confronto si è concentrato sugli aspetti metodologici e applicativi della valutazione ex post, evidenziando una crescente maturità dei sistemi valutativi adottati a livello nazionale e regionale ma anche criticità persistenti, in particolare legate alla disponibilità dei dati, alla misurazione degli impatti e alla difficoltà di integrare efficacemente le evidenze nei processi decisionali.

Nella seconda giornata, invece, è stata approfondita la dimensione della governance e della comunità di pratica che si è venuta a creare attorno all'attività di supporto e consulenza della Rete PAC, attraverso momenti di discussione guidata e lavori di gruppo. Questo approccio ha permesso di far emergere le principali esigenze condivise per il rafforzamento dei processi valutativi, nonché l'esigenza di avviare una riflessione condivisa sulla costruzione di un framework valutativo unitario, in grado di rafforzare la coerenza, l'uso e l'usabilità delle future valutazioni a supporto del disegno e dell'implementazione delle politiche.

Nei paragrafi che seguono si propone una sintesi delle principali evidenze emerse nel corso delle due giornate, organizzata secondo i temi che hanno strutturato il confronto.

1. LE VALUTAZIONI EX POST NEL NUOVO CONTESTO DELLA PAC

L'avvio delle valutazioni ex post dei PSR 2014–2022 coincide con una fase di profonda trasformazione delle politiche agricole europee: da un lato, la programmazione 2023–2027 è già pienamente operativa; dall'altro, il dibattito sulla PAC post 2027 e sul futuro quadro finanziario europeo pone nuove domande sul ruolo delle politiche e sugli strumenti necessari per orientarle.

Collocandosi in un periodo di transizione che coinvolge contemporaneamente più cicli di programmazione, l'attuale fase valutativa assume una particolare rilevanza e nuove connotazioni. In primo luogo, la valutazione ex post consente di elaborare una lettura complessiva del contributo fornito dai PSR 2014-2022 agli obiettivi

di sviluppo dei territori rurali, offrendo una visione integrata degli effetti generati dagli interventi, compresi quelli indesiderati, e delle lezioni maturate durante il periodo di attuazione appena concluso.

Tale valutazione ha inoltre chiare implicazioni per il nuovo quadro programmatorio caratterizzato da una governance rinnovata, fondata sul Piano Strategico della PAC 2023-2027 (PSP), sul ruolo di coordinamento del Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF) e su quello di regia e attuazione degli interventi da parte delle Regioni. In questo contesto, le evidenze prodotte dalle valutazioni ex post costituiscono un elemento di raccordo tra l'esperienza maturata nei precedenti programmi regionali e le nuove modalità di programmazione e gestione introdotte dal PSP.

In secondo luogo, il completamento del processo valutativo ex post e la restituzione dei relativi risultati, previsti entro il 2026, potranno rendere disponibili evidenze utili ad alimentare il dibattito sulle scelte politiche future e a rafforzare i processi di apprendimento istituzionale.

La prospettiva post 2027 attribuisce alla valutazione ex post una funzione strategica di accumulazione e valorizzazione del patrimonio conoscitivo generato nel corso dei diversi cicli di policy. Le conoscenze prodotte possono infatti contribuire alla definizione di politiche sempre più integrate, adattive e orientate all'uso delle evidenze, rafforzando la capacità delle istituzioni di apprendere sia dai successi che dagli insuccessi, nonché di affrontare le sfide future attraverso processi decisionali più informati e consapevoli. In questo senso, la valutazione ex post si configura come un vero e proprio snodo tra i precedenti cicli della PAC e quello futuro

In tale contesto, appare opportuno richiamare l'attenzione sul ruolo della comunità di pratica della valutazione dei PSR che negli anni si è progressivamente consolidata anche grazie alle attività di networking, supporto metodologico e capacity building promosse dalla RetePAC, già RRN. In questa prospettiva, il patrimonio conoscitivo rappresentato dalle valutazioni ex post offre a tale comunità un'importante ulteriore occasione di confronto e apprendimento collettivo utile a costruire un framework valutativo unitario e condiviso che ancora non è stato raggiunto con il PSP e che forse sarà ancor più utile per la PAC futura.

1.1 La valutazione come strumento di apprendimento tra cicli di programmazione e orientamento alle politiche

La riflessione teorica, l'approfondimento metodologico e le esperienze applicative discusse nel corso dell'evento della Rete PAC hanno fatto emergere un elemento di particolare interesse ossia la necessità di interpretare i risultati delle valutazioni ex post alla luce del contesto programmatorio e regolamentare. Negli ultimi due decenni l'architettura della programmazione della PAC in Italia è progressivamente passata da modelli di programmazione fondati su strumenti distinti e relativamente separati a modelli sempre più integrati che oggi appaiono convergenti nel PSP ma che, secondo la proposta della Commissione Europea (CE) fondata sui Piani di Partenariato Nazionale e Regionale, nel periodo successivo al 2027 dovrebbe portare un'ulteriore integrazione tra PAC e politiche di coesione.

Parallelamente all'evoluzione dei modelli di programmazione, l'Unione Europea (UE) ha progressivamente rafforzato anche i meccanismi volti a incentivare l'efficacia e l'efficienza degli interventi introducendo sistemi di verifica della performance sempre più stringenti e forme di rimborso sempre più collegate al raggiungimento dei risultati e dei target programmati. La valutazione svolge una funzione più ampia: interpreta l'efficacia e l'efficienza delle politiche partendo dalla comprensione del contesto istituzionale, normativo e programmatorio entro il quale gli interventi sono stati progettati e attuati.

L’evoluzione dei modelli di programmazione e del contesto ha importanti implicazioni per la valutazione. Se da un lato i cambiamenti nell'architettura della programmazione e nei meccanismi regolamentari sembrano aver prodotto un progressivo adattamento delle amministrazioni, dall'altro emerge con maggiore forza l'importanza di comprendere come i diversi strumenti di intervento siano stati ridefiniti nel tempo e come ciò abbia influenzato la capacità delle politiche di raggiungere i risultati attesi. Particolare attenzione deve essere quindi rivolta agli effetti delle modifiche intervenute negli strumenti di sostegno, nei criteri di selezione, nei sistemi di targeting e nelle modalità di allocazione delle risorse, aspetti che appaiono sempre più determinanti nel condizionare l'efficacia delle misure e la loro capacità di rispondere ai fabbisogni dei territori. La valutazione, inoltre, come ha ricordato Erica Melloni nel suo intervento dovrebbe aiutare a riconoscere e gestire l’ambiguità che caratterizza i problemi più complessi ed emerge soprattutto nella fase di implementazione delle politiche e che riguarda la coesistenza di interpretazioni differenti riguardo alla natura del problema, alle priorità di intervento, ai significati attribuiti agli obiettivi e ai criteri con cui giudicare i risultati raggiunti.

In tale prospettiva, la valutazione ex post diventa uno strumento per comprendere come i cambiamenti intervenuti nella governance della PAC abbiano influenzato il comportamento delle amministrazioni e degli attori coinvolti e per individuare quali elementi possano contribuire a migliorare la progettazione delle politiche future. L’evoluzione della governance e degli strumenti della PAC influenza la domanda di valutazione. La valutazione, infatti, non deve limitarsi a verificare il raggiungimento degli obiettivi, ma deve considerare anche l’efficienza amministrativa e il contesto normativo, programmatorio e operativo nel quale le politiche vengono attuate. In questa prospettiva, la valutazione ex post 2014-2022 dovrà interpretare l’esperienza passata alla luce dei cambiamenti intervenuti e formulare indicazioni utili per i periodi successivi. Nel tempo, la PAC è passata da una programmazione prevalentemente regionale e concentrata sul secondo pilastro a un quadro più integrato, che nel periodo 2023-2027 riunisce primo e secondo pilastro nel Piano Strategico della PAC. Parallelamente, si sono modificati i meccanismi diretti a garantire efficacia ed efficienza della spesa, con una crescente attenzione ai risultati, agli output e al rispetto delle scadenze. Ne deriva, secondo Stefano Angeli nel suo intervento, una crescente attenzione alla corretta individuazione dei fabbisogni, alla definizione degli obiettivi e alla capacità dei sistemi programmatori di leggere il contesto programmatorio e di adattarsi ai mutamenti di tale contesto, aspetti che emergono come dimensioni essenziali per costruire politiche più efficaci e maggiormente orientate ai risultati.

La valutazione ex post della programmazione 2014-2022 è chiamata a esercitare uno sforzo interpretativo ulteriore: non solo ricostruire quanto accaduto nel periodo oggetto di analisi ma anche attualizzare le proprie conclusioni rispetto a un contesto profondamente mutato e in continua evoluzione. Ne deriva, come evidenziato da Erica Melloni, una concezione della valutazione come processo che apre interrogativi, mobilita prospettive diverse, attiva intelligenza collettiva e sostiene processi di apprendimento. Coerentemente a questa impostazione, è necessario sviluppare approcci valutativi capaci di cogliere la complessità delle politiche, rendere accessibili - e discutibili - i risultati e utilizzare la valutazione come strumento di orientamento delle decisioni pubbliche.

Ripercorrendo il quadro strategico entro cui si collocano i PSR 2014-2022, è di fondamentale importanza focalizzarsi sui tre grandi obiettivi generali della PAC attorno a cui sono stati costruiti: la sostenibilità della produzione agricola, la gestione delle risorse naturali e lo sviluppo equilibrato dei territori rurali. Le priorità di intervento che hanno guidato l'attuazione dei programmi, invece, hanno riguardato aspetti molto diversi tra loro, dalla competitività delle imprese agricole alla gestione dei rischi, dalla tutela degli ecosistemi all'inclusione sociale e all'innovazione. L’ampiezza e l’eterogeneità di tali priorità rendono particolarmente complessa la valutazione dei risultati che deve integrare dimensioni economiche, ambientali e territoriali tra loro strettamente interconnesse.

Vale la pena ricordare anche la distinzione e la complementarità tra monitoraggio e valutazione, due processi che, pur essendo strettamente collegati, rispondono a finalità differenti. Il monitoraggio è principalmente orientato alla rilevazione sistematica dello stato di attuazione, alla verifica dell'avanzamento della spesa e alla gestione dei programmi, mentre la valutazione ha il compito di interpretare i risultati conseguiti, comprenderne gli effetti e supportare i processi decisionali. In questa prospettiva, la valutazione ex post non si limita a verificare cosa sia stato realizzato, ma cerca di comprendere in che misura i programmi, con la loro dotazione di interventi, abbiano contribuito ai cambiamenti osservati nei territori e nei settori interessati.

La complessità di questo esercizio emerge anche dall'architettura stessa del Quadro Valutativo Comune (QVC) strutturato in 30 quesiti valutativi. Le valutazioni ex post sono infatti chiamate a rispondere a una pluralità di quesiti valutativi che riguardano sia le priorità tematiche dei programmi sia aspetti trasversali quali: le sinergie tra interventi, l'assistenza tecnica e il ruolo delle reti rurali, fino ad arrivare agli obiettivi più ampi dell'UE in materia di occupazione, competitività, innovazione e ambiente. La valutazione ex post deve quindi integrare livelli diversi di analisi e utilizzare differenti tipologie di indicatori, passando dall'osservazione degli output e dei risultati immediati fino alla stima degli impatti di lungo periodo.

Va rilevato che il patrimonio metodologico disponibile per la valutazione ex post è stato progressivamente consolidato grazie alle linee guida elaborate dalla CE, dall'EU CAP Network e dai diversi organismi di supporto alla valutazione. Tuttavia, nel corso dell'evento della Rete PAC è stato evidenziato che la disponibilità di strumenti metodologici non garantisce automaticamente la produzione di valutazioni utili e utilizzabili. Ciò che appare determinante è la capacità di costruire domande valutative pertinenti, selezionare adeguatamente gli ambiti di approfondimento e interpretare le evidenze alla luce delle specificità dei territori.

Come evidenziato nella presentazione di Assunta Amato e Martina Bolli, particolarmente interessante è la riflessione emersa dai risultati delle survey condotte presso le Autorità di Gestione nazionale e regionali. Le informazioni raccolte mostrano come tutte le amministrazioni coinvolte abbiano avviato il percorso di valutazione ex post, ma evidenziano anche una significativa eterogeneità nelle modalità operative adottate e nella definizione dei rispettivi disegni valutativi. Accanto agli obblighi comuni previsti dal quadro regolamentare, molte amministrazioni hanno infatti scelto di sviluppare approfondimenti specifici dedicati a temi ritenuti strategici, quali innovazione, ambiente, LEADER e AKIS. Parallelamente, numerose regioni hanno già avviato i processi di valutazione relativi ai Complementi regionali di sviluppo rurale 2023-2027, evidenziando una crescente continuità tra chiusura della programmazione precedente e attuazione della nuova. Questo andamento riflette anche la crescente maturità raggiunta dalla funzione valutativa nel corso degli ultimi cicli di programmazione. Nonostante alcuni vincoli derivanti dall'impostazione del sistema comune di monitoraggio e valutazione, negli anni si è progressivamente rafforzata la consapevolezza del ruolo che la valutazione può svolgere nell'accompagnare le politiche, supportarne l'attuazione e dimostrarne gli effetti. In particolare, il Piano di Valutazione è stato riconosciuto come uno strumento che ha contribuito a sviluppare una domanda valutativa più articolata e specifica, favorendo la realizzazione di approfondimenti tematici e promuovendo modalità di lavoro più partecipative e orientate al coinvolgimento degli stakeholder.

E' stato inoltre evidenziato come le valutazioni siano oggi molto più utilizzate rispetto al passato. Le evidenze prodotte non vengono impiegate soltanto per adempiere agli obblighi regolamentari, ma entrano progressivamente nei processi di programmazione, nelle revisioni dei programmi, nell'attuazione degli interventi e nelle attività di comunicazione. È aumentato il numero dei soggetti che utilizzano i risultati delle valutazioni e i risultati delle attività valutative sono stati utilizzati in molteplici ambiti: nella definizione delle scelte programmatorie, nella revisione dei Programmi, nell'orientamento dell'attuazione e nella comunicazione degli interventi. Ciò testimonia una crescente capacità delle amministrazioni di valorizzare le

evidenze prodotte dalla valutazione per rispondere a esigenze operative e strategiche differenti, contribuendo a consolidare una cultura della valutazione maggiormente orientata all'apprendimento e al miglioramento delle politiche.

Permane, tuttavia, un'importante area di miglioramento, che emerge proprio a fronte della crescente maturità e utilizzazione della funzione valutativa: la capacità di integrare e valorizzare in modo sistematico il patrimonio di conoscenze prodotto durante l'intero ciclo programmatorio all'interno della valutazione ex post. L'esigenza non è soltanto quella di misurare risultati e impatti, ma soprattutto di comprendere cosa sia stato realmente realizzato, come abbiano funzionato gli interventi e quali insegnamenti possano essere tratti per il futuro. Questa prospettiva appare particolarmente importante nei casi in cui gli impatti risultano difficili da misurare direttamente e rende ancora più evidente il valore della valutazione come strumento di costruzione e sistematizzazione della conoscenza.

Infine, è stata richiamata l'attenzione sugli aspetti organizzativi e metodologici che accompagnano la realizzazione delle valutazioni ex post. Dal punto di vista metodologico, è emersa una crescente complessità degli approcci utilizzati, caratterizzati dall'integrazione di analisi quantitative e qualitative. L'uso combinato di indicatori, dati amministrativi, indagini dirette e studi di caso consente di costruire un quadro più articolato degli effetti delle politiche, ma richiede al contempo competenze elevate e una solida base informativa.

Le amministrazioni hanno progressivamente sviluppato disegni valutativi più articolati, individuando temi specifici e ambiti di approfondimento sui quali concentrare il lavoro dei valutatori indipendenti. Parallelamente, è cresciuta l'attenzione verso la valorizzazione delle buone pratiche, la comunicazione dei risultati e la produzione di materiali divulgativi, nella consapevolezza che la qualità di una valutazione non dipende esclusivamente dalla robustezza delle analisi, ma anche dalla capacità di rendere accessibili e utilizzabili le conoscenze prodotte.

Particolare attenzione è stata dedicata al sistema dei Quesiti Valutativi Comuni (QVC), che rappresenta l'ossatura delle valutazioni ex post e ne orienta la struttura analitica. Tuttavia, è stato evidenziato come, in molti casi, la risposta ai quesiti non sempre riesca a tradursi in una narrazione chiara e convincente, evidenziando una distanza tra produzione delle evidenze e loro comunicazione.

1.2 La crescente maturità della pratica valutativa

Diversi interventi hanno evidenziato come la programmazione 2014-2022 abbia rappresentato una fase di maturazione della funzione valutativa. L'introduzione dei Piani di Valutazione, il consolidamento delle relazioni tra Autorità di Gestione e valutatori indipendenti, la diffusione di valutazioni tematiche e l'aumento delle attività partecipative hanno contribuito a rafforzare la cultura della valutazione.

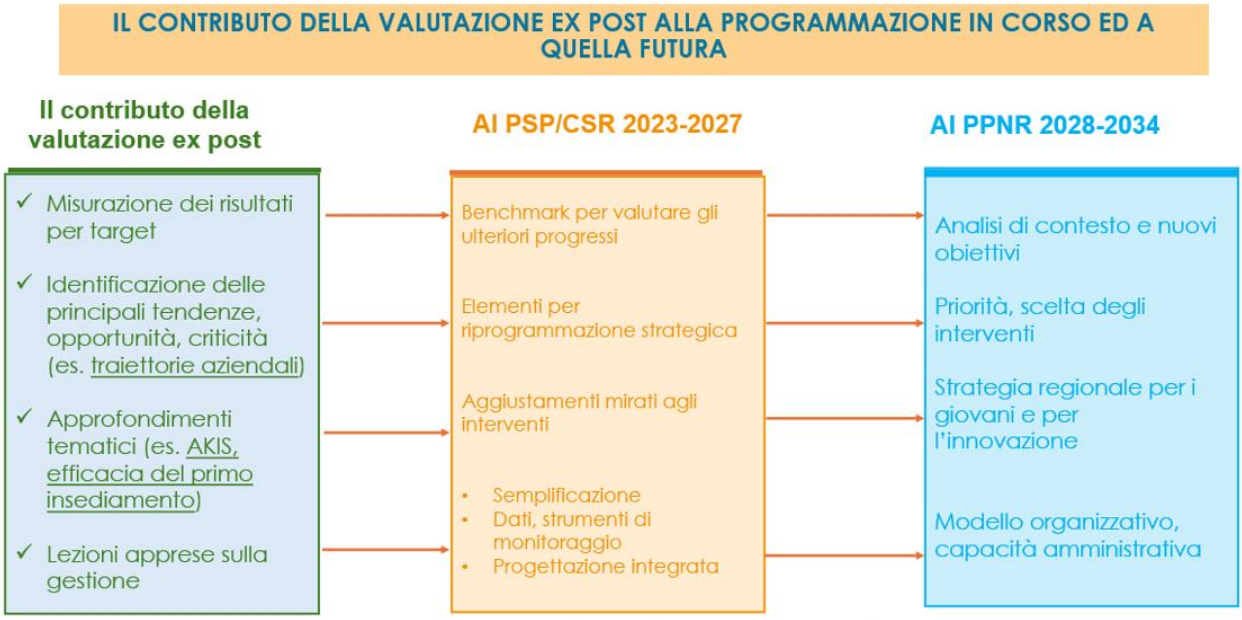
Le evidenze dalle esperienze delle ADG nazionale e regionali presentate dalle amministrazioni e dai valutatori hanno consentito di calare le riflessioni metodologiche in contesti operativi concreti, mettendo in luce sia i progressi compiuti sia le criticità ancora presenti.

Emerge una crescente capacità delle amministrazioni di organizzare e gestire processi valutativi complessi, con un investimento significativo in termini di risorse, competenze e strumenti. Le attività di valutazione si sono progressivamente articolate, includendo rapporti annuali, approfondimenti tematici e analisi specifiche su ambiti prioritari.

Particolarmente rilevante è risultato il contributo della dimensione regionale, che consente di adattare le domande valutative ai contesti territoriali e di cogliere meglio gli effetti delle politiche sui sistemi locali. La

valutazione “regionalizzata” permette infatti di sviluppare analisi più mirate, migliorando la capacità di interpretare i risultati e di supportare le decisioni.

L'esperienza della Regione Campania mostra chiaramente questa evoluzione. Nel corso della programmazione sono stati realizzati numerosi rapporti annuali, valutazioni intermedie e approfondimenti monotematici dedicati a temi quali innovazione, giovani, ambiente, foreste e cambiamenti climatici. Tale esperienza ha consentito di sviluppare una domanda valutativa sempre più sofisticata e vicina alle esigenze della programmazione regionale. Inoltre, evidenzia come la Regione abbia investito in modo significativo sulla funzione valutativa, considerandola un elemento strutturale della governance del programma.



Anche l'esperienza dell'Emilia-Romagna conferma questa tendenza, mostrando come la valutazione sia stata progressivamente integrata nei processi di programmazione e utilizzata per supportare strategie regionali più ampie. La valutazione viene utilizzata lungo tutto il ciclo di programmazione attraverso un sistema articolato di rapporti annuali, valutazioni intermedie e attività di monitoraggio strategico che alimentano il confronto tra amministrazione, valutatori e stakeholder, utilizzando la valutazione soprattutto come strumento di apprendimento, supporto alla programmazione e produzione di conoscenze per diverse politiche regionali, mentre la funzione di accountability della valutazione ex post viene considerata sempre meno incisiva.

Monitoraggio e Valutazione : strumento apprendimento

Il risultati delle attività di monitoraggio e valutazione, sono stati «utili» non solo nell'ambito dello sviluppo rurale, ma anche per rispondere ad esigenze di «conoscenza» di altre politiche come ad esempio:

- Valutazione unitaria dei fondi SIE
- Progetto life prePAIR
- PAIR –Piano aria : analisi (ripetuta nel tempo) per quantificare la riduzione di emissione di ammoniaca.
- Piano energetico regionale
- Strategia regionale per la Neutralità carbonica
- Aggiornamento della Carta dell'erosione del suolo
- Supporto alle decisione nell'ambito della difesa fitosanitaria (Servizio fitosanitario regionale)

Lezioni apprese:
Importanza del misurare gli effetti con indagini solide

- **Per Competitività, produttività del lavoro, aumento del valore aggiunto, occupazione**
- **Per la parte ambientale, emissione di CO_2, di Ammonica, Impiego mezzi tecnici, stoccaggio SO**

1.3 La valutazione come strumento di governance e integrazione delle politiche

Uno degli elementi più innovativi emersi durante la giornata riguarda l'utilizzo della valutazione come strumento di coordinamento tra politiche e fondi differenti. Le esperienze presentate dalla Regione Emilia-Romagna mostrano come sia possibile adottare un approccio unitario alla valutazione, capace di superare i confini dei singoli programmi e di analizzare gli effetti congiunti delle diverse politiche regionali. Viene, inoltre, descritto un sistema di governance valutativa basato su gruppi di pilotaggio comuni, valutazioni trasversali e coordinamento tra fondi FEASR, FESR e FSE.

L'approccio unitario consente di spostare l'attenzione dal singolo programma alla policy nel suo complesso, permettendo di valutare l'impatto combinato di strumenti diversi su obiettivi condivisi. La valutazione trasversale sul cambiamento climatico rappresenta un esempio significativo in questo senso, avendo consentito di misurare il contributo integrato delle politiche regionali alla riduzione delle emissioni e all'adattamento climatico.

Questa esperienza è stata richiamata come possibile riferimento anche per la futura costruzione di framework valutativi più integrati e orientati alle politiche piuttosto che ai singoli programmi.

1.4 Le sfide metodologiche delle valutazioni ex post

Accanto agli elementi di avanzamento, il confronto ha evidenziato alcune criticità metodologiche che continuano a caratterizzare le valutazioni ex post. Esiste un patrimonio metodologico consolidato, sviluppato dalla CE e dall'EU CAP Network, nonché dalla Rete PAC, che mette a disposizione orientamenti, strumenti e criteri per la realizzazione delle valutazioni. Tuttavia, la disponibilità di metodi e strumenti non è di per sé sufficiente a garantire il valore della valutazione. Un importante contributo in questo senso è stato offerto dall'European Evaluation Helpdesk for the CAP, che ha illustrato i risultati dell'analisi delle valutazioni ex post realizzate nel Regno Unito. L'esperienza britannica mette in evidenza come le difficoltà non riguardino tanto

la disponibilità di dati o strumenti analitici, quanto la capacità di costruire una narrazione valutativa convincente e coerente. Viene mostrato, infatti come molte valutazioni tendano a presentare evidenze frammentate, con collegamenti deboli tra dati, criteri di valutazione e formulazione dei giudizi e delle raccomandazioni.

Tra le principali criticità segnalate figurano la limitata attenzione agli impatti di lungo periodo soprattutto in ambiti complessi come quelli ambientali o socioeconomici, la scarsa considerazione dei cambiamenti di contesto e una debole analisi della coerenza esterna delle politiche. A ciò si aggiungono problemi legati alla disponibilità e qualità dei dati, nonché alla frammentazione degli approcci metodologici

Da qui l'importanza di sviluppare valutazioni capaci di integrare evidenze quantitative e qualitative, esplicitare la logica di intervento e la teoria del cambiamento, integrare diverse fonti informative e utilizzare metodi in grado di spiegare non solo cosa è cambiato, ma anche perché è cambiato, utilizzare criteri di giudizio chiari e costruire risposte alle domande valutative supportate da una narrazione solida e facilmente comprensibile. Deve inoltre garantire la stessa profondità di analisi per risultati e impatti, fare riferimento esplicito alle evidenze che sostengono i giudizi formulati, considerare i fattori di contesto e gli altri criteri valutativi rilevanti, riconoscere i limiti delle analisi e costruire una narrazione solida e convincente lungo l'intera catena causale degli effetti. Una delle principali sfide che la valutazione ex post è chiamata ad affrontare consiste nel riuscire a integrare in modo coerente il patrimonio di conoscenze accumulato durante l'intero periodo di programmazione. Le numerose valutazioni realizzate in itinere hanno infatti prodotto evidenze, analisi e apprendimenti che non dovrebbero essere considerati come elementi separati, ma come un punto di partenza fondamentale per costruire una lettura complessiva dell'esperienza del programma. In questa prospettiva, la valutazione ex post assume pienamente la sua funzione sommativa, raccogliendo e valorizzando tutto ciò che è stato appreso nel corso dell'attuazione.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la tempistica della valutazione ex post, spesso percepita come non pienamente coerente con i tempi della programmazione. In alcuni casi, infatti, le evidenze prodotte arrivano troppo tardi per influenzare in modo significativo le scelte strategiche, riducendone la capacità di incidere sui processi decisionali. Le conoscenze prodotte rimangono preziose, ma rischiano di perdere parte della loro capacità di orientare le decisioni se arrivano quando il contesto è già cambiato o quando le principali scelte strategiche sono già state compiute.

Per questo motivo può essere utile spostare l'attenzione da un approccio molto ampio e retrospettivo verso un insieme più limitato di questioni realmente strategiche, sulle quali sia possibile produrre evidenze e indicazioni utilizzabili in tempi compatibili con i processi decisionali. In altre parole, il valore della valutazione non dipende soltanto dalla sua capacità di spiegare il passato, ma soprattutto dalla sua capacità di fornire conoscenza utile quando le decisioni devono ancora essere prese.

1.5 Dall’evidenza all’utilizzo: la questione della valutazione “usata”

Un filo conduttore trasversale a molti interventi riguarda infine il tema dell'utilizzo delle valutazioni. È emersa con forza la consapevolezza che il valore di una valutazione non dipende esclusivamente dalla qualità metodologica delle analisi, ma soprattutto dalla capacità delle evidenze prodotte di essere utilizzate all'interno dei processi decisionali. Si evidenzia come i risultati delle valutazioni siano oggi maggiormente impiegati per supportare la revisione dei programmi, l'attuazione degli interventi e le attività di comunicazione.

Su questo tema risulta particolarmente significativa la riflessione proposta da Virgilio Buscemi, secondo cui il problema principale non consiste nel realizzare le valutazioni, ma nel far sì che esse vengano effettivamente utilizzate. Le valutazioni ex post assumono quindi pieno significato solo quando riescono a generare apprendimento, alimentare il confronto tra attori e contribuire concretamente al miglioramento delle politiche. Molti convergono nell'affermare che la valutazione deve essere considerata non soltanto come uno strumento tecnico, ma come un dispositivo di produzione di conoscenza e di costruzione di contesti favorevoli al cambiamento.

Questo potenziale si realizza solo se alcune condizioni sono presenti: una domanda valutativa consapevole, un disegno valutativo chiaro, un'interazione stabile tra committenti e valutatori e, soprattutto, una reale disponibilità a utilizzare i risultati nei processi decisionali.

In questo senso, il valore della valutazione non risiede soltanto nel rapporto prodotto, ma nel processo che consente agli attori di interagire e discutere le evidenze, interpretarle e trasformarle in orientamenti utili per le politiche future.

La valutazione assume quindi pienamente la propria funzione quando non si limita a formulare giudizi retrospettivi, ma contribuisce ad alimentare processi di apprendimento istituzionale, a mettere in discussione ipotesi e modalità operative consolidate e a sostenere decisioni maggiormente fondate sulle evidenze. In questa prospettiva, la capacità della valutazione di incidere sulle politiche dipende non soltanto dalla qualità metodologica delle analisi, ma anche dalla presenza di condizioni organizzative e istituzionali che ne favoriscano la presa in carico. La letteratura comparativa sottolinea, infatti, che l'istituzionalizzazione della valutazione, la qualità degli studi e il loro utilizzo nei processi decisionali costituiscono dimensioni strettamente interdipendenti[1].

L'utilizzo degli esiti della valutazione dipende innanzitutto dalla presenza di luoghi strutturati di confronto, nei quali valutatori, decisori e attuatori possano interpretare congiuntamente le evidenze. In Italia, tuttavia, questi momenti sono spesso episodici, tardivi o limitati alla presentazione dei risultati, quando gli spazi per incidere sulle decisioni risultano ormai ridotti.

Una seconda questione riguarda il rapporto tra valutatori e utilizzatori. La rilevanza delle domande valutative e l'utilità delle evidenze richiederebbero un'interlocuzione continuativa lungo tutto il percorso di valutazione, senza comprometterne l'indipendenza. Questo rapporto è però ostacolato dalla debolezza della domanda di valutazione, dalla frammentazione delle competenze, dalla discontinuità amministrativa e dalla separazione tra programmazione, monitoraggio, valutazione e gestione. Resta quindi aperto il rischio che la valutazione sia percepita come un adempimento, anziché come uno strumento di governo dei programmi.

Un terzo nodo riguarda la presa in carico dei giudizi e delle raccomandazioni. Spesso mancano procedure attraverso cui le amministrazioni possano dichiarare quali raccomandazioni intendono accogliere, motivare le proprie decisioni e individuare responsabilità, tempi e risorse per la loro attuazione. Si crea così una discontinuità tra la conclusione della valutazione e la successiva fase decisionale.

Infine, rimane critica la questione del follow-up delle raccomandazioni. In assenza di responsabilità definite, scadenze verificabili e sistemi di tracciamento, non è sempre possibile ricostruire se e come le raccomandazioni siano state attuate o abbiano orientato i successivi cicli di programmazione. Il tema è quindi quello di costruire condizioni che rendano trasparenti e verificabili la sua discussione, la risposta dell'amministrazione e l'eventuale recepimento.

[1] OECD 2020, How Can Governments Leverage Policy Evaluation to Improve Evidence Informed Policy Making?

Proprio questa attenzione all'uso delle evidenze, alla partecipazione degli stakeholder e alla costruzione di conoscenza condivisa costituisce il collegamento naturale con la seconda giornata dell'evento e con le riflessioni emerse nei tavoli di lavoro dedicati alla costruzione di un framework valutativo e di governance condiviso.

2. DALLA DIMENSIONE ANALITICA PARTECIPATIVA ALLA GOVERNANCE E ALL'UTILIZZO DELLE VALUTAZIONI

La seconda giornata dell'evento ha segnato un passaggio importante, spostando l'attenzione dalla dimensione analitica partecipativa a quella della governance e dell'utilizzo delle valutazioni.

L'attività proposta ha perseguito l'obiettivo di trasformare l'esperienza condivisa in una memoria scritta utile per il futuro. L'intento non è stato soltanto quello di raccogliere impressioni, ma anche quello di sintetizzare in modo ragionato il patrimonio di esperienze maturato negli anni da amministrazioni, valutatori e soggetti coinvolti nei processi valutativi, in modo da trarne apprendimenti trasferibili nei percorsi successivi.

La riflessione si colloca quindi dentro una logica di apprendimento collettivo: ciascun partecipante è stato chiamato a riflettere sul proprio coinvolgimento nelle attività di disegno valutativo, nella definizione e gestione di gare e contratti, nello scambio con i valutatori e nella trasmissione dei risultati della valutazione ai potenziali utilizzatori. Il rapporto con questi ultimi soggetti è stato indicato come centrale, perché la valutazione acquista pieno significato solo se riesce a dialogare con chi può usarne concretamente i risultati.

Il confronto ha preso avvio da una domanda di ricerca volta a comprendere il ruolo e le funzioni della valutazione ex post e le condizioni che ne favoriscono la capacità di generare conoscenza utilizzabile, influenzando pratiche, competenze e processi decisionali. L'attenzione si è concentrata sull'ecosistema della valutazione, considerando sia il quadro teorico, normativo e metodologico che ne definisce obiettivi, strumenti, indicatori e criteri di qualità, sia la dimensione applicativa e relazionale emersa nel confronto tra gli attori coinvolti. In questa prospettiva, è stata considerata l'evoluzione della PAC verso un modello sempre più strategico e orientato alla performance, insieme alle implicazioni che tale cambiamento comporta per la stessa valutazione in un contesto nazionale caratterizzato da una forte articolazione regionale.

Le esperienze maturate negli ultimi anni evidenziano un buon livello di consolidamento delle capacità di governo della valutazione, ma anche la necessità di rafforzare l'integrazione tra i diversi attori.

Più nello specifico, la governance della valutazione del PSP si articola attraverso una struttura multilivello nella quale il MASAF assume una funzione di coordinamento del sistema di valutazione, assicurando il raccordo con le AdG regionali e l'attuazione del Piano di Valutazione, mentre le valutazioni regionali sono chiamate a cogliere il contributo specifico dei CSR e, al contempo, ad alimentare la valutazione complessiva nazionale.

A supporto di questo assetto operano specifici organismi e strutture di governance. In particolare, il Comitato di Indirizzo della Valutazione (CIV) costituisce un luogo di raccordo fattivo tra il livello nazionale e quello regionale, con funzioni di indirizzo e coordinamento dei processi di pianificazione, realizzazione, integrazione e follow-up delle attività valutative. Ad esso si affianca lo Steering Group della Valutazione, con funzioni di supporto tecnico-scientifico e di presidio della qualità dei processi valutativi. La struttura comprende inoltre le Unità che, a livello nazionale e regionale, presidiano le attività di monitoraggio e valutazione, nonché il Comitato di Monitoraggio Nazionale e la Rete PAC, che svolge una funzione di supporto metodologico,

networking e capacity building. Tale architettura rende concreta la logica di governance condivisa della valutazione, creando le condizioni per una maggiore integrazione tra valutazioni nazionali e regionali, per la costruzione di letture comuni e per una migliore circolarità delle evidenze tra valutazione, programmazione e processi decisionali. La dimensione della governance, pertanto, non riguarda soltanto il coordinamento istituzionale delle attività valutative, ma anche la capacità di costruire un sistema comune di produzione, condivisione e utilizzo della conoscenza valutativa.

È proprio all'interno di questa architettura di governance che assume particolare rilievo la necessità, emersa nel corso del confronto, di sviluppare una lettura unitaria delle valutazioni promuovendo una maggiore coerenza tra livelli e strumenti. La valutazione non può quindi essere considerata come la semplice somma di esercizi distinti, ma va interpretata come parte di un sistema integrato di produzione e utilizzo delle evidenze.

Le valutazioni delle precedenti programmazioni hanno evidenziato criticità legate alla frammentazione organizzativa e alla debole connessione tra programmazione, attuazione e valutazione. In particolare, il limitato raccordo tra livello nazionale e regionale e la comunicazione insufficiente delle evidenze hanno ridotto le possibilità di valorizzare pienamente i risultati prodotti. Il passaggio dalla programmazione 2014-2022 all'attuale PSP evidenzia la necessità di una valutazione meno frammentata e maggiormente coordinata. Con il PSP 2023-2027 si delinea un modello più integrato, fondato su una governance multilivello che rafforza il coordinamento tra Ministero, Regioni, AdG e valutatori. Le valutazioni regionali possono così contribuire alla costruzione di una lettura nazionale condivisa, favorendo una maggiore circolarità tra monitoraggio, valutazione e processi decisionali e superando le criticità emerse nelle valutazioni precedenti.

Nella seconda parte della giornata la discussione si è arricchita della prospettiva applicativa emersa attraverso tecniche partecipative, strutturate in gruppi di lavoro (tre gruppi impegnati contemporaneamente in un solo round di discussione della durata di un'ora e uso della tecnica del *metaplan*) e finalizzate alla lettura critica dei processi di VEP e alla condivisione di esperienze tra i partecipanti. Questi hanno discusso non solo i risultati ottenuti, ma anche le criticità emerse e gli insegnamenti derivanti dalle esperienze meno efficaci. In questo senso, l'incontro ha svolto una funzione di *enlightenment*, contribuendo a mettere in relazione il disegno teorico della valutazione con la sua concreta attuazione e a promuovere apprendimento, capacità riflessiva e miglioramento delle pratiche.

Questo approccio ha favorito un processo di co-creazione delle conoscenze, contribuendo a rafforzare la dimensione della comunità di pratica e la costruzione di un quadro interpretativo comune che è la base per la costruzione di un framework valutativo unitario.

In questa prospettiva, il ruolo della RetePAC risulta particolarmente rilevante, in quanto facilitatore del dialogo tra attori e promotore di processi di apprendimento condiviso.

Il framework valutativo unitario che si intende costruire non rappresenta solo un quadro metodologico, ma un vero e proprio dispositivo di governance, capace di mettere in relazione livelli istituzionali diversi e di rafforzare l'utilizzo delle evidenze in processi decisionali che tengono conto delle specificità territoriali.

2.1 La voce della comunità di pratica: evidenze e prospettive emerse dai gruppi di lavoro

All'interno di questo quadro, il lavoro di gruppo ha rappresentato il momento più partecipativo dell'intero evento, offrendo uno spazio nel quale la comunità di pratica ha potuto mettere a confronto esperienze,

criticità e prospettive maturate nei diversi contesti valutativi. Il confronto non si è concentrato soltanto sulle caratteristiche tecniche delle valutazioni ex post, ma soprattutto sulle modalità con cui esse vengono progettate e realizzate, sulle condizioni che ne favoriscono l'utilizzo e sulla loro capacità di produrre conoscenze effettivamente fruibili nei processi di programmazione e decisione. In questa prospettiva, il lavoro dei gruppi ha consentito di spostare l'attenzione dalla valutazione intesa come singolo esercizio alla qualità del processo valutativo nel suo complesso, facendo emergere il ruolo delle relazioni tra amministrazioni, valutatori e utilizzatori delle evidenze. Il confronto ha inoltre permesso di valorizzare non solo le esperienze positive, ma anche le criticità incontrate e gli insegnamenti derivanti dalle esperienze meno efficaci, trasformandoli in elementi di apprendimento condiviso.

In particolare, il primo gruppo di lavoro si è focalizzato sul confronto tra affidamento in-house ed esterno, sulla co-costruzione dei disegni valutativi e sul mantenimento di un rapporto di fiducia e indipendenza con il valutatore. Il secondo gruppo ha affrontato il tema della qualità della valutazione, l'integrazione con gli Uffici Statistici per le fonti di dati, il coinvolgimento del decisore politico e l'importanza di valutare anche interventi finanziariamente contenuti ma ad alto impatto trasformativo (come l'esperienza dell'Emilia-Romagna sui solchi acquai per la protezione del suolo). Il terzo gruppo si è concentrato sulla necessità di coinvolgere gli stakeholder già prima dell'avvio della valutazione ex post, e sull'uso dei rapporti tematici come strumento agile di follow-up. Un esempio concreto è stato fornito dalla Regione Lazio che, a fronte di un rapporto tematico che rilevava una scarsa consapevolezza degli agricoltori sulle zone vulnerabili ai nitrati, ha attivato, come follow-up, 5 giornate di formazione e dimostrazione in ciascuna provincia.

La restituzione finale dei risultati dei gruppi di lavoro in plenaria ha evidenziato una significativa convergenza attorno a tre dimensioni strettamente interconnesse: la qualità e l'impostazione del disegno valutativo; la capacità delle amministrazioni e degli altri attori coinvolti di utilizzare e capitalizzare le evidenze prodotte; l'apertura dei processi valutativi al confronto, alla partecipazione e alla condivisione con una più ampia platea di soggetti interessati. Queste dimensioni non rappresentano ambiti separati ma concorrono alla costruzione di un sistema valutativo maggiormente integrato, nel quale produzione della conoscenza, apprendimento e utilizzo delle evidenze si alimentano reciprocamente.

Le evidenze emerse dai gruppi assumono, quindi, un significato che va oltre la restituzione delle singole esperienze: contribuiscono a individuare condizioni abilitanti, fabbisogni e pratiche comuni sui quali costruire progressivamente un quadro condiviso per le valutazioni.

2.2 Ripensare il disegno della valutazione

Una prima area di riflessione ha riguardato il modo in cui vengono costruiti e gestiti i processi valutativi. I partecipanti hanno evidenziato come la qualità della valutazione dipenda in larga misura dalle scelte compiute nella fase iniziale: definizione delle domande valutative, impostazione delle gare, costruzione dei rapporti tra amministrazioni e valutatori e chiarezza del mandato. In questo ambito, un tema di forte rilievo emerso dal confronto riguarda il bilanciamento tra affidamento esterno e affidamento in-house. Sebbene entrambe le soluzioni presentino pro e contro — legati all'equilibrio tra indipendenza del giudizio, competenze specialistiche e tempi procedurali — l'affidamento in-house è stato indicato come una vera e propria buona pratica dalle Regioni che lo adottano. Questo modello viene infatti riconosciuto per la sua capacità di consolidare la memoria istituzionale, garantire continuità di analisi e favorire un dialogo più stretto e continuativo tra la struttura valutativa e l'amministrazione.

Tra gli elementi considerati positivi è stata richiamata l'opportunità di costruire disegni valutativi più aperti a tematiche trasversali e multidisciplinari, in grado di leggere fenomeni che attraversano più fondi, politiche e livelli territoriali. È stata inoltre sottolineata l'importanza di conciliare accuratezza metodologica e flessibilità, evitando approcci eccessivamente rigidi che rischiano di limitare la capacità della valutazione di adattarsi ai cambiamenti intervenuti durante l'attuazione dei programmi. Il disegno della valutazione assume quindi una valenza non soltanto tecnica e metodologica, ma anche organizzativa e relazionale, poiché contribuisce a definire le condizioni entro cui le evidenze vengono prodotte, condivise e successivamente utilizzate. In definitiva, il disegno valutativo dovrebbe mantenere una sufficiente capacità di adattamento rispetto all'evoluzione dei fabbisogni conoscitivi e ai cambiamenti del contesto, senza rinunciare alla robustezza e alla trasparenza dell'impianto metodologico.

Parallelamente, sono emerse alcune criticità, tra cui la rigidità dei quesiti valutativi comuni e il rischio che la valutazione venga utilizzata principalmente per confermare ipotesi già formulate dall'amministrazione, anziché per interrogare criticamente le politiche. Ciò richiama la necessità di costruire domande valutative effettivamente orientate alla conoscenza, capaci non solo di verificare i risultati attesi, ma anche di fare emergere effetti inattesi, criticità e meccanismi che hanno favorito o ostacolato l'attuazione degli interventi. I gruppi hanno, inoltre, evidenziato la difficoltà di costruire un autentico rapporto fiduciario tra valutatori e amministrazioni, soprattutto quando il rapporto è prevalentemente ricondotto alla dimensione contrattuale. La qualità dell'interazione tra committente e valutatore rappresenta, invece, una condizione importante per favorire un confronto aperto sulle criticità, accompagnare l'evoluzione delle domande conoscitive e rendere la valutazione maggiormente aderente alle esigenze che emergono nel corso dell'attuazione. Ciò non significa ridurre l'autonomia e l'indipendenza del valutatore, ma creare le condizioni per un'interlocuzione continuativa nella quale indipendenza del giudizio e dialogo con l'amministrazione possano rafforzarsi reciprocamente. Da questa prospettiva emerge anche l'importanza di considerare il disegno valutativo come un processo che non si esaurisce nella fase di affidamento dell'incarico, ma accompagna l'intero percorso della valutazione. La definizione delle domande, la disponibilità delle informazioni, l'interazione con gli attori interessati e la restituzione progressiva delle evidenze costituiscono momenti strettamente collegati, che incidono sulla capacità della valutazione di produrre conoscenze rilevanti e utilizzabili. Ripensare il disegno della valutazione significa, quindi, passare da una concezione prevalentemente orientata al mero adempimento a una concezione maggiormente orientata all'apprendimento e all'utilizzo. Un disegno valutativo efficace dovrebbe essere in grado di combinare solidità metodologica, apertura a domande emergenti, indipendenza del valutatore, dialogo con l'amministrazione e attenzione ai potenziali utilizzatori. È questa combinazione che può contribuire a trasformare la valutazione da esercizio circoscritto nel tempo a componente strutturale dei processi di programmazione, attuazione e revisione delle politiche.

2.3 Rafforzare la capacità di leggere, interpretare e utilizzare le evidenze

Una seconda linea di discussione ha riguardato le competenze e le condizioni organizzative necessarie per favorire un utilizzo effettivo delle evidenze valutative. I partecipanti hanno evidenziato come negli ultimi anni si sia registrata una maggiore consapevolezza dell'importanza di leggere il contesto, le evidenze e il loro ruolo nel supportare la programmazione e la riprogrammazione degli interventi. Tuttavia, permane una certa difficoltà nel tradurre concretamente i risultati delle valutazioni in modifiche operative, cambiamenti organizzativi o innovazioni regolamentari.

Tra le esperienze considerate più promettenti sono state richiamate l'introduzione di nuovi temi nelle valutazioni, come gli aspetti ambientali e il coinvolgimento dei giovani, la predisposizione di bandi più mirati su questioni specifiche e le esperienze di autovalutazione e accompagnamento sviluppate in alcuni contesti locali. Sono state inoltre richiamate pratiche di lettura integrata del territorio e delle condizioni di contesto, considerate essenziali per comprendere gli effetti delle politiche e interpretare correttamente i risultati ottenuti.

Un nodo cruciale ampiamente dibattuto riguarda la disponibilità, la qualità e l'accessibilità delle basi informative necessarie per sostenere analisi valutative solide e approfondite. A tal proposito, dai gruppi di lavoro è emersa con chiarezza la consapevolezza che non è realistico né sostenibile “scaricare” interamente sulle spalle dei valutatori l'onere della rilevazione dei dati da fonti primarie.

Per garantire valutazioni robuste senza aggravio dei costi, i partecipanti hanno sollecitato l'attivazione di azioni di sistema e la costruzione di alleanze strategiche con gli Uffici Statistici regionali e nazionali, nonché con università ed enti di ricerca. In questo ambito, è stato citato l'esempio positivo della Regione Toscana, che ha stretto un raccordo operativo con l'Università di Firenze per lo svolgimento di analisi e approfondimenti specifici, dimostrando come il coinvolgimento di organismi scientifici intermedi possa accrescere la qualità analitica e supportare l'amministrazione nella fase di osservazione del territorio.

Accanto a questi elementi positivi emerge però la percezione che i risultati delle valutazioni siano ancora utilizzati in misura limitata nei processi di definizione dei nuovi regolamenti e degli strumenti di intervento. La sfida, secondo i partecipanti, consiste non soltanto nel produrre evidenze più robuste ma anche nel rafforzare la capacità istituzionale e organizzativa di interpretarle, tradurle in indicazioni operative e integrarle nei processi decisionali, favorendo un raccordo più diretto tra valutazione, programmazione e attuazione delle politiche. Un altro nodo cruciale riguarda la comunicazione interna alle amministrazioni e, soprattutto, il coinvolgimento del decisore politico, che deve essere maggiormente integrato nei processi valutativi e nell’utilizzo delle evidenze. Rimane inoltre il problema del disallineamento tra tempi della valutazione e tempi della programmazione: le evidenze valutative non sempre arrivano quando servono per assumere decisioni. Per questo è necessario rafforzare la connessione tra valutazione e programmazione, facendo in modo che le evidenze siano considerate fin dalla fase di disegno e di riformulazione degli interventi. La valutazione è uno strumento di apprendimento organizzativo per lo stesso personale della Regione: l'esperienza della Campania è stata portata ai tavoli come buona pratica di coinvolgimento e sensibilizzazione degli uffici interni in merito alla portata e al valore della ricerca valutativa.

2.4 Aprire la valutazione al confronto con l’esterno

Una terza area di riflessione riguarda il rapporto tra valutazione e contesto esterno. Dalla discussione emerge con chiarezza la necessità di superare una visione della valutazione confinata all'interno delle amministrazioni, promuovendo invece meccanismi più efficaci di condivisione, comunicazione e partecipazione. L’apertura verso l’esterno assume, in questa prospettiva, una funzione che va oltre la semplice diffusione dei risultati: contribuisce ad ampliare la platea dei potenziali utilizzatori della valutazione e a creare occasioni di confronto attraverso cui le evidenze possono essere interpretate, discusse e tradotte in conoscenza utile per le politiche.

I partecipanti hanno evidenziato l'importanza di sviluppare forme di divulgazione più accessibili e innovative, capaci di raggiungere pubblici differenti e di favorire una maggiore comprensione dei risultati. Tra le proposte emerse figurano la creazione di luoghi di confronto, la produzione di sintesi divulgative in più lingue, la sperimentazione di nuovi strumenti di comunicazione e la valorizzazione di eventi dedicati alla presentazione e alla discussione delle evidenze valutative. Ciò implica anche una maggiore attenzione alle modalità con cui

i risultati vengono restituiti, adattando linguaggi, formati e strumenti alle caratteristiche e ai fabbisogni conoscitivi dei diversi destinatari.

La comunicazione è stata interpretata non come una fase conclusiva del processo ("a cose fatte") bensì come una componente strutturale dell'intero percorso valutativo. In questa prospettiva diventano particolarmente rilevanti il coinvolgimento del partenariato, le attività di networking e la costruzione di spazi di confronto tra amministrazioni, valutatori, ricercatori e stakeholder. Il coinvolgimento di questi soggetti non dovrebbe quindi limitarsi ai grandi seminari finali di restituzione degli esiti, ma accompagnare, nelle forme appropriate, anche con piccoli tavoli di confronto e luoghi di condivisione più operativi e circoscritti, le diverse fasi del processo valutativo, contribuendo a migliorare la pertinenza delle domande, l'interpretazione delle evidenze e la loro successiva utilizzabilità.

In particolare, è emersa la necessità di anticipare il coinvolgimento di diverse categorie di stakeholder, dalle associazioni di produttori ai rappresentanti territoriali, prima dell'avvio effettivo delle valutazioni ex post, in modo tale da declinare le domande valutative sulle reali esigenze del territorio e responsabilizzare i portatori d'interesse anche nella fase di alimentazione delle fonti informative.

Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla necessità di rafforzare il coordinamento tra fondi e politiche attraverso strutture comuni di raccordo, gruppi di lavoro intersettoriali e sistemi condivisi di monitoraggio e valutazione. La valutazione viene quindi concepita come uno strumento capace di favorire integrazione, apprendimento reciproco e cooperazione tra attori diversi. In questa prospettiva, l'apertura al confronto esterno può contribuire anche a superare letture settoriali delle politiche, favorendo connessioni tra ambiti di intervento, competenze e livelli istituzionali differenti e rafforzando la capacità di interpretare fenomeni complessi che non possono essere ricondotti a un singolo programma o fondo.

Il confronto con l'esterno assume, pertanto, una duplice funzione: da un lato, ampliare la diffusione e l'utilizzo delle evidenze; dall'altro, alimentare processi di apprendimento collettivo attraverso il dialogo tra produttori, utilizzatori e destinatari della valutazione. In questo senso, comunicazione, partecipazione e networking diventano componenti della capacità stessa del sistema valutativo di produrre conoscenza condivisa e utilizzabile nei processi decisionali.

3. DALLE ESPERIENZE LOCALI AD UN FRAMEWORK VALUTATIVO NAZIONALE CONDIVISO

Nel loro insieme, le discussioni dei gruppi convergono verso un messaggio comune: il rafforzamento della valutazione non dipende esclusivamente dal miglioramento delle tecniche e degli strumenti metodologici, ma dalla capacità di costruire relazioni, linguaggi e pratiche condivise tra i diversi soggetti coinvolti nei processi valutativi.

Le riflessioni emerse mostrano come la comunità di pratica si configura come uno spazio permanente di condivisione e apprendimento per costruire progressivamente una cornice comune di riferimento per la lettura e l'utilizzo delle valutazioni, capace di coniugare principi e criteri interpretativi con la necessaria attenzione alle specificità territoriali e diverse esperienze regionali. Una cornice, quindi, sufficientemente strutturata da favorire la comparabilità e la sistematizzazione delle evidenze, ma al tempo stesso flessibile rispetto alla pluralità dei contesti e dei percorsi valutativi.

Più che un insieme di procedure standardizzate, il framework viene concepito come un'infrastruttura di governance e apprendimento collettivo, capace di mettere in relazione amministrazioni, valutatori,

ricercatori e utilizzatori delle evidenze. In questa prospettiva, la valutazione ex post non rappresenta soltanto il momento conclusivo del ciclo delle politiche, ma diventa un'occasione per costruire conoscenza condivisa e preparare le condizioni per una programmazione futura più consapevole e orientata ai risultati.

Nel corso dell'evento è emerso chiaramente come la sfida non consista nella produzione di un numero maggiore di valutazioni o nell'introduzione di strumenti metodologici, ma soprattutto la capacità di mettere in relazione esperienze, evidenze e apprendimenti maturati nei diversi contesti regionali. Tale esigenza appare particolarmente rilevante alla luce dell'evoluzione della PAC, sempre più orientata ai risultati e caratterizzata da una crescente integrazione tra strumenti e livelli di governo dove rendere confrontabili le evidenze valutative, mantenendo attenzione alle specificità regionali e territoriali.

Il confronto ha fatto emergere alcuni elementi centrali: la necessità di rafforzare il legame tra valutazione e processo decisionale, coinvolgendo la funzione valutativa fin dalle fasi di progettazione e favorendo un dialogo continuo tra amministrazioni, valutatori e utilizzatori; il rafforzamento delle capacità istituzionali, affinché le amministrazioni siano in grado di interpretare e utilizzare le evidenze; una maggiore integrazione tra monitoraggio, valutazione e programmazione.

È stata inoltre sottolineata l'importanza della comunicazione dei risultati, del coinvolgimento degli stakeholder e delle comunità di pratica, valorizzando il partenariato, le reti professionali e gli spazi di confronto promossi dalla Rete PAC come strumenti di circolazione delle conoscenze e di apprendimento condiviso. La valutazione appare sempre meno come un'attività riservata agli addetti ai lavori e sempre più come un processo che richiede la partecipazione attiva di una pluralità di soggetti. In quest'ottica, il partenariato, le reti professionali e gli spazi di confronto promossi dalla RetePAC assumono un ruolo strategico per favorire la circolazione delle conoscenze, la discussione delle evidenze e la costruzione allo sviluppo di una cultura condivisa della valutazione.

Il valore del framework risiede quindi soprattutto nella capacità di offrire riferimenti comuni per interpretare, confrontare e utilizzare le evidenze, valorizzando al tempo stesso la pluralità territoriale e creando un ponte tra l'esperienza della programmazione 2014–2022 e la PAC post 2027.

4. CONCLUSIONI

Le due giornate hanno confermato che le valutazioni ex post non possono essere interpretate esclusivamente come esercizi di rendicontazione finale. Esse rappresentano piuttosto un'opportunità per consolidare conoscenze, favorire l'apprendimento istituzionale e rafforzare la capacità dei sistemi di policy di adattarsi e innovarsi. In questa prospettiva, la valutazione ex post assume una funzione di capitalizzazione, perché consente di ricomporre e valorizzare il patrimonio di conoscenze maturato durante l'intero ciclo programmatorio, trasformandolo in una risorsa per orientare le scelte successive.

L'elemento forse più significativo emerso dall'iniziativa riguarda la consapevolezza che il valore delle valutazioni dipende non soltanto dalla qualità tecnica delle analisi, ma anche dalla capacità delle istituzioni e degli attori coinvolti di discuterle, condividerle e utilizzarle. La qualità del disegno valutativo, la capacità di utilizzo e capitalizzazione delle evidenze e l'apertura della valutazione al confronto con l'esterno emergono, in questo senso, come dimensioni strettamente interconnesse, che concorrono a determinare l'effettiva utilità della valutazione nei processi decisionali. In questa prospettiva, la comunità di pratica della valutazione rappresenta una risorsa strategica per il futuro della PAC. Il confronto tra amministrazioni, valutatori, ricercatori e altri attori coinvolti può contribuire non soltanto alla condivisione delle esperienze, ma anche alla costruzione di linguaggi, riferimenti e pratiche comuni, rafforzando il raccordo tra i diversi livelli della governance valutativa e capitalizzando il ricchissimo lavoro valutativo svolto sui territori.

In questa chiave, le valutazioni ex post possono davvero assumere il ruolo di ponte tra passato e futuro, contribuendo a una PAC più efficace, consapevole e orientata agli impatti. Il valore di questo ponte risiede nella capacità di utilizzare criticamente ciò che è stato appreso dall'esperienza per migliorare il disegno, l'attuazione e la valutazione delle politiche successive, rafforzando la circolarità tra conoscenza valutativa e decisione pubblica.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

• Commissione europea (2013), Regolamento (UE) n. 1303/2013, recante disposizioni comuni sui Fondi strutturali e di investimento europei. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1303/oj

• Parlamento europeo e Consiglio (2013), Regolamento (UE) n. 1305/2013 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del FEASR, in particolare gli articoli 68, 78 e 79. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1305/oj

• Commissione europea (2014), Regolamento di esecuzione (UE) n. 808/2014, recante modalità di applicazione del Regolamento (UE) n. 1305/2013 https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2014/808/oj

• Parlamento europeo e Consiglio (2020), Regolamento (UE) 2020/2220, recante disposizioni transitorie per il sostegno del FEASR e del FEAGA negli anni 2021 e 2022. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/2220/oj

• EU CAP Network - European Evaluation Helpdesk for the CAP (2023), Reporting Template for the Ex Post Evaluations of RDPs 2014-2022 https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-02/eu-cap-network-reporting-template-for-the-rdp-2014-2022-ex-post-sfc.pdf

Rete Nazionale della PAC
Ministero dell'agricoltura, della sovranità
alimentare e delle foreste
Direzione Generale Sviluppo Rurale
Via XX Settembre, 20 Roma

reterurale@politicheagricole.it

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

Progetto realizzato con il contributo del FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale)
nell'ambito delle attività previste dal Programma Rete Nazionale della PAC 2025-2027