

LINEE
GUIDA



RETE DEI NUCLEI

NUCLEI DI VALUTAZIONE E VERIFICA
DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI

Linee Guida per un'efficace sintesi degli esiti delle valutazioni e per una loro maggiore disseminazione

Ottobre 2025



Il presente documento raccoglie i risultati di un lavoro collettivo coordinato dal NUPC nell'ambito delle attività svolte dalla Rete dei Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici di cui alla legge 144/1999.

Una prima bozza è stata elaborata da un gruppo di lavoro formato da componenti del NUPC e dei Nuclei di Valutazione delle Regioni Campania, Emilia-Romagna, Lazio e Sardegna. Il successivo confronto realizzato con il coinvolgimento dell'intera Rete dei Nuclei ha consentito di integrare ulteriori elementi nella versione finale del documento.

INDICE

Introduzione _____	4
1. L'importanza dell'Executive Summary _____	7
2. Definire un set di contenuti minimi di ES per migliorarne l'efficacia _____	9
3. Promuovere una diffusione sistematica degli esiti delle valutazioni per rafforzare l'accountability delle policy e sostenerne il miglioramento _____	15
4. Sostenere un più ampio utilizzo delle valutazioni agevolando l'accesso ai dati _____	21

Introduzione

La disseminazione dei risultati delle valutazioni rappresenta uno snodo cruciale e sempre più attuale del dibattito sulla valutazione delle politiche pubbliche. Non si tratta di una fase accessoria o meramente comunicativa, ma di una dimensione trasversale che incide sull'efficacia finale delle attività di valutazione.

Tra gli aspetti che limitano la diffusione degli esiti valutativi vi è la ricorrente assenza dell'Executive Summary (di seguito ES), utile ad accompagnare il report e a sintetizzare in maniera efficace le evidenze più rilevanti scaturite dalle analisi svolte dal valutatore.

L'ES rappresenta infatti lo strumento principale che consente di rendere accessibili in maniera chiara e rapida al policy maker gli esiti della valutazione, evitando le difficoltà legate alla necessità di dedicarsi alla lettura dell'intero rapporto.

Inoltre, un ES chiaro anche per i non addetti ai lavori e la realizzazione di sintesi di carattere più divulgativo possono favorire la diffusione degli esiti della valutazione presso altri stakeholder e, più in generale, presso i cittadini, innalzando il livello di accountability della policy, sostenendo il dibattito pubblico sulle evidenze fornite dalle valutazioni e stimolandone un maggiore uso nei processi di policy making.

Agire per promuovere la diffusione e l'uso dell'ES è quindi l'occasione per definire indicazioni utili a sostenere la pubblicità degli esiti valutativi e la sua rilevanza per i processi di policy making, rispondendo ad una duplice esigenza concreta: migliorare la conoscenza su risultati e impatti delle policy e rafforzare la capacità della valutazione di informarne il disegno e l'implementazione.

In questo senso, se la pubblicazione degli esiti delle valutazioni rappresenta nell'ambito della politica di coesione europea un generale obbligo sancito dai Regolamenti, spetta al livello nazionale la facoltà di definire indirizzi per la restituzione sintetica e indicazioni codificate su come sintetizzare le principali risultanze delle analisi valutative.

In tale contesto, a fronte dell'importante mole di valutazioni condotte negli ultimi 20 anni sugli esiti degli interventi (e dei programmi) finanziati nell'ambito della politica di coesione (oltre 400), accessibili attraverso l'Osservatorio dei processi

valutativi coordinato dal NUPC, ad oggi per due su tre dei rapporti valutativi non sono disponibili i corrispondenti ES.

Per promuovere un progressivo superamento di questo limite, il presente documento intende suggerire alle Amministrazioni committenti di valutazioni uno sviluppo più organico di attività mirate a sostenere la diffusione dell'ES come elemento qualificante della valutazione, per rafforzarne la leggibilità, l'utilizzabilità e il contributo ai processi decisionali, e, al contempo, come strumento per verificare la conformità degli output prodotti dal valutatore a criteri generali di qualità dell'attività svolta.

Per questo motivo, oltre a promuoverne l'adozione, è opportuno ragionare anche sulla definizione di contenuti minimi del ES che consentano di conferire uniformità agli elementi informativi essenziali del documento, in modo da facilitarne ricerca, confrontabilità e comparazione.

D'altra parte, è riconosciuto che la capacità di rendere fruibili e utilizzabili gli esiti di una valutazione dipende da una pluralità di altri fattori, tra i quali particolare rilevanza assumono la solidità metodologica delle analisi condotte, la tempestività con cui i risultati vengono restituiti, il commitment del policy maker e il coinvolgimento degli altri stakeholder.

Il presente documento, pur tenendone conto, non affronta le questioni sopra citate, ma si pone l'obiettivo di promuovere uno standard di qualità minimo della struttura dell'ES, identificandone gli elementi essenziali da rappresentare al suo interno, e quello di migliorare l'accessibilità dei contenuti stessi attraverso la definizione di una griglia informativa che consenta anche ad un lettore non tecnico di individuare immediatamente gli elementi fondamentali dell'evaluando e dell'esercizio valutativo svolto.

In un'ottica più ampia, si propongono inoltre alcune possibili soluzioni operative mirate ad incoraggiare una maggiore e più efficace circolazione degli esiti valutativi, promuovendo un più diretto commitment delle Amministrazioni e dei Nuclei di valutazione nella realizzazione di azioni in grado di rafforzare l'accessibilità alle valutazioni e il loro utilizzo.

Nella stessa prospettiva, si segnala la necessità di innalzare l'attenzione e l'impegno dei diversi attori del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) verso una più ampia disseminazione dei risultati delle valutazioni.

1. L'importanza dell'Executive Summary

In letteratura, l'*Executive Summary* viene generalmente definito come una sintesi autonoma e concisa del rapporto di valutazione, concepita per fornire una rappresentazione chiara e immediata dei principali risultati e delle raccomandazioni, rivolta in particolare ai decisori con limitata disponibilità di tempo.

Per assolvere efficacemente alla sua funzione, è auspicabile che l'ES presenti una forma estremamente sintetica, da una a quattro pagine, e possedere caratteristiche tali da poter essere considerato come documento "autonomo", nel senso che non deve presentare rimandi al resto del rapporto.

"The Executive Summary of an evaluation report is a shortened version of the full report – usually one to four pages – that highlights findings and recommendations and is placed at the front of the report.

The Executive Summary may also include a brief overview of the evaluation purpose, key evaluation questions, and the research methods used.

It should be understandable as a stand-alone document that can also be disseminated separately from the full report.

Executive summaries are typically written for busy decision-makers and enable readers to get vital information about the evaluation without having to read the entire report.

Because of their condensed style, Executive summaries can be more influential and read by more readers than the main body of the report."

 www.betterevaluation.org

Da queste indicazioni discende anche l'esigenza di individuare un insieme di contenuti minimi necessari a garantire un immediato accesso alle informazioni più rilevanti collegate all'esercizio valutativo.

In questo senso, diversi sono stati i tentativi di fornire delle linee di indirizzo. Tra i tentativi più riusciti può essere annoverato come una buona pratica la guida elaborata dall'UNICEF¹. La guida

¹ *Writing a good Executive Summary*, UNICEF, 2002.

è stata predisposta per fornire indirizzi ai gruppi di lavoro impegnati in attività di studio, di indagine e di valutazione di progetti e programmi finanziati da UNICEF, per una efficace restituzione degli esiti delle analisi svolte e, sebbene non contenga riferimenti applicabili specificamente all'ambito della politica di coesione, contiene tutte le istruzioni più importanti per l'elaborazione di un buon ES, proponendone una struttura standard organizzata in sezioni. In particolare, la struttura di ES proposta da UNICEF prevede una sezione 1 di carattere schematico - un template - che riporta informazioni bibliografiche standard e una sezione 2 che rappresenta l'ES vero e proprio.

Secondo le indicazioni contenute nella guida, l'ES deve offrire una panoramica delle parti essenziali di un rapporto: un riepilogo dell'intervento/programma valutato, lo scopo della valutazione, le scelte metodologiche adottate, i principali risultati e le raccomandazioni.

2. Definire un set di contenuti minimi di ES per migliorarne l'efficacia

Adottare uno standard di restituzione degli esiti valutativi consente una più facile indicizzazione degli ES sui motori di ricerca on line, facilitando letture di sintesi, e di rendere possibile un accesso immediato alle informazioni in essi contenute anche ai non addetti ai lavori.

Attribuendo agli ES questa ulteriore funzione alcuni elementi considerati dalla guida UNICEF, possono essere riportati anche nella sezione 1 (di seguito template) dell'ES.

In questo senso, partendo dalle indicazioni contenute nella guida si considera opportuno strutturare come campi minimi comuni del template dell'ES i seguenti elementi informativi:

- a) Titolo del rapporto (contenente anche un riferimento alla tipologia di valutazione – ex ante, in itinere, finale/ex post)
- b) Autore
- c) Anno di riferimento in cui viene diffuso il report
- d) Amministrazione committente
- e) Ambito tematico dell'intervento oggetto della valutazione
- f) Fonte di finanziamento dell'intervento
- g) Destinatari target dell'intervento
- h) Oggetto della valutazione
- i) Scopo della valutazione
- j) Metodologia
- k) Questioni valutative affrontate
- l) Tipologia di dati utilizzati
- m) Link ai dati utilizzati

È importante evidenziare che tutti gli ulteriori elementi di contenuto considerati rilevanti in questo senso – fatta eccezione per la lettera *h*) tutti quelli citati dalla lettera *e*) fino alla *l*) dell'elenco – presentano un carattere plurivoco, seppure all'interno di un margine di variabilità che consente ad una classificazione standard di cogliere la gran parte dei casi.

In molti esercizi valutativi, infatti, coesistono più caratteristiche; è il caso dell'affidamento di valutazioni che hanno ad oggetto programmi FESR o FSE nella loro interezza, che per natura coprono una pluralità di ambiti di intervento e che spesso prevedono obiettivi di valutazione articolati. È inoltre frequente che nell'ambito di uno stesso esercizio valutativo sia previsto il ricorso a più metodologie di analisi e, conseguentemente, l'utilizzo di dati di diversa natura.

L'esperienza maturata attraverso l'osservazione dei processi valutativi suggerisce di definire, per ciascuno delle voci dell'elenco dei campi minimi comuni, un menu, da cui il valutatore potrà selezionare la pertinente opzione (o più opzioni) da riportare nell'ES.

La tavola che segue riporta le opzioni di contenuto associabili a ciascuno dei campi comuni del template.

Sezione 1 dell'Executive Summary – Menu dei caratteri distintivi della valutazione utilizzabili per l'elaborazione del template

Ambito tematico dell'intervento	Ricerca e Innovazione, Competitività imprese, Reti e servizi digitali, Energia, Ambiente - Gestione Rifiuti, Ambiente - Risorsa idrica, Ambiente - Prevenzione rischi, Ambiente - Protezione ambientale, Trasporti e Mobilità, Istruzione, Formazione, Inclusione sociale - Infrastrutture, Inclusione sociale – Servizi, Salute, Cultura e turismo, Occupazione e lavoro, Sicurezza, Capacità amministrativa
Fonte finanziaria	FESR, FSE+, JTF, FEASR, FEAMPA, FSC, Fondo di rotazione (PAC, POC, sez. dedicata Accordi Coesione), PNRR, Politica Ordinaria, Altra fonte
Destinatari target	Imprese (incluse imprese femminili), PA centrale /regionale, Comuni, Altri enti territoriali, Enti di ricerca, Soc. pub. di gestione servizi, Istituti scolastici, Enti formazione, Enti terzo settore, Specifiche categorie di individui (donne, giovani, categorie svantaggiate, ecc.), Comunità di cittadini
Oggetto della valutazione	Progetto, Misura/Linea di intervento/Azione, Obiettivo Specifico, Ambito tematico di policy, Programma multi-ambito, Strategia territoriale, Strategia tematica, Piano di settore
Scopo /obiettivo valutazione	Orientata ad esaminare il modo in cui il finanziamento è gestito (inclusa la governance e i meccanismi di implementazione) o i progetti sono selezionati e realizzati (IPO); Orientata al monitoraggio/alla misurazione dei progressi verso il conseguimento dei target o degli obiettivi di policy (MPO); Orientata alla valutazione dell'effetto o dell'impatto degli interventi (IRO)
Questioni valutative affrontate	Coerenza delle realizzazioni rispetto agli obiettivi di programmazione; Effetti diretti dell'intervento sui destinatari; Effetti indiretti dell'intervento; Effetti inattesi; Rilevanza dei risultati conseguiti rispetto al fabbisogno che ha motivato l'intervento; Rilevanza dei meccanismi di attuazione dell'intervento sul suo esito; Ruolo dei diversi soggetti coinvolti nell'attuazione dell'intervento; Fattori esterni che hanno inciso sui risultati conseguiti; Sostenibilità dei risultati nel tempo; Congruità del percorso di attuazione rispetto al cronoprogramma; Coerenza ed efficacia dei criteri di selezione dei progetti rispetto agli obiettivi dell'intervento; Efficienza ed efficacia del processo di selezione dei progetti che danno attuazione all'intervento; Soluzioni adottate per rendere più efficiente ed efficace il processo di attuazione; Capacità del sistema di monitoraggio di restituire elementi conoscitivi a supporto della valutazione finale/ex-post

Metodologia	Theory based impact evaluation (TBIE); Altri metodi qualitativi (QUAL); Controfattuale (CIE); Altri metodi quantitativi (QUAN); Modelli macro (MOD)
Dati utilizzati	Amministrativi; Statistici; Primari (raccolti con indagini di campo)

Il template andrà compilato sulla base dei contenuti riportati nell'ES, che conterrà tutti gli elementi informativi essenziali come rappresentati nella seguente Sezione 2. Le informazioni dell'ES dovranno possedere un grado di dettaglio sufficiente a consentire al lettore di acquisire una conoscenza compiuta dell'evaluando e degli esiti della valutazione. Più specificamente, per ciascuno degli elementi di contenuto individuati, la sezione 2 dell'ES potrebbe articolarsi come segue:

Sezione 2 dell'Executive Summary – Descrizione dei contenuti minimi²

Contesto dell'intervento	Breve descrizione del quadro nel quale si inserisce l'intervento e la valutazione, suscettibile di influenzarne le performance e i risultati. Sono incluse le capacità e le condizioni sociali, economiche, politiche, ambientali, culturali, istituzionali, nonché eventuali situazioni di conflitto e condizioni di inclusività.
Scopo/Obiettivo della valutazione	Descrizione sintetica degli obiettivi della valutazione citati nel template, ivi incluso il motivo la valutazione viene intrapresa in un dato momento, per chi e in quale modo la valutazione verrà utilizzata ai fini dell'apprendimento e dell'accountability.
Metodologia	Descrizione sintetica dei metodi di analisi citati nel template e delle tecniche utilizzati, incluse informazioni sulle modalità di raccolta di dati primari (sondaggio, interviste, osservazione, revisione documentale, ecc.) e, laddove rilevante, sul campionamento (descrizione della composizione del campione, del numero di persone intervistate/osservate e come sono state selezionate). Non è necessario includere il dettaglio delle domande poste e i contenuti dei sondaggi effettivamente svolti. Se ci sono caveat significativi di cui il pubblico dovrebbe essere a conoscenza questi vanno esplicitati chiaramente.
Risultati e conclusioni principali	(Risultati) Descrizione sintetica delle evidenze empiriche derivanti da una o più analisi svolte al fine di pervenire a conclusioni opportunamente documentate. Non è necessario riportare tutti i risultati per intero. Occorre includere dati importanti e conclusioni pertinenti e concise tratte dai risultati. (Conclusioni) Sintesi dei fattori di successo o di insuccesso dell'intervento valutato, in termini di risultati e impatti attesi e inattesi, e, più in generale, di ogni altro punto di forza o di debolezza. Una conclusione si fonda sulla raccolta di dati e su analisi svolte mediante una concatenazione trasparente di argomentazioni logiche. Le conclusioni chiave dovrebbero essere brevi risposte alle domande valutative riportate nel campo "Questioni valutative affrontate" del template dell'ES.
Lezioni apprese e Raccomandazioni	(Lezioni apprese) Generalizzazioni o estrapolazioni delle risultanze e la traduzione dell'analisi in conoscenze pertinenti atte a sostenere il processo decisionale,

² Definizioni tratte dal "[Glossario dei principali termini utilizzati negli ambiti di valutazione e gestione basata sui risultati in materia di sviluppo sostenibile](#)", OCSE (2025).

migliorare le performance e favorire il conseguimento di risultati migliori in altri contesti (al di là dell'intervento valutato). Sovente le lezioni apprese evidenziano punti di forza o di debolezza in merito alla preparazione, progettazione e attuazione degli interventi che incidono sulle performance e sui risultati. Una lezione appresa può essere positiva, neutra o negativa.

(Raccomandazioni) Proposte volte a rafforzare rilevanza, coerenza, efficacia, efficienza, impatto o sostenibilità dell'intervento, a ridisegnarne gli obiettivi o a riallocarne le risorse. Le raccomandazioni devono essere legate alle evidenze fornite dalle analisi e alle conclusioni ed orientate a favorire un dibattito sugli esiti dell'intervento all'interno della struttura titolare della policy e all'esterno.

L'adozione della struttura dell'ES illustrata nella Sezione 2 non va naturalmente intesa in maniera rigida, potendosi adattare alle specificità derivanti dall'oggetto della valutazione e da altri fattori distintivi dell'esercizio valutativo.

3. Promuovere una diffusione sistematica degli esiti delle valutazioni per rafforzare l'accountability delle policy e sostenerne il miglioramento

Una larga circolazione degli esiti delle valutazioni costituisce uno dei presupposti di base per sostenere la trasparenza delle policy di sostegno allo sviluppo. Questo elemento è stato riconosciuto nell'ambito della politica di coesione con l'inserimento di specifiche prescrizioni all'interno dei Regolamenti che disciplinano l'uso dei fondi di Sviluppo e Investimento Europei (SIE), che configurano l'obbligo di svolgere valutazioni sui programmi in relazione a diversi criteri che possono definire il successo o l'insuccesso di un intervento di sostegno³.

Come è noto, all'obbligo di svolgere attività valutative sui programmi finanziati dai fondi SIE si accompagna l'obbligo di pubblicazione dei loro esiti sul sito web del programma che ha finanziato l'intervento oggetto di valutazione.

Tale adempimento risponde formalmente alla necessità di diffondere gli esiti valutativi, lasciando tuttavia sul piano sostanziale non soddisfatte le esigenze di piena conoscenza degli effetti delle policy e dei meccanismi che hanno portato ai risultati raggiunti.

Una ricognizione condotta ad hoc dal Nucleo centrale a maggio 2025⁴ segnala in questo senso come le *"difficoltà a comunicare in modo efficace risultati complessi o tecnici"* collegati alle valutazioni e l'*"assenza di una strategia o di procedure dedicate alla disseminazione"* dei loro esiti siano considerate dalle stesse Amministrazioni e dai Nuclei regionali ostacoli rilevanti rispetto al rafforzamento dell'accountability delle policy.

In relazione al primo punto rispetto alla difficoltà di comunicare efficacemente gli esiti, sulla base dei dati derivanti dall'osservazione sistematica dei processi valutativi inerenti l'attuazione della politica di coesione condotta negli anni dal Nucleo centrale, emerge che, a fronte del pieno adempimento dell'obbligo di pubblicazione dei report valutativi (spesso non facilmente fruibili da non addetti ai lavori), nella maggior parte dei casi non è disponibile un ES.

Con riferimento alle tipologie di valutazione, è opportuno introdurre un distinguo.

³ Nello specifico, per il ciclo di programmazione 2021-2027, il paragrafo 7 dell'articolo 44 del Regolamento (UE) 2021/1060 stabilisce che tutte le valutazioni sono pubblicate sul sito web di cui all'articolo 49, paragrafo 1.

⁴ La ricognizione si è realizzata attraverso la somministrazione a distanza di un questionario dedicato a rilevare le pratiche in uso nella disseminazione degli esiti ed ha coinvolto le Amministrazioni regionali e i rispettivi Nuclei di valutazione.

Per le valutazioni in itinere e per quelle orientate all'analisi dei risultati (finali ed ex post), una più efficace diffusione degli esiti costituisce un aspetto di preminente importanza per migliorare la comunicazione dei risultati delle politiche pubbliche verso un pubblico più ampio rispetto a quello degli addetti ai lavori (funzioni di accountability della valutazione) e, al contempo, per promuovere il dibattito sugli effetti delle policy, favorendone il miglioramento (funzione di learning della valutazione).

Per le valutazioni ex ante sui programmi, promosse come esercizio obbligatorio fino a qualche anno fa nell'ambito della politica di coesione europea e attualmente non più previste dai Regolamenti sui fondi SIE, l'utilità di elaborare un ES per la versione finale del rapporto di valutazione ex ante, anche laddove fosse previsto, può essere considerata marginale. Infatti, tali valutazioni si configurano come strumento di supporto al miglioramento del disegno del programma e sono essenzialmente destinate a fornire input conoscitivi al policy maker per la fase di costruzione del programma, esauendo la loro funzione con l'approvazione del Programma⁵.

Possono essere considerate un'eccezione le valutazioni ex-ante di impatto macro. In questi casi, può risultare infatti di interesse anche per un vasto pubblico acquisire in modo sintetico informazioni sulle principali conclusioni raggiunte attraverso l'applicazione dei modelli previsionali adottati per stimare gli impatti di un determinato intervento (es. programma, grande progetto).

Definito l'oggetto a cui si applica la necessità di prevedere l'elaborazione dell'ES, occorre definire modalità coerenti per favorire l'adozione di standard.

La modalità più semplice è rappresentata dall'inserimento di una indicazione specifica all'interno del mandato valutativo (capitolato in caso di affidamento all'esterno, *terms of reference* o disegno della valutazione nel caso di affidamento a Nuclei o altri soggetti "interni" all'Amministrazione), assicurandosi di verificarne il rispetto nell'ambito delle attività di presidio della qualità dell'esercizio valutativo (affidando ad esempio questo compito al responsabile del Piano delle valutazioni, al referente della specifica valutazione o allo Steering Group) e la rispondenza ai presenti indirizzi, con il dichiarato impegno a promuoverne la maggiore diffusione possibile.

Per il miglioramento dell'accountability delle policy e dei processi di apprendimento attraverso una maggiore diffusione degli esiti valutativi verso gli stakeholder, in coerenza con quanto emerso anche dalla ricognizione condotta dal Nucleo centrale, risulta fondamentale che le Amministrazioni committenti agiscano almeno su due versanti.

⁵ Assimilabili alle valutazioni ex-ante di programma sono anche, per la finalità specifica, le valutazioni ex-ante sugli strumenti finanziari, finalizzate a fornire elementi conoscitivi utili al policy maker per determinare se e in che misura esiste un fabbisogno di intervento pubblico di sostegno alle imprese non soddisfatto dalle istituzioni finanziarie per un fallimento di mercato.

Una prima linea d'azione potrebbe tradursi nella **definizione**, da parte dell'Amministrazione, **di un protocollo interno che impegni i diversi centri di competenza titolari di valutazioni a realizzare specifiche attività di comunicazione dell'ES.**

In questo senso, la pubblicazione dell'ES sul sito dell'Amministrazione committente, come documento autonomo e anche in versione inglese, come già previsto nell'ambito della politica di coesione, dovrebbe accompagnarsi ad una maggiore attenzione verso la collocazione degli esiti delle valutazioni nelle sezioni del sito a maggiore contenuto divulgativo, nonché alla diffusione di news dedicate sulla sua homepage e sui canali social utilizzati dall'Amministrazione.

In questa prospettiva, è auspicabile un **più diretto coinvolgimento del Nucleo regionale** (di concerto con il responsabile del Piano delle Valutazioni) **nella pianificazione e nello sviluppo delle attività di comunicazione.**

Tale contributo potrà assumere diverse forme e intensità, dipendenti dalla configurazione delle funzioni prevalentemente attribuite dall'Amministrazione al Nucleo e dei vincoli esistenti nei contesti in cui gli stessi si collocano.

Un impegno diretto del Nucleo risulterebbe importante, ad esempio, nell'**elaborazione di sintesi divulgative dei contenuti dell'ES** e nella **collaborazione con i referenti della comunicazione** dei Programmi UE o con gli uffici stampa dell'Amministrazione, per promuovere, anche attraverso il **coinvolgimento diretto dei media**, una più ampia conoscenza degli esiti degli investimenti pubblici.

Nella stessa prospettiva, il Nucleo regionale potrebbe contribuire a sviluppare **azioni di sensibilizzazione degli operatori della comunicazione volte a rafforzare la cultura della valutazione**, sollecitando, ad esempio, l'organizzazione periodica di seminari o altre iniziative di carattere formativo, finalizzate a rafforzare le competenze richieste per una lettura consapevole degli esiti e dei dati delle valutazioni (*data literacy*).

Sempre nell'ottica del rafforzamento dell'accountability delle policy potrebbero essere realizzate altre iniziative di diffusione, quali ad esempio la **pubblicazione di specifici editoriali su testate giornalistiche** o la realizzazione di **video interviste web/social** in cui il valutatore o un referente del Nucleo descrive i principali esiti della valutazione.

Un ulteriore meccanismo utile a tal fine riguarda il possibile **coinvolgimento negli Steering Group delle valutazioni, oltre che nello Steering Group del Piano di valutazione, di soggetti di rappresentanza del partenariato socioeconomico e istituzionale**, interessati ad una larga diffusione pubblica degli esiti valutativi e alla trasparenza sui risultati prodotti dagli interventi pubblici.

Tale ingaggio potrebbe estendersi ad attività di diffusione attraverso vari canali e strumenti, quali ad esempio la pubblicazione di news online e relazioni nell'ambito di eventi organizzati a livello territoriale.

Per rendere efficaci questi indirizzi, sarebbe importante che i singoli Nuclei sensibilizzassero le rispettive Amministrazioni di riferimento a valutare il **recepimento delle previsioni indicate all'interno di provvedimenti amministrativi**, se del caso da porre anche all'attenzione delle autorità politiche. Al contempo, andrebbe promossa l'**integrazione di un piano specifico di disseminazione degli esiti valutativi nell'ambito della strategia di comunicazione che accompagna l'attuazione dei programmi**.

In parallelo, con riferimento alla funzione di *learning* della valutazione, **una maggiore integrazione degli esiti valutativi nei processi di policy richiede di rafforzare il confronto sui loro esiti**.

In quest'ottica, è auspicabile un coinvolgimento più sistematico dei soggetti coinvolti nella decisione pubblica e degli operatori attivi nei settori interessati dall'attività valutativa, inclusi il mondo accademico e gli altri soggetti che operano nel mercato della valutazione.

In questo senso, sarebbe auspicabile che ogni **mandato valutativo** – in particolare quelli relativi all'affidamento di valutazioni ex-post – **preveda l'organizzazione di (almeno) un evento di presentazione pubblica degli esiti della valutazione**, aperto anche alla partecipazione di rappresentanti della comunità del territorio interessato dall'intervento valutato. In tali occasioni, la sintesi riportata nell'ES dovrebbe costituire il principale riferimento per la discussione dei risultati sul tema oggetto di valutazione.

Nel caso di incarichi affidati all'esterno, il mandato valutativo (capitolato d'appalto o disegno valutativo) potrebbe richiedere un ruolo attivo del valutatore nella **partecipazione all'evento citato, anche ai fini della liquidazione del saldo previsto dal contratto di affidamento del servizio**.

Nella fase di restituzione dei risultati della valutazione, poi, una **sistematica partecipazione attiva del Nucleo regionale agli eventi di presentazione dei risultati delle valutazioni** è essenziale per alimentare un dibattito più consapevole sulle evidenze fornite dalle analisi svolte.

In questa prospettiva, i Nuclei regionali dovrebbero anche aver cura di **supportare le Amministrazioni nella pubblicazione dei report di valutazione e degli ES sul sito istituzionale, nonché nel loro caricamento all'interno di un repository nazionale delle valutazioni accessibile dal sito del Dipartimento per le Politiche di Coesione**, che includa anche i report e le sintesi già censite dall'Osservatorio nazionale dei processi valutativi.

Un impegno diretto e più sistematico delle Amministrazioni e dei Nuclei nella realizzazione delle attività sopra descritte e di altre azioni aventi finalità analoghe costituisce una delle precondizioni

per innescare un organico processo di rafforzamento della disseminazione degli esiti valutativi. Data la rilevanza di questa prospettiva, **la Rete dei Nuclei, il NUPC e il DIPE potranno discutere nell'ambito delle specifiche sedi istituzionali di confronto la possibilità di tradurre queste attività (o altre) in meccanismi incentivanti ai fini dell'assegnazione delle risorse CIPESS di cofinanziamento annuale delle attività dei Nuclei.**

L'esigenza di rafforzare l'accessibilità alle valutazioni per tutti gli stakeholder, poi, non può trascurare il principale destinatario dell'informazione prodotta dall'attività valutativa, vale a dire i dirigenti apicali responsabili della programmazione e le sedi istituzionali di coordinamento politico-amministrativo, anche attraverso una reportistica e sessioni di presentazione dedicate.

In questo senso può essere utile valorizzare anche pratiche ed esperienze già realizzate.

Si cita in questa prospettiva l'esperienza della Regione Emilia-Romagna, che ha inserito come allegato al Documento Strategico Regionale per la programmazione delle politiche europee allo sviluppo 2021-2027 (DSR 2021-27) il compendio delle sintesi di tutte le valutazioni realizzate nel periodo di programmazione 2014-2020 nell'ambito della politica di coesione, elaborato dal Nucleo regionale. Il compendio ed in particolare le evidenze valutative in esso contenuto hanno generato un confronto in seno al Consiglio Regionale in fase di discussione del testo del DSR precedente la sua approvazione con Delibera dell'Assemblea legislativa n. 44/2021.

Allo stesso modo il Nucleo della Regione Friuli-Venezia Giulia, al fine di valorizzare le informazioni generate dalle valutazioni del ciclo di programmazione 2014-2020, organizzarle in modo coerente e renderle fruibili in una forma più strutturata e sintetica ai soggetti responsabili dei nuovi programmi e più in generale ai decisori, ha prodotto una rassegna valutativa, che costituisce una raccolta delle evidenze contenute nei Rapporti di valutazione dei programmi operativi regionali dei Fondi della coesione e di alcune altre azioni di policy regionali.

Alle valutazioni 2014-2020 sono state inoltre affiancate alcune pertinenti valutazioni afferenti al periodo di programmazione 2007-2013 (PAR FSC e PAC), in quanto ritenute attuali e di utilità rispetto agli scopi della raccolta. È interessante evidenziare che le schede di sintesi delle valutazioni che compongono la rassegna contengono campi descrittivi dedicati ad illustrare, oltre alle conclusioni e alle raccomandazioni, il recepimento delle raccomandazioni e il collegamento con la programmazione futura afferente all'ambito di policy di riferimento.

Infine, un meccanismo di incentivazione per stimolare anche le strutture amministrative ad operare secondo questi orientamenti potrebbe essere rappresentato dall'inserimento di **indicatori di misurazione della performance** dei dirigenti di centri di competenza titolari della responsabilità di valutazioni già codificate all'interno di documenti adottati (quali i Piani di valutazione), **collegati alla realizzazione di iniziative di diffusione pubblica dell'ES e degli esiti delle valutazioni.**

4. Sostenere un più ampio utilizzo delle valutazioni agevolando l'accesso ai dati

La disponibilità, la qualità e l'accessibilità dei dati utilizzati nell'ambito delle valutazioni costituiscono un presupposto essenziale per garantire la trasparenza dell'azione pubblica, favorire l'accountability delle politiche e promuovere l'utilizzo delle evidenze nei processi decisionali. In quest'ottica, è indispensabile che le Amministrazioni titolari delle valutazioni definiscano procedure chiare per la gestione, la comunicazione e la diffusione dei dati raccolti o utilizzati dai valutatori, nel rispetto del quadro normativo vigente a livello nazionale e sovranazionale e in coerenza con i principi dell'open government.

In quest'ottica, non prestandosi il tema ad una trattazione completa all'interno delle presenti Linee Guida, si intende qui delineare un percorso di medio termine, articolato in una prima fase di implementazione e in successivi step, secondo criteri e modalità che dovranno necessariamente trovare una sede di approfondimento e condivisione specifica.

Le riflessioni sull'utilizzo dei dati delle valutazioni tengono innanzitutto conto del fatto che la costruzione di un'economia basata sui dati rappresenta uno degli obiettivi principali che l'Unione Europea si è posta, avviando fin dal 2020 una serie di interventi normativi mirati. Con la Strategia europea dei dati, infatti, è stata prevista la creazione di spazi di dati comuni e interoperabili, con l'intento di abbattere le barriere legali e tecniche che ostacolano la condivisione delle informazioni, così da liberare appieno il potenziale dell'innovazione guidata dai dati.

Inoltre, con l'adozione del Data Governance Act, sono stati introdotti strumenti per incrementare la disponibilità dei dati e rimuovere gli ostacoli tecnici che ne limitano il riutilizzo, soprattutto per categorie di dati che altrimenti non sarebbero accessibili.

In Italia, il recepimento della Direttiva (UE) 2019/1024 — la cosiddetta Direttiva Open Data — sull'apertura dei dati e sul riutilizzo delle informazioni del settore pubblico è stato attuato attraverso il Decreto legislativo n. 200/2021, che ha modificato il Decreto legislativo n. 36/2006. Ciò consente di perseguire l'obiettivo strategico europeo anche a livello nazionale, grazie all'attuazione delle nuove regole tecniche contenute nelle Linee guida sui dati aperti.

Questo documento, approvato con la Determinazione AGID n. 183/2023 in applicazione dell'art. 71 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e dell'art. 12 del Decreto legislativo n. 36/2006 e successive modifiche, fornisce supporto concreto alle pubbliche

amministrazioni e agli altri soggetti interessati nel processo di apertura dei dati. L'obiettivo è promuovere la disponibilità di dati pubblici di qualità, favorendone così un più ampio riutilizzo e contribuendo alla crescita di un'economia innovativa basata sui dati.

Per quanto riguarda più specificamente la valutazione nell'ambito della politica di coesione, le disposizioni regolamentari europee stabiliscono obblighi specifici di pubblicità e trasparenza. Il Regolamento (UE) 2021/1060, che stabilisce le disposizioni comuni per i fondi SIE nel periodo 2021–2027, include l'obbligo per le Autorità di gestione dei Programmi di garantire l'accesso pubblico ai risultati delle valutazioni e incoraggia la condivisione dei dati statistici e amministrativi utilizzati nei rapporti valutativi, nel rispetto delle norme applicabili.

Con specifico riferimento alla pubblicazione, va ricordato che il principio della trasparenza amministrativa trova fondamento nell'art. 1 del D.Lgs. 33/2013, che definisce l'accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalle Pubbliche Amministrazioni come strumento di tutela dei diritti dei cittadini, promozione della partecipazione e miglioramento delle performance. Ai sensi di tale norma, e in coerenza con quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 82/2005), le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati in loro possesso in formato aperto, salvo che ricorrano limiti specifici.

La diffusione dei dati deve, d'altra parte, avvenire nel rispetto del quadro normativo sulla protezione dei dati personali (Regolamento UE 2016/679 – GDPR e Codice privacy) e sul segreto statistico (D.Lgs. 322/1989). Punto di riferimento in materia di privacy e trasparenza sono certamente le linee guida del Garante per la protezione dei dati personali relative alla pubblicazione di tali dati da parte della Pubblica Amministrazione, che risalgono al 2014.

Alla luce del quadro descritto, è quindi necessario distinguere tra:

- dati che devono essere diffusi, quali: dataset aggregati privi di riferimenti identificativi (es. dati percentuali, valori medi, indicatori territoriali); metodologie e strumenti utilizzati per la raccolta e l'elaborazione dei dati; fonti e classificazioni adottate; output dei modelli valutativi (es. risultati di regressioni, simulazioni di impatto);
- dati che possono essere diffusi, previa anonimizzazione e valutazione del rischio di re-identificazione. Un dato è davvero anonimizzato, infatti, quando non è più possibile identificare la persona, nemmeno combinandolo con altre informazioni. Si tratta di dati quali: microdati raccolti tramite indagini (anonimizzati); banche dati amministrative aggregate a livello sub-regionale; trascrizioni o sintesi di interviste non riconducibili a singoli individui o enti specifici;
- dati che non possono essere diffusi, quali: dati personali non anonimizzati o identificabili indirettamente; informazioni coperte da segreto statistico o

commerciale; dati sensibili o giudiziari (ai sensi dell'art. 9 e 10 del GDPR), non trattati con adeguate misure di garanzia.

In questo contesto, in conformità con il principio espresso dalla Direttiva europea 2019/1024, secondo cui l'accesso ai dati deve essere "**il più aperto possibile, chiuso il tanto necessario**", le diverse Amministrazioni possono definire in modo esplicito, all'interno del mandato valutativo, regole specifiche per la raccolta, la documentazione e la pubblicazione dei dati, indicando nel contratto cosa deve essere restituito dal valutatore e in che formato.

A livello centrale occorre agire per mettere a fattor comune gli esiti delle attività valutative e per massimizzare la diffusione e, quindi, il riuso delle informazioni prodotte.

A questa logica risponde la nota indirizzata dal Dipartimento per le Politiche di Coesione alle Autorità di Gestione dei Programmi Operativi 2014-2020 cofinanziati dal FESR e dal FSE già nel 2023⁶. La nota, nel richiamare la necessità di adempiere agli obblighi di pubblicazione dei report di valutazione previsti dai Regolamenti, "*ribadisce l'importanza, inoltre, di mettere a disposizione tutti i prodotti delle valutazioni, incluse le informazioni e i dati costruiti e utilizzati per svolgere le ricerche (quali gli esiti di indagini svolte presso i beneficiari) e, nel caso di database strutturati, di garantirne la disponibilità in formato rielaborabile – cd. open data-avendo comunque cura di assicurare la protezione degli eventuali dati personali nel rispetto della normativa vigente*".

Per dare maggiore forza a tale prospettiva, è stato avviato il processo di costruzione di un **archivio nazionale dei dati per la valutazione delle politiche pubbliche**, che sarà ospitato sul sito del Dipartimento Politiche per la Coesione.

Le principali caratteristiche operative dell'archivio saranno:

- accessibilità pubblica e gratuita, secondo gli standard open data (formato CSV, JSON, XML; licenza CC BY 4.0);
- indicizzazione tematica e territoriale dei dati per facilitare la ricerca per fondi, programmi, ambiti policy, territori e gruppi target;
- metadati strutturati (in linea con il DCAT-AP_IT⁷) che descrivano il contenuto, le fonti, i metodi di raccolta e le modalità di utilizzo dei dati;

⁶ Cfr. Nota del Capo del Dipartimento per le Politiche di Coesione prot. n. DPCOE-0004025-P-15/06/2023.

⁷ DCAT-AP_IT è il profilo italiano di metadattazione per i cataloghi dati aperti. Si basa sulla specifica DCAT-AP (Data Catalog Vocabulary – Application Profile) definita dal programma della Commissione Europea ISA (Interoperability Solutions for European Public Administration). DCAT-AP_IT fornisce istruzioni ed esempi concreti per descrivere i metadati dei cataloghi dati, in particolare per i dati aperti pubblicati dalle Pubbliche Amministrazioni.

- utilizzo da parte delle Amministrazioni di un sistema di caricamento dati standardizzato al momento della consegna del rapporto finale da parte del valutatore, con check di conformità;
- funzionalità di dashboard interattive e visualizzazioni automatiche per utenti non esperti.

L'implementazione di tale archivio, gestito dal Nucleo per le Politiche di Coesione, mira a favorire la condivisione sistemica dei dati tra Amministrazioni, valutatori, accademici e cittadini, riducendo la frammentazione informativa e migliorando la qualità dei processi decisionali pubblici.

La realizzazione dell'archivio richiederà un impegno di alimentazione periodica da parte delle Amministrazioni e dei Nuclei e sarà così in grado di restituire, nel tempo, un output conoscitivo di rilevante valore. Nel medio periodo, l'archivio dei dati delle valutazioni diverrà parte integrante del **repository delle valutazioni**, dove si auspica possano confluire progressivamente, oltre alle valutazioni già censite dall'Osservatorio dei processi valutativi riferibili alle politiche di coesione, anche quelle realizzate nell'alveo di altre politiche pubbliche, aggiuntive e ordinarie.

In questo senso, in analogia a quanto già avviene per la pubblicazione dei report di valutazione sui siti istituzionali di riferimento dell'Amministrazione committente, **l'alimentazione da parte delle Amministrazioni dell'archivio dei report di valutazione, degli ES e dei dati resi disponibili dai valutatori, ospitato sul sito del Dipartimento Politiche per la Coesione, assume una elevata rilevanza.**

Anche questa linea di indirizzo intende tradurre la necessità di promuovere attività comuni delle Amministrazioni e dei Nuclei che possano arricchire il patrimonio di conoscenze valutative a livello nazionale e renderlo maggiormente fruibile per tutti gli stakeholder della valutazione, nell'ottica del rafforzamento della capacità del Sistema Nazionale di Valutazione di supportare approcci ai processi decisionali *evidence-based*.

In definitiva, l'adozione delle previsioni contenute dalle presenti linee guida da parte di tutti gli attori che la valutazione chiama in causa a vario titolo e a diversi livelli istituzionali prefigura la possibilità di compiere, nel medio periodo, progressi in direzione di una maggiore disseminazione e di una più facile fruizione dei risultati valutativi, utili al rafforzamento delle funzioni della valutazione di accountability e di learning.