



Roma, 02 giugno 2019

Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del Turismo

**Valutazione indipendente del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020
CIG 757845206F**

DISEGNO DELLA VALUTAZIONE

INDICE

PREMESSA	1
1. L'APPROCCIO VALUTATIVO	2
2. LE FASI DELLA VALUTAZIONE	4
3. SOLUZIONI METODOLOGICHE PER LA QUANTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI	12
4. METODOLOGIA DI ANALISI PER LA RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI	17
5. LE TEMPISTICHE DELL'ATTIVITÀ VALUTATIVA	22
6. LE PROCEDURE DI CONTROLLO	23
7. IL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ VALUTATIVE	26

PREMESSA

Il presente documento costituisce il *Disegno della valutazione* del Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020 gestito dal MIPAAFT.

Il disegno della valutazione costituisce, insieme al Rapporto sulle condizioni di valutabilità, la fase di strutturazione del processo valutativo e, per tale motivo, rappresenta il documento più “sensibile” di tutta l’attività valutativa.

Al fine di garantirne un’effettiva applicazione, nonché applicabilità, il valutatore ha, quindi, inteso definirne in maniera puntuale, ma flessibile, i passaggi cardine, quali a titolo esemplificativo i metodi per la raccolta delle informazioni, le tecniche di quantificazione degli indicatori del Programma e la metodologia di risposta ai quesiti valutativi.

Un Programma dagli effetti per lo più immateriali come la RRN può condurre facilmente a mutevoli esigenze di fabbisogno informativo da parte dei soggetti preposti alla gestione e all’attuazione. Per tale motivo, il valutatore ritiene necessario che il presente documento vada periodicamente discusso con l’AdG e lo Steering Group al fine di operare un continuo *fine tuning* del processo e definire, in tal modo, nel dettaglio le attività effettivamente necessarie a garantire la conoscibilità degli effetti del Programma, tenendo conto di tutti i fattori che potranno incidere sul processo valutativo.

1. L'APPROCCIO VALUTATIVO

L'approccio valutativo proposto è **basato sulla "contestualizzazione" del mandato valutativo**, un passaggio necessario affinché sia possibile costruire una **cornice teorica-pragmatica fatta su misura** per la valutazione del Programma. La ricostruzione del **mandato** va ricercata non solo nei dettami regolamentari e negli orientamenti sul **SCMV**, ma anche nelle **esigenze dell'AdG e degli stakeholder della RRN**. Uno stesso elemento analizzato da prospettive differenti consente di ampliare lo spettro del fabbisogno conoscitivo della valutazione. L'impianto valutativo che si intende proporre tiene **conto dell'approccio orientato ai risultati** che accompagna l'implementazione del Programma RRN, sulla base della scelta delle **Azioni e Attività** che contribuiscono direttamente ed indirettamente alle **Priorità Strategiche** (d'ora in poi **PS**) e ai **Risultati attesi** (d'ora in poi **RA**) del Programma RRN 2014-2020.

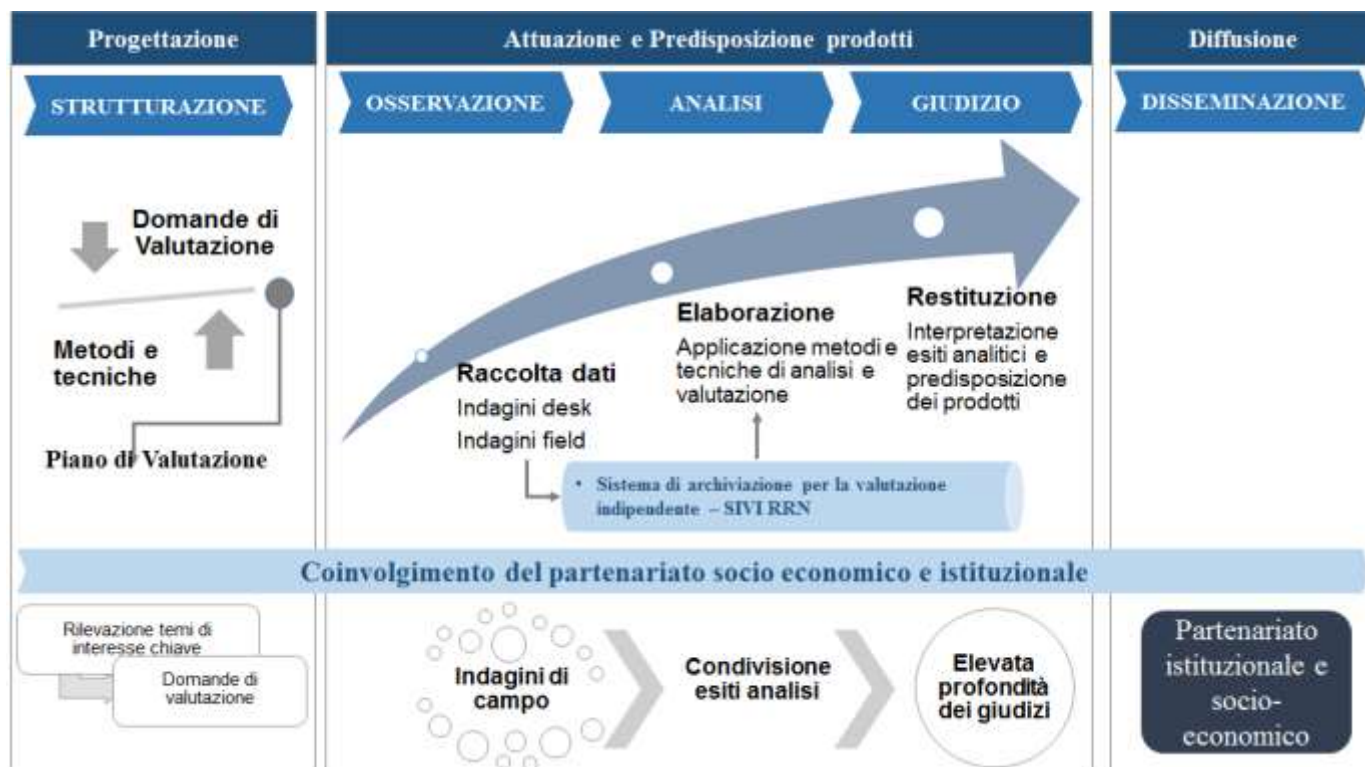
Valutare implica selezionare le **diverse opzioni, teoriche-metodologiche-tecniche** e pianificare le attività necessarie **per indagare e misurare il cambiamento** atteso nel **contesto di intervento** dove il cambiamento può essere misurato. L'impianto valutativo proposto è fondato su una bilanciata integrazione tra i **cinque principali approcci teorici** utilizzati per indagare i rapporti causa/effetto, ovvero **nella scelta** di quello che assicura il **miglior ritorno informativo** rispetto al fabbisogno conoscitivo (► tabella esplicativa seguente).

Approcci teorici	Descrizione	Esempio concreto	Domanda di valutazione (criterio di valutazione)
Controfattuali	Includono tutti quei disegni (quasi sperimentali) nei quali è possibile neutralizzare il contesto di intervento, osservando il cambiamento puntualmente misurabile su gruppi target che hanno usufruito delle attività della Rete e su quelle che non ne hanno usufruito-con caratteristiche simili ai primi (<i>matching</i>) - e identificando per differenza l'effetto ascrivibile al Programma RRN.	Quantificazione della percentuale di buone prassi introdotte	Domanda di valutazione specifica n. 3: In che misura il Programma Rete Rurale Nazionale (RRN) ha contribuito allo scambio e al trasferimento di conoscenze, informazioni, esperienze, competenze e buone pratiche in materia di sviluppo rurale?
Statistici	Sono utilizzati quando è necessario analizzare la relazione probabilistica tra l'esito osservato e le caratteristiche del contesto di intervento.	Test di significatività tra campioni indipendenti	Domanda di valutazione specifica n.16: Quali attori sono stati raggiunti più efficacemente dalle attività della RRN? Gli attori istituzionali? Gli attori territoriali? Altre Reti formali e/o informali? La cittadinanza?
Strutturato e di tipo interpretativo	Sono basati sulle cosiddette "configurazioni dei casi", possono essere adottati ogni qual volta è necessario comprendere come, all'interno del territorio, contesti differenti influenzano gli esiti.	La definizione di studi di caso consente di ricostruire il mosaico del cambiamento.	Domanda di valutazione specifica n. 6: In che misura le attività promosse dalla RRN, con particolare riferimento alle Postazioni Regionali RRN, sono risultate sinergiche con le azioni di assistenza tecnica condotte a livello regionale?
Basati sulla teoria	Quando gli esiti sono incerti e complessi e il contesto è	Mappando tutti gli elementi che lo orientano e lo	Domanda di valutazione specifica n. 9: In che misura il Programma RRN

Approcci teorici	Descrizione	Esempio concreto	Domanda di valutazione (criterio di valutazione)
	influenzato dalla politica e ne influenza gli esiti stessi, la valutazione realista (o quella basata sulla teoria) ricerca i meccanismi che producono il cambiamento	influenzano per poter procedere alla misurazione (<i>Process tracing</i> e ToC), oppure attraverso la raccolta e interpretazione dei risultati di altri studi e valutazioni già realizzate (<i>realistic review</i>)	ha garantito complementarità e coerenza tra le misure del Programma e le azioni finanziate da Fondo di coesione, Fondo sociale europeo, Fondo europeo per la pesca e FEASR?
Partecipati /pragmatici	L'esito da indagare è complesso, perché coinvolge più attori, in territori differenti, in assenza di una chiara identificazione sull'efficacia dell'esito osservato. Il concetto del pragmatismo si riferisce al fatto che tali valori sono quelli che gli attori ritengono essere soddisfacenti sulla base delle condizioni di contesto (vissute e agite in quel momento).	la valutazione partecipata consente di condividere con gli attori più rilevanti i "valori" di riferimento che sanciscono l'efficacia o meno dei risultati raggiunti.	Domanda di valutazione specifica n. 8: In che misura il Programma RRN ha contribuito al miglioramento della <i>governance</i> nelle aree rurali ed allo sviluppo di <i>partnership</i> e <i>governance</i> multilivello come uno dei principi fondamentali dei Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE), stimolando inoltre lo sviluppo locale nelle zone rurali (Focus area 6b)?

2. LE FASI DELLA VALUTAZIONE

Il **processo di valutazione** segue l'analisi gerarchica della programmazione/attuazione: parte dalle realizzazioni (e della relativa *governance* attuativa) e risale fino alla scala dei risultati e degli impatti, per soddisfare il fabbisogno conoscitivo espresso dai quesiti valutativi. Esso è fondato sulle cinque **fasi** previste dal Capitolato Tecnico (CT)¹ di seguito descritte e sintetizzate nella seguente figura di sintesi, che riporta una rappresentazione di sintesi del processo valutativo.



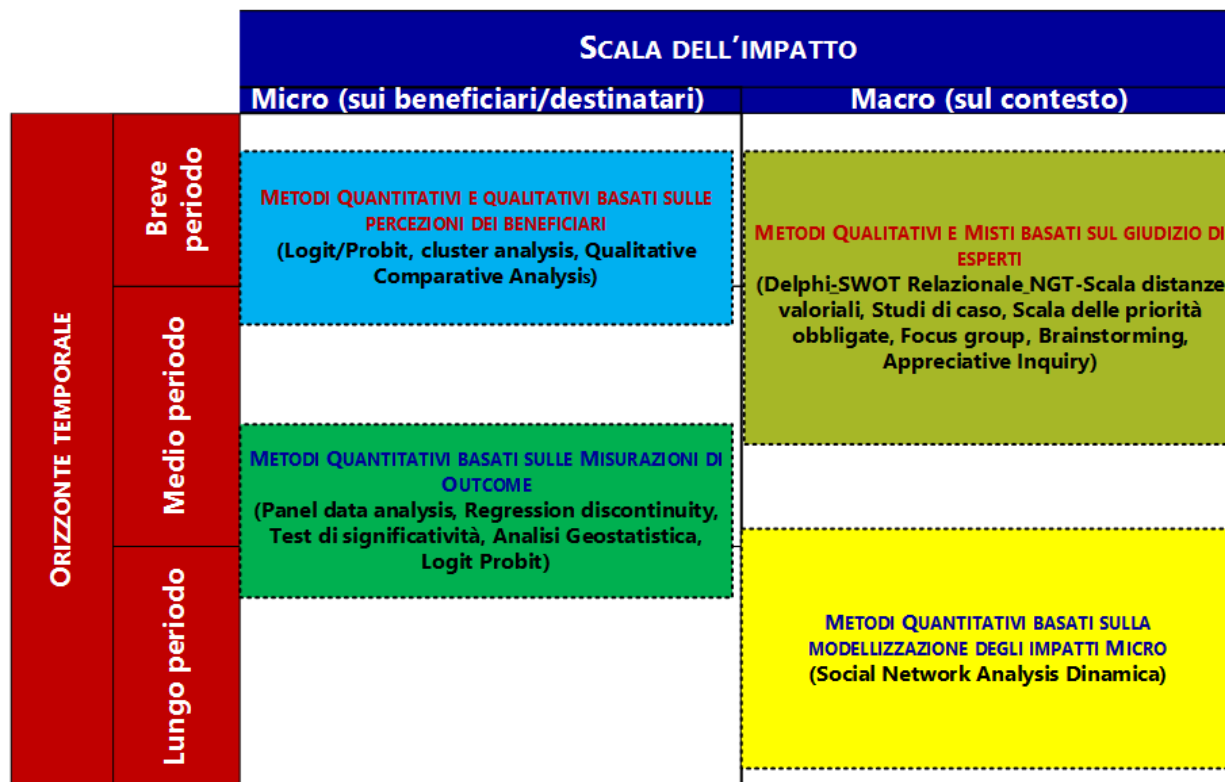
È **nella fase di strutturazione** che prende avvio la fase di **esplorazione del mandato**, con l'esplicitazione della domanda di valutazione e l'identificazione dell'approccio di ricerca valutativa più idoneo². Nella fase di strutturazione il **Valutatore identifica per ogni quesito valutativo (QV)**:

- (i) **i criteri** di valutazione, ovvero un'ulteriore specificazione della domanda di valutazione (► §4);
- (ii) **l'approccio per indagare il cambiamento** (► i 5 principali approcci teorici);
- (iii) **le informazioni necessarie** a formulare il giudizio valutativo e **la fattibilità tecnica** della loro acquisizione. Le informazioni potranno essere desunte da dati di natura secondaria e primaria, elaborati

¹ Si fa riferimento all'Art.4 – Contenuti del servizio di valutazione– in particolare alle Fasi della Valutazione.

² Il **percorso di revisione del quadro logico** sarà realizzato anche attraverso un approccio partecipativo, con il coinvolgimento dell'AdG e dello *Steering Group*.

sotto la forma di **indicatori attraverso i quali mappare il cambiamento**. Gli indicatori sono legati a **metodi** che tengono conto della **scala dell'impatto** e dell'**orizzonte temporale**.

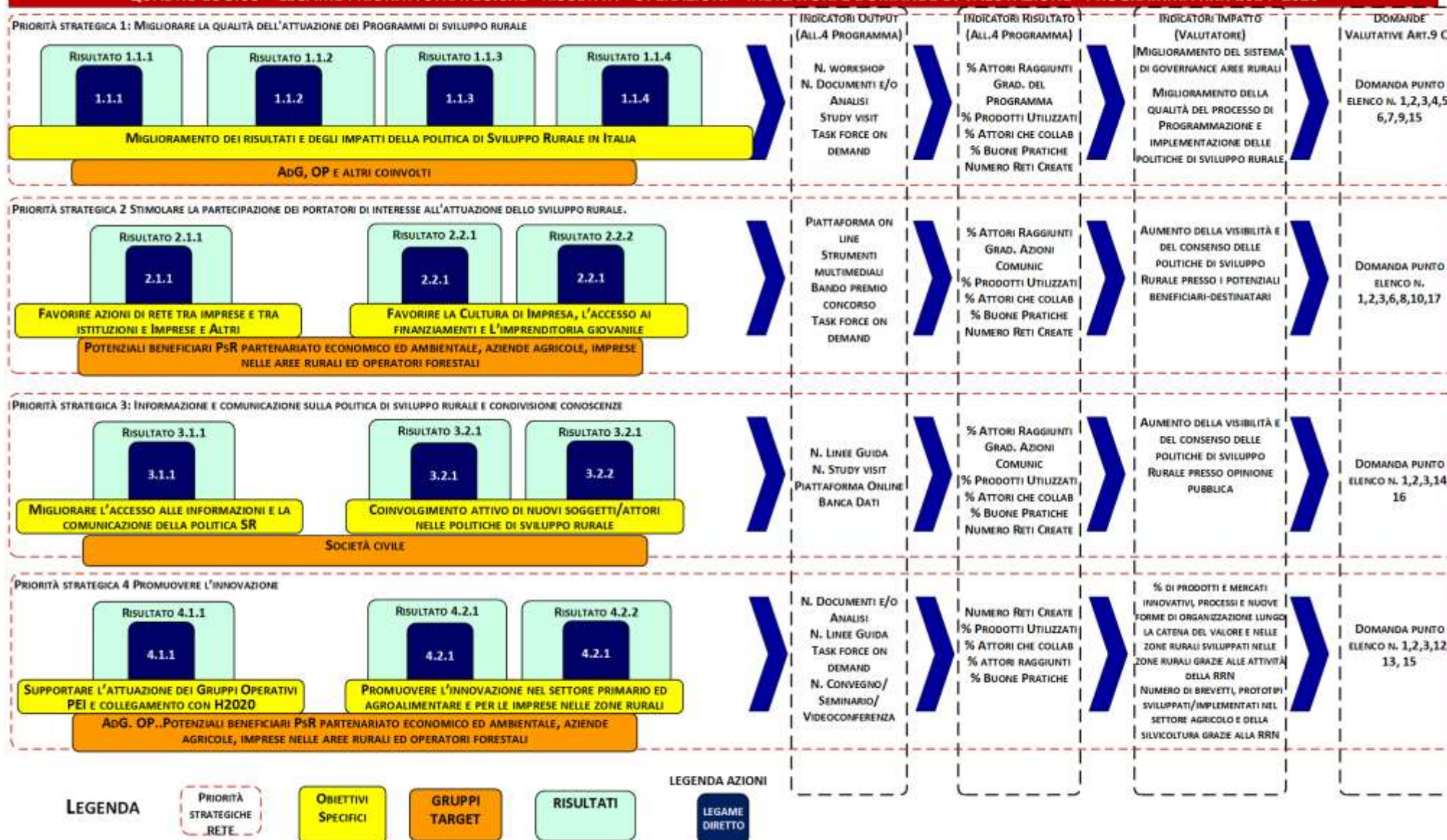


Il **valutatore intende applicare un'ampia gamma di tecniche differenti** riconducibili ai metodi sintetizzati nella figura, per indagare i cambiamenti sul contesto di riferimento a livello micro e macro nel breve medio e lungo periodo, tenendo conto di tutte le possibili interazioni (effetti moltiplicativi, di spiazzamento e di leva). È parte integrante della fase di strutturazione la **pianificazione** delle attività di rilevazione (osservazione) per stabilirne la sequenza temporale delle rilevazioni di dati primari, le modalità di acquisizione dei dati secondari. Il cronoprogramma delle rilevazioni sarà aggiornato tenendo conto dello stato di attuazione del Programma (con riferimento ai Piani biennali approvati che racchiudono le attività che si intendono realizzare nei due anni di riferimento), dei dati di monitoraggio e coerentemente con la finalità di acquisizione delle informazioni a seconda che:

- (i) debbano essere colti gli impatti;
- (ii) debbano essere rilevate le percezioni sulle traiettorie di impatto, perché è necessario fornire indicazioni all'AdG e agli *stakeholder* in tempo utile a ri-programmare la RRN o programmare quello nuovo.

Al fine di definire tali passaggi è stato necessario in via di preliminare ricostruire la Logica d'intervento della RRN così da identificare in maniera inequivocabile il legame tra PS, risultati, azioni, indicatori e domande di valutazione. La figura che segue illustra il processo logico seguito dal Valutatore.

QUADRO LOGICO – LEGAME PRIORITÀ STRATEGICHE - RISULTATI - OPERAZIONI – INDICATORI E DOMANDE DI VALUTAZIONE - PROGRAMMA RRN 2014–2020



Nella **fase di osservazione** si acquisiranno le informazioni di natura primaria e secondaria al fine di ricostruire la base informativa (indicatori comuni di risultato e impatto, indicatori aggiuntivi di natura qualitativa introdotti dal valutatore) necessaria ad alimentare le successive fasi di analisi e giudizio. In questa fase il Valutatore si “cala” nel contesto di intervento, osservando con gli strumenti e le tecniche più idonee, tutti gli elementi informativi previsti dal Disegno. Il prospetto seguente descrive le tecniche che saranno messe in campo per **l’acquisizione di dati di natura primaria**.

	Tecniche	Input informativo richiesto	Output informativo generato
Rivolte a Gruppi (testimoni Privilegiati)	Focus group	Definizione di una traccia	Messa a sistema dei commenti emersi nel corso del focus per tema trattato
	Brainstorming valutativo	Definizione oggetto del brainstorming	Produzione e classificazione di “stringhe” testuali, identificazione di meta-indicatori
	Scala delle Priorità Obbligate	Identificazione elementi da gerarchizzare	Identificazione di una gerarchia condivisa
	Nominal group technique	Identificazione degli elementi da pesare	Identificazione dei valori condivisi per ogni elemento
	Backcasting	Definizione della visione futura da rendere retrospettiva	Restituzione dello scenario di trasformazione del presente
	Delphi	Schema piramidale delle domande da porre per ogni fase	Restituzione scenario probabilistico futuro
	World caffè	Identificazione domande di riferimento	Restituzione base testuale da analizzare
	Open space technology	Identificazione dei temi da approfondire	Restituzione base testuale da analizzare
	European awareness scenario workshop	Identificazione del tema sul quale sviluppare le visioni e la proposta di idee	Restituzione di scenari condivisi
Singoli	Interviste strutturate	Questionario con domande e categorizzazione delle risposte chiuse	Restituzione base dati codificata (es. per realizzare una Social Network Analysis)
	Interviste semi-strutturate	Questionario con domande e parziale categorizzazione delle risposte	Restituzione base dati semi-codificata
	Interviste in profondità storie orali	Traccia di intervista	Restituzione base testuale da analizzare

L’osservazione dei dati secondari ha più finalità, legate prevalentemente alla **misurazione degli effetti del Programma** ed alla evoluzione delle dinamiche del contesto. Tali dati possono essere utilizzati per procedere all’estrazione di campioni di destinatari statisticamente rappresentativi o per la definizione di casi di studio attraverso la **stratificazione** dell’universo dei destinatari di un’azione per territorio (Regione). La **georeferenziazione spaziale delle attività realizzate** a seconda delle finalità dell’analisi può essere utilizzata per individuare delle aree territoriali/ambiti sui quali realizzare casi di studio. Nella **fase di analisi** i dati sono elaborati con tecniche differenti che consentono di effettuare:

- **analisi longitudinali** (temporali) su panel di destinatari raggiunti e non raggiunti, basate sull’applicazione di tecniche statistiche che cercano di stabilire relazioni di causalità tra prima e dopo l’azione di rete;
- **analisi cross section** (su dati puntuali) su destinatari e non, basate sull’applicazione di tecniche statistiche;
- **analisi delle relazioni** per lo più analisi multivariate legate alla SNA;
- **analisi descrittive** (su dati secondari, ad. es. sui dati di monitoraggio), basate sull’applicazione di tecniche di statistica descrittiva (calcolo di indici, medie, ecc.);

- **analisi testuali** (su dati primari e secondari) alimentate da output informativi che restituiscono in formato testuale i dati. Tali tecniche analizzano ricorrenze e correlazioni nei testi;
- **analisi spaziali** (su dati primari e secondari) in grado di rappresentare le informazioni attraverso cartografie tematiche (spazializzazione, efficacia di alcune azioni di rete, ecc.).

Fra le **analisi basate sui dati secondari**, assume un rilievo particolare l'elaborazione dei dati volti a valorizzare le relazioni di rete tra individui. Le **elaborazioni SNA** (*Social Network Analysis*) e **NFA** (*Network functional approach*) sono utilizzate prevalentemente per analizzare come un programma riesca a mobilitare il cosiddetto capitale sociale. All'interno della fase di analisi, grande enfasi è attribuita alla valutazione dell'efficacia delle politiche sovvenzionate dal Programma attraverso gli **indicatori di prodotto, risultato (e target) e impatto**.

La tabella che segue illustra i metodi proposti per le analisi valutative con riferimento alle fonti informative, alle caratteristiche della tecnica e all'ambito di applicazione.

Metodi	Tipologie	Fonte dati	Caratteristiche	Obiettivi	Applicazione
Modelli di regressione e lineare	Metodi quantitativi basati su percezioni beneficiari e <i>outcome</i>	Dati primari di tipo campionario	Tra questi si segnalano il Logit e Probit La formalizzazione matematica è la seguente: $P(y=1 X)$ è la probabilità che si verifichi il fenomeno Y condizionata al variare di un set di variabili X esplicative	Priorità 4	Ad es. per indagare il legame tra l'assistenza ad un G.O e l'outcome previsto dalla Rete
Analisi multivariate	Metodi quantitativi basati sulle percezioni dei beneficiari	Dati primari di tipo campionario	La <i>cluster analysis</i> consente di classificare i fenomeni osservati in gruppi omogenei sulla base delle loro caratteristiche; le componenti principali consente di ridurre il numero delle variabili impiegate per l'osservazione dei fenomeni creandone delle nuove, tra loro correlate	Priorità 3	Ad es. per profilare gli utenti della società civile rispetto agli obiettivi della Comunicazione
Qualitative e Comparative Analysis	Metodi qualitativi basati sulle percezioni dei beneficiari	Dati primari di tipo campionario	La complessità causale di alcuni fenomeni può essere esplorata attraverso questa tecnica basata sulla costruzione della tavola di verità, una matrice di dati che presenta in colonna le variabili che si ritiene possano essere legate al fenomeno indagato, mentre in riga tutte le possibili combinazioni teoriche di presenza-assenza delle condizioni, mentre nell'ultima colonna viene riportato il valore di presenza-assenza empirica dell'outcome (l'effetto)	Priorità 1,2,3,4	Ad es. analizzando le buone prassi dei GAL si rilevano quelli che presentano un valore aggiunto, analizzando le "configurazioni" causali attribuibili a caratteristiche di GAL o territori sulla base delle attività condotte dalla RRN.
Nominal Group Technique	Metodi misti basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	La NGT è una tecnica basata sul giudizio di esperti che viene utilizzata per far convergere giudizi valoriali espressi dai differenti esperti all'interno di un valore condiviso	Priorità 1,4.	Ad es. per la rilevazione della percezione degli stakeholder su effetti del PSR o dei GO a seguito delle azioni di Rete
Scala delle Priorità Obbligate	Metodi misti basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	La Scala delle priorità obbligate consente di stabilire delle gerarchie ordinali tra elementi oggetti di valutazione da parte di un gruppo di esperti	Priorità 1,2,3,4	Ad es. per stabilire la rilevanza di un set di meta-indicatori rispetto a 2 dimensioni su cui si misura la performance/impatto
SNA	Metodi misti basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	Consentono di organizzare gli elementi di un questionario in matrici di attribuzione di punteggi. Nella social network analysis, ogni soggetto è rappresentato in riga e colonna mentre le relazioni sono i valori all'interno della matrice quadrata, l'inversione della matrice consente di identificare i nodi e la fittezza delle relazioni	Nello studio delle relazioni tra attori.	Ad esempio, per analizzare i legami di Rete in maniera dinamica (Software SIENA <i>Simulation Investigation for Empirical Network Analysis</i>)
Focus group	Metodi qualitativi basati sulle percezioni dei beneficiari	Dati primari di tipo partecipativo	Si tratta di un metodo attraverso i quali esplorare e raccogliere elementi di analisi e informazioni di tipo quali-quantitativo utili alle diverse fasi del processo valutativo. Si tratta di analisi che applicano un approccio analitico deduttivo	Trasversale	Ad esempio per approfondire tematiche puntuali che devono essere oggetto di valutazione
Brainstorming	Metodi qualitativi	Dati primari di tipo partecipativo	Si tratta di metodi attraverso i quali ricostruire le dimensioni del cambiamento atteso, utili per definire meta-indicatori sui quali andare a misurare il cambiamento. Fanno parte delle tecniche che si applicano agli approcci valutativi basati sulla teoria, che valorizzano e mettono a sistema le teorie del cambiamento detenute da differenti stakeholder	Trasversale su organizzazione	Nella costruzione di processi di autovalutazione Ad esempio, nella valutazione della performance organizzativa della Rete
Distanze valoriali	Metodi misti basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	Si tratta di una tecnica che ricostruisce la distanza "culturale" tra gruppi differenti di stakeholder rispetto a temi che possono spaziare dalla comunicazione, alla delivery delle politiche e dei programmi. La tecnica combinata con analisi statistiche delle componenti principali e <i>cluster analysis</i> consente di individuare la distanza tra gruppi, restituendo al decisore un quadro analitico sul posizionamento dei gruppi di stakeholder	Comunicazione Innovazione	Nella profilazione della comunicazione per verificare come il messaggio sia interpretato sulla base delle distanze "culturali" tra i differenti target della comunicazione
Delphi	Metodi qualitativi basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	Si tratta di un "algoritmo" iterativo di tipo qualitativo che è finalizzato alla creazione di scenari (o punti di vista) condivisi rispetto a tipologie di cambiamenti più "astratti" che sono oggetto di valutazione. La Delphi consente di far sì che un panel di soggetti reclutati possa produrre una visione condivisa su effetti generati dal Programma RRN	Innovazione Impatto	Nella identificazione di scenari di cambiamento indotti dalla Rete
SWOT Relazionale	Metodi misti basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	È una tecnica mutuata dal confronto a coppie che si differenzia da questa perché tutti gli elementi di riga e colonna sono oggetto di valutazione: l'obiettivo dell'analisi è di identificare come gli elementi di colonna influenzano gli elementi di riga	Trasversale	Può essere applicata a livello di casi di studio per comprendere quali sono gli elementi che possono influenzare gli impatti
Appreciative Inquiry	Metodi qualitativi basati sul giudizio di esperti	Dati primari di tipo partecipativo	L'attività di ricerca di buone prassi rientra in un filone di ricerca valutativa, la c.d. <i>grounded theory</i> , che cerca di mettere a fuoco i casi di maggior successo e i casi di minor successo come esempi che favoriscano un apprendimento da parte dei decisori politici rispetto agli effetti positivi e negativi generati. In particolare la focalizzazione sulle sole buone prassi fa parte di una specifica modalità di analisi chiamata <i>appreciative inquiry</i> , che postula che solo dai casi di successo è possibile apprendere ciò che dev'essere fatto e cosa no	Trasversale	Può essere applicata nel trasferimento dei risultati della valutazione agli stakeholders della Rete perché la buona prassi fornisce a chi ne è sprovvisto un ipotetico e fattibile percorso di adattamento della pratica alla propria realtà

La **fase di giudizio** è il naturale completamento del processo valutativo volto a concretizzare conclusioni e raccomandazioni in grado di informare, indirizzare e qualificare l'attuazione del Programma e che sulla base degli ambiti di valutazione (► Art. 4 del CT) e dei prodotti servizi previsti (► Art. 7 del CT), è necessario riproporre in diversi periodi temporali:

- **in fase di valutazione annuale e di esecuzione degli approfondimenti tematici** il giudizio valutativo fornisce indicazioni puntuali sugli elementi che dovrebbero essere oggetto di revisione/approfondimento per superare le criticità riscontrate o per fare tesoro delle buone prassi identificate;
- **in occasione della valutazione 2019 ed ex post**, in fase di giudizio si risponderà ai QV.

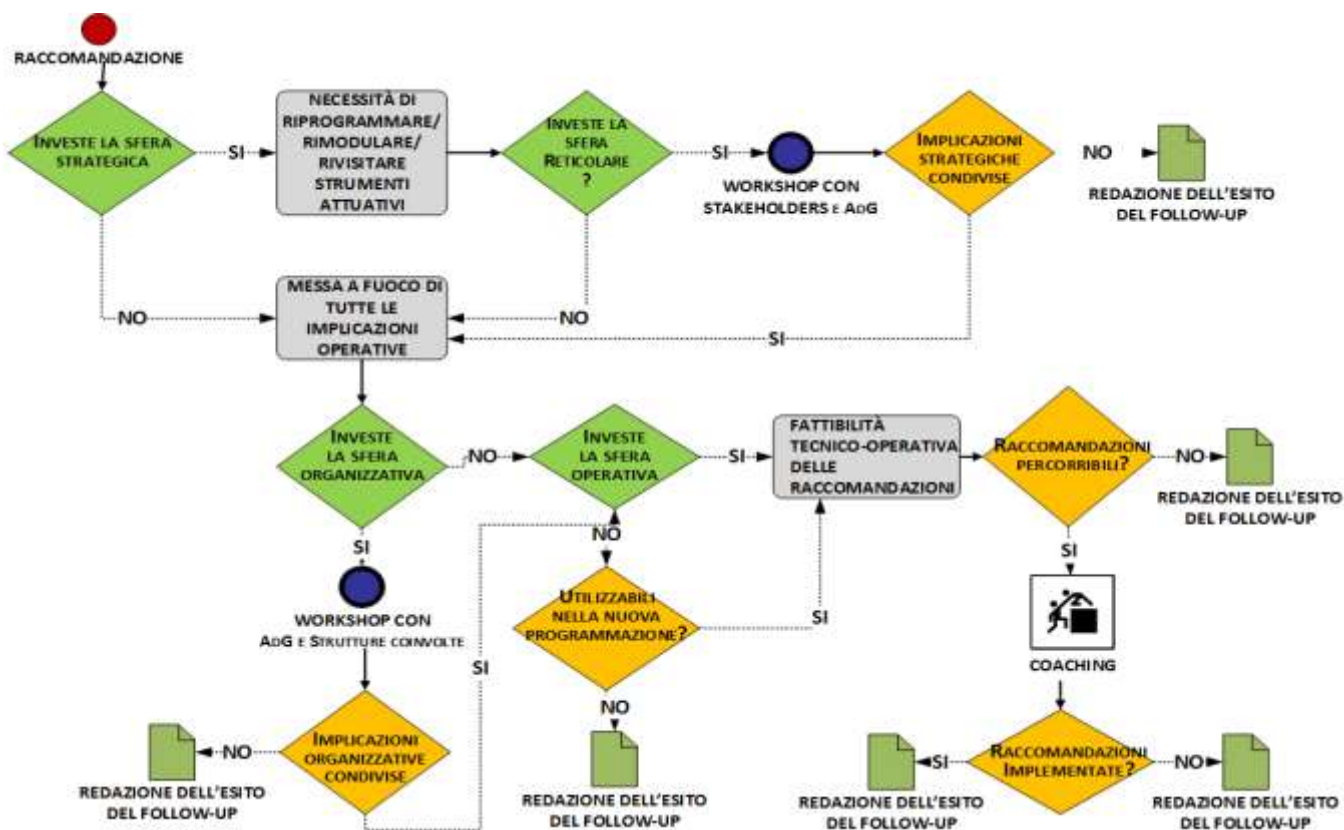
La **fase di comunicazione e disseminazione** sarà volta ad assicurare la divulgazione degli esiti della valutazione, rendendoli intelligibili e smussandone gli elementi di complessità e tecnicismo propri della valutazione. Nella fase di comunicazione saranno predisposte **sintesi non tecniche** dei Rapporti e progetti grafici e il Valutatore parteciperà attivamente agli eventi divulgativi organizzati dall'AdG del Programma RRN. Il Valutatore potrà supportare la "regia" degli eventi, di concerto con l'AdG, e curare la predisposizione del materiale a corredo, es. **newsletter, report di sintesi, presentazioni multimediali (PowerPoint, Prezi, prodotti audio-visivi)**, da pubblicare eventualmente anche sul sito istituzionale della Rete Rurale. Con riferimento al coinvolgimento del Partenariato, si svolgeranno attività specifiche di disseminazione dei risultati, nonché dei Cataloghi sulle Buone Pratiche finanziate con il Programma. La disseminazione sarà personalizzata in relazione ai 3 profili target del Programma: **1) soggetti impegnati nella programmazione e attuazione delle politiche per lo sviluppo rurale, 2) partenariato, 3) società civile.**

Tale quinta ed ultima fase del processo valutativo assume in questo caso un rilievo unico, proprio perché essa stessa contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali del Programma, in particolare rispetto a quelli riferiti alla capacità di fare rete degli operatori di settore e alla messa a sistema delle migliori pratiche e delle sinergie nell'attuazione dei PSR. Al fine di utilizzare la valutazione come vetrina dei progetti di successo, si prevede di utilizzare strumenti concreti e di chiara comunicabilità quali modelli e schede sintetiche di disseminazione, come **Poster** o **Speciment** divulgativi e similari, per rendere immediatamente identificabili, anche al grande pubblico, i fattori distintivi dei progetti cosiddetti *bandiera*. Per diffondere i risultati del Servizio si prevede di utilizzare anche la tecnica del *Best of*, quale modalità di selezione e messa a disposizione delle pratiche suddivise per categorie (es. iniziative regionali, progetti della Rete, strumenti di governance, innovazione, anche al fine di fornire contributi per la RAA). Sotto questo profilo il portale della RRN sarà uno strumento decisivo per dare compiutezza alla disseminazione del Valutatore.

La valutazione garantirà, come previsto nel CT (► Art. 4), anche la **funzione di apprendimento della valutazione (follow up)**, che rappresenta, oltre a quella di *accountability*, una delle finalità più importanti richiamate dall'Art 68 "Obiettivi" del Reg. (UE) n. 1305/2013. Inoltre, l'art. 56 co. 3 del Reg. (UE) n. 1303/2013 prevede che «ogni valutazione sia soggetta ad appropriato **follow up** conformemente alle norme specifiche di ciascun fondo».

Mentre la comunicazione e la disseminazione sono focalizzate sulle conclusioni, per le raccomandazioni - articolate sul modello del “Diario di bordo”³ - sarà previsto, quindi, un adeguato *follow up* per assicurare anche l’apprendimento da parte dei soggetti destinatari della valutazione. La **soluzione ideata** dal Valutatore consiste in **un’attività innovativa di consulenza/coaching tecnico-strategico** a valle del processo di valutazione. Naturalmente le eventuali attività da porre in essere andranno concordate e pianificate con il Committente sulla base dei fabbisogni e del periodo di riferimento.

La figura seguente descrive tale processo in un diagramma di flusso.



³ Come suggerito dalle Linee guida per la valutazione ex ante dei PSR 2014-2020 - EENRD (2014).

3. SOLUZIONI METODOLOGICHE PER LA QUANTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI

L'analisi dei risultati conseguiti è legata alla verifica dell'andamento degli indicatori di Programma: l'indicatore è, infatti, uno strumento atto a misurare il raggiungimento di un obiettivo (un effetto ottenuto) o volto a descrivere il contesto (sociale o territoriale). Le informazioni fornite da un indicatore consentono di "semplificare" lo studio dei fenomeni che sono anche investigati dalle domande valutative. L'allegato 4 del Programma RRN 2014-2020 prevede e dettaglia i seguenti indicatori, riportandone ove possibile i relativi livelli obiettivo al 2023:

- **indicatori di prodotto** per Azione e Priorità strategica;
- **indicatori di risultato** per Azione e Priorità strategica.

Gli **indicatori di impatto** non sono invece identificati, demandando la loro definizione e la relativa fissazione del target alla valutazione. Per ogni priorità sarà dunque necessario approfondire e ricostruire con la Committenza la Teoria del Cambiamento, prefigurando tre possibili scenari:

1. che sia possibile **adottare impatti realistici e misurabili quantitativamente**, con indicatori, livelli di target e fonti (per la loro misurazione);
2. che sia possibile **adottare impatti realistici e misurabili qualitativamente**, con indicatori, target e fonti;
3. che vi sia una grave **difficoltà ad immaginare impatti realistici** e accertabili attraverso opportuni indicatori, target e relativi fonti.

Nel terzo caso si dovrà necessariamente esplicitare questa carenza ed adottare un approccio partecipativo per la costruzione di un set di indicatori il cui successo sia definito dagli stakeholder ritenuti rilevanti rispetto all'ambito oggetto di valutazione. Nella definizione degli indicatori di impatto si rispetterà il criterio RACER, come suggerito dalle linee guida comunitarie.

L'identificazione dei livelli obiettivo degli indicatori di risultato (per alcuni previsti dall'Allegato IV i valori obiettivo sono mancanti) e **impatto**, è legata ad una prassi comparativa ancorata a:

- una **visione retrospettiva**, guardando a cosa si è raggiunto nel presente rispetto al passato (Valutazione ex post Programma Rete 2007-2013);
- una **visione prospettica**, guardando a cosa si vorrebbe raggiungere in futuro rispetto alla situazione di partenza;
- una **visione laterale**, relazionandosi con situazioni simili (il cosiddetto *benchmarking*), come con altre Reti Nazionali ed Europee.

A giudizio del valutatore è solo attraverso un approccio siffatto che è possibile assolvere al mandato di supportare il Committente nell'identificazione dei criteri di valutazione legati al raggiungimento dell'impatto atteso. La quantificazione degli indicatori di risultato sarà effettuata tenendo conto delle caratteristiche tipologiche degli indicatori previsti dall'Allegato 4 al Programma, riportate nel prospetto seguente.

Caratteristiche tipologiche indicatori di risultato	Lista indicatori da Allegato IV	Metodo suggerito da All. IV	Fonti di acquisizione Previste da CT
Indicatori di gradimento	Gradimento del Programma Gradimento azioni di comunicazione	Survey	Dati quantitativi e qualitativi, raccolti anche attraverso i portatori di interesse
Indicatori relazionali	Numero Reti create % di attori che hanno collaborato	SNA	Dati quantitativi e qualitativi, raccolti anche attraverso i portatori di interesse
Indicatori prestazionali	% buone pratiche % prodotti utilizzati % attori raggiunti	Survey Monitoraggio	Dati di monitoraggio Dati quantitativi e qualitativi, raccolti anche attraverso i portatori di interesse

► Indicatori di gradimento

La valutazione della qualità della attività svolte (**Gradimento del Programma**) rientra nell'approccio classico della *customer satisfaction* che rileva il livello di apprezzamento su gruppi target a cui sono rivolte le attività, attraverso interviste strutturate (con metodo CATI o CAWI) o questionari di gradimento con cui misurare la soddisfazione dei soggetti bersaglio, sia rispetto agli strumenti utilizzati che rispetto alla chiarezza e comprensibilità del linguaggio utilizzato. Il valutatore acquisirà i dati di monitoraggio sul gradimento delle attività effettuate e li integrerà con interviste dirette effettuate su campioni rappresentativi dei partecipanti alle attività realizzate.

La comunicazione (**Gradimento azioni di comunicazione**) invece gode di proprietà particolari e uniche: è immateriale, negoziabile, vaga. Difficile, quindi, indagarla con strumenti per loro natura linguistici (interviste, focus group, ecc.) che presentano le stesse peculiarità. La soluzione metodologica proposta si inserisce all'interno **dell'approccio pragmatico** basato sull'uso osservabile della comunicazione ricevuta: verificando come la comunicazione istituzionale viene decodificata da target specifici. la verifica della capacità della comunicazione di veicolare con successo il messaggio ad un target di destinatari viene definita efficacia netta ed è un approccio che va ad integrare la *customer satisfaction*. In primo luogo va identificato il messaggio chiave della comunicazione (quello ricorrente, legato alla linea editoriale della Newsletter), ad esempio, le opportunità di finanziamento dello sviluppo rurale, il sostegno efficace all'innovazione nel settore agricolo e agroalimentare, o i risultati concreti che il CLLD riesce a conseguire sui territori. Dal punto di vista metodologico, si procederà alla realizzazione di interviste (CAWI) ad un campione di sottoscrittori della newsletter, utilizzando nella struttura del questionario tecniche diverse (test visivi, test a risposta multipla) che puntano alla misurazione dell'efficacia della comunicazione. Verrà quindi utilizzata la **matrice di Campbell e Fiske**⁴ per valutare l'efficacia netta attraverso la convergenza

⁴ Campbell DT & Fiske DW (1959) Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix.

degli *output* delle tecniche: l'uniformità della decodifica all'interno della singola tecnica (validità concorrente), e le differenti peculiarità di decodifica delle diverse tecniche (validità discriminante).

Per la valutazione della distanza “culturale” tra differenti *stakeholder* o gruppi target della comunicazione nel veicolare con efficacia il messaggio sulle politiche dello sviluppo rurale, in particolare per le Azioni ricomprese nella Priorità strategica 3, viene proposta una tecnica sperimentale chiamata **Scala di Distanza Valoriale**. Può, ad esempio, capitare che rispetto al contenuto di un'azione da implementare, non tutti i soggetti coinvolti abbiano la stessa lettura degli obiettivi e degli effetti attesi e che, pertanto, anche in termini di comunicazione nei confronti dei soggetti di cui sono rappresentanti, il messaggio che viene trasmesso non sia univoco. Tali visioni differenti e a volte contraddittorie possono essere determinanti nella delivery delle politiche. Sarà realizzata un'attività di indagine sui portatori di interesse (ad esempio attraverso interviste) per ricostruirne la scala valoriale sugli obiettivi di alcune Azioni ritenute strategiche dall'AdG nell'attuazione delle politiche dello sviluppo rurale. Ricorrendo a tali indagini, per ogni portatore di interesse, sarà possibile associare la relativa scala valoriale e quindi posizionarlo in uno spazio dei valori, individuando i disallineamenti e i punti di divergenza più critici rispetto ai valori dei *policy maker*. Il gradimento delle azioni di comunicazione potrà essere misurato analizzando le distanze tra il prima e il dopo, per verificare se l'attività della Rete abbia avuto successo nel ridurle.

► **Indicatori relazionali**

La valutazione di come le Azioni del Programma RRN siano riuscite a valorizzare il capitale sociale coinvolto e potenziale sarà realizzata attraverso la quantificazione di indicatori di risultato (N. reti create e % collaborazione tra attori) che prevedono l'applicazione della **Social Network Analysis**. Per le azioni che prevedono tali indicatori in fase iniziale è necessario procedere in due modi distinti per costruire delle *baseline* e analizzare nel tempo le dinamiche osservate nei nodi del network:

- per quelle azioni rivolte a soggetti già legati da un rapporto con la RRN, si procederà alla ricostruzione del sociogramma al tempo zero per valutare la qualità delle relazioni prima dell'avvio delle attività;
- per quelle azioni che prevedono di attivare relazioni con una platea potenziale di soggetti, si procederà alla mappatura degli stakeholder e alla ricostruzione del sociogramma al tempo zero, per verificare l'esistenza delle relazioni prima dell'avvio dell'attività (es. Azioni su tematismi puntuali che possono potenzialmente coinvolgere soggetti territoriali che su quel tema sono riconosciuti come un centro di competenze).

La SNA delinea una mappa e misura le relazioni ed il flusso di comunicazione tra soggetti che sviluppano conoscenza, basandosi sull'assunto che sono proprio le relazioni a determinare il ruolo degli attori all'interno della struttura della rete stessa. La teoria della SNA offre una visione analitica in cui le caratteristiche dei soggetti che fungono da nodi (individui, enti, organizzazioni, associazioni ecc.) sono considerate meno importanti delle loro relazioni e dei legami che riescono a stringere.

La SNA ha conosciuto, negli ultimi anni, una crescita esponenziale. La nuova frontiera in tema di analisi dei network è la possibilità di stimare modelli di evoluzione nel tempo di una rete di soggetti o di imprese, per cui negli ultimi anni ci si è concentrati sull'**analisi dinamica delle reti**, riuscendone a studiare il cambiamento nel tempo ed utilizzando essenzialmente due prospettive: quella **dinamica** e quella **evolutiva**.

La prima è un'analisi di tipo descrittivo, basata sullo scatto di diversi fotogrammi nel tempo dello stato della rete, ed è stata in parte applicata allo studio sulla RRN nel corso delle analisi valutative effettuate nella scorsa programmazione 2007-13 (analisi che costituiranno la base di partenza per verificare l'evoluzione congiunta del network e di tutti gli attori ad essa collegati). La seconda, più sofisticata, ha natura esplicativa ed utilizza tecniche statistiche simulative per **spiegare il mutamento delle strutture reticolari**: **SIENA**⁵ e **SoNIA**⁶ sono due software che sviluppano questo tipo di analisi.

In particolare, se SoNIA è finalizzato alla visualizzazione di layout "di rete" dinamici o longitudinali, dove per "dinamici" si intende che, oltre alle informazioni sulle relazioni (legami) tra varie entità (attori, nodi), ci sono anche informazioni su quando avvengono queste relazioni, o almeno sull'ordine relativo in cui si verificano; il programma SIENA stima modelli sull'evoluzione nel tempo di un network, modellandola e spiegandola come funzione di effetti strutturali e/o delle caratteristiche individuali degli attori.

In altre parole, l'evoluzione può essere spiegata da due elementi, singolarmente o simultaneamente:

- **gli effetti strutturali del network** stesso, cioè dei meccanismi endogeni del network che si collegano alla probabilità dei legami tra gli attori - SoNIA;
- **le caratteristiche individuali degli attori**, cioè degli attributi di questi che possono favorire o inibire il legame tra due attori - SIENA.

In sintesi, l'interpretazione dell'evoluzione del *network* è definito, da un lato, dalle **valutazioni degli attori** che hanno la possibilità di cambiare un loro legame all'interno del network e, dall'altro, dalla **frequenza di questi cambiamenti**. Il primo aspetto si esprime attraverso una funzione obiettivo, il secondo attraverso una funzione di distribuzione nel tempo. Le valutazioni degli attori sui legami da creare o interrompere dipendono essenzialmente da considerazioni relative alla soddisfazione e alla gratificazione connesse alla struttura relazionale. Si modella l'evoluzione del network come funzione delle scelte relazionali degli attori (modello *actor-oriented*), determinando la probabilità con cui queste scelte si verificano ed individuando la struttura preferenziale che ne stabilisce il contenuto, cioè specificando quando e cosa cambia all'interno del network.

Modello evolutivo	Contenuto del cambiamento	Frequenza del cambiamento
Decisioni relazionali	Funzione obiettivo per le relazioni	Funz. di distribuzione nel tempo per le relazioni
Decisioni comportamentali	Funzione obiettivo per i comportamenti	Funz. di distribuzione nel tempo per i comportamenti

Si tratta di un **modello di utilità** che offre la possibilità di studiare le complesse dinamiche evolutive delle reti di relazioni sociali partendo dai soggetti che lo compongono, interpretando da un lato l'evoluzione del network e dall'altro l'evoluzione del comportamento al suo interno. In termini di output, il programma SIENA genera un report flessibile che fornisce un giudizio su una serie di parametri quali, ad esempio:

- **densità**, ossia la propensione a creare legami arbitrari con un qualsiasi altro membro del network;
- **reciprocità**, ossia l'inclinazione alla reciprocità dei legami;

⁵ Simulation Investigation for Empirical Network Analysis.

⁶ Social Network Image Animator.

- **transitività**, ossia la scelta di creare un legame con qualcuno;
- **equilibrio**, ossia la tendenza a creare legami con attori sostanzialmente simili;
- **convergenza**, ossia la corrispondenza tra modello costruito e dati osservati, che esprime la bontà del modello.

Attraverso la reportistica potranno essere valorizzati gli indicatori previsti: ad esempio, verificando quali reti sono create e consolidate all'interno dei sociogrammi iniziali (N. reti create) e rilevando la propensione a collaborare tra gli attori nel tempo (% attori che hanno collaborato). Gli indicatori potranno essere ulteriormente disaggregati al fine di cogliere eventuali differenze nella valorizzazione del capitale sociale per territorio e tema.

► **Indicatori prestazionali**

Appartengono a questa categoria gli indicatori strettamente legati alla natura dell'output previsto. Se ad esempio un'attività ha lo scopo di diffondere le buone prassi, l'indicatore di risultato si configura come un rapporto percentuale tra le buone prassi diffuse e quelle effettivamente acquisite. Allo stesso modo, rispetto a pubblicazioni (Linee guida, Tutorial, ecc.), per le quali è necessario comprendere il rispettivo grado di utilizzo, sarà necessario comprendere quanti le hanno utilizzate rispetto al target potenziale. La quantificazione di tali indicatori è pertanto legata alla rilevazione di dati puntuali sull'utilizzabilità degli output prodotti dalla rete. Su questa tipologia di indicatori si farà ricorso a dati quantitativi e qualitativi, raccolti anche attraverso i portatori di interesse. Gli indicatori potranno essere ulteriormente disaggregati al fine di cogliere eventuali differenze nella utilizzabilità degli output delle attività della rete per territorio e per tema.

4. METODOLOGIA DI ANALISI PER LA RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

La valutazione avrà quale obiettivo generale quello di dare risposta alle **18 domande di valutazione** previste dall'Art. 9 del CT, che possono essere suddivise nelle seguenti categorie:

- **4 fanno riferimento ai quesiti contenuti nel Questionario valutativo comune** dello sviluppo rurale, All. V del Reg UE 808/2014, e nello specifico agli obiettivi del Programma RRN, al conseguimento della priorità 1b e 6b, al conseguimento degli obiettivi di Europa 2020, della PAC e della politica di sviluppo rurale.
- **14 sono le Domande di Valutazione specifiche** e fanno riferimento sia ad obiettivi trasversali del Programma RRN (cooperazione tra portatori di interesse, legame con altri fondi SIE, con Horizon 2020, ruolo delle postazioni regionali, funzionamento dell'organizzazione della RRN) sia agli obiettivi specifici delle priorità strategiche del Programma RRN (es. supporto ai Gruppi Operativi, comunicazione alla società civile).

Tutte le domande valutative hanno lo stesso *incipit*, “in che misura”, un inizio di domanda che esplicitamente richiama un'**analisi di efficacia**. La formulazione del giudizio valutativo, tuttavia, non può esaurirsi nello stabilire se il target dell'indicatore pertinente (livello obiettivo degli indicatori di programma) sia stato raggiunto, ma richiede di comprendere il come e il perché l'obiettivo sia stato raggiunto, se sono stati generati effetti inattesi, nonché se tale target poteva essere raggiunto in altro modo e con minori risorse (**profilo di efficienza**). Ogni **domanda sottende una complessità di fattori che devono essere ricompresi nei criteri di valutazione e nei relativi “indicatori”** che supportano il giudizio valutativo. In linea teorica un quesito valutativo può essere articolato **rispetto a 3 profili di analisi**, a loro volta articolati in ulteriori criteri di giudizio, perché determinare “in che misura un obiettivo è stato colto” dipende da:

- come il **Programma è stato strutturato e attuato** (processo);
- come i **destinatari delle attività hanno “reagito”** (risultati);
- se il **cambiamento indotto** sui destinatari ha generato rispetto alla situazione di partenza **una modifica sostanziale delle dinamiche del contesto di intervento** (impatti), ad esempio, per la priorità strategica n. 1 in termini di maggiore efficienza ed efficacia nella programmazione del periodo post 2020.

Inoltre, alla luce del ruolo che il Programma RRN assume all'interno delle politiche di sviluppo rurale nazionali, il Valutatore ritiene rilevante introdurre **un quarto livello di analisi: il valore aggiunto comunitario del Programma RRN**. Il valore aggiunto comunitario viene, infatti, considerato dalla Commissione europea come un aspetto imprescindibile da mettere sotto la lente di ingrandimento per “giustificare” l'utilità delle politiche europee: può infatti essere considerato come il “di più” che le politiche europee generano nei territori degli Stati Membri rispetto ad uno scenario nel quale agissero esclusivamente politiche nazionali. Il valore aggiunto comunitario sarà ricompreso nella strutturazione dei quattro quesiti di valutazione (QVC) dell'Art. 9 attraverso un focus specifico sui seguenti elementi chiave rispetto agli effetti attesi dall'azione della RRN: **(i) come il networking a livello di sistema PSR, abbia generato, anche**

in termini economici, una migliore efficienza e qualità della spesa; (ii) come la condivisione e il trasferimento delle analisi valutative abbia influenzato i processi decisionali (benchmarking sui risultati e impatti della PAC).

In linea generale, la restituzione della risposta alla domanda valutativa prevede una prima parte introduttiva che evidenzia la Priorità strategica (tema) correlata, le Azioni/attività collegate, i relativi indicatori di programma (O, R, I⁷), l'universo di riferimento (le attività realizzate) sul quale è stato formulato il giudizio valutativo, la relativa copertura rispetto all'avanzamento del Programma, la validità del giudizio e il target a cui è rivolto il giudizio stesso (► prospetto seguente).

Domande	Priorità strategiche	Azioni/attività	Indicatori correlati da All. IV al Programma
X. in che misura gli interventi della RRN hanno contribuito a migliorare...	1	1.1.2.A 1.1.2.B	Output O1.2.A, B... Risultati/: R1.2 Impatti: I.1 I.2 I.3
Universo di riferimento	Copertura rispetto a target RRN	Validità del giudizio	Target di comunicazione del giudizio valutativo
Attività realizzate al 31.12.2017	20%	Consolidato Tendenziale Preliminare	Decisori politici, Responsabili dell'AdG, Responsabili di Attività, Componenti del CdS Steering Group, AdG dei PSR, Collettività

Nella tabella seguente viene riportata una strutturazione della Domanda sugli obiettivi della RRN da Regolamento. In essa sono descritti, per ciascuna PS, gli indicatori, la loro tipologia (introdotti dal valutatore, Output, Risultato), le fonti utilizzate e le tecniche.

DOMANDA: - In che misura la RRN ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nell'Art. 54(2) del Reg. (UE) N. 1305/2013?							
Criteri	Subcriterio	Indicatori	Azione, tip. di attività	Tip. di indicatore	Fonti primarie	Fonti secondarie	Metodi/tecniche
(PS 1) Le attività della RRN hanno contribuito a migliorare qualità dell'attuazione dei PSR	La RRN ha generato un valore aggiunto comunitario nel miglioramento della qualità dei Programmi	Valore (spesa pubblica e FEASR) dei progetti dei PSR che hanno beneficiato del supporto della Rete	Tutte le Azioni della PS 1	Impatto VAL QUANT	Survey alle AdG	Dati di monitoraggio	Contro-fattuale
	La RRN ha generato un valore aggiunto comunitario nel raggiungimento degli obiettivi di performance e di spesa	Valore (spesa pubblica e FEASR) risorse sottratte al disimpegno e attratte con riserva di efficacia		Impatto VAL QUANT	Survey alle AdG	Dati di monitoraggio	Contro-fattuale
	Le attività dispiegate dalla Rete sono state in grado di soddisfare i fabbisogni di intervento delle AdG	Gradimento del Programma		Risultato	Survey alle AdG		Distanze Valoriali Prima e Dopo
	Le attività di networking hanno influenzato i processi decisionali post 2020	Efficacia delle attività RRN nell'influenzare i processi decisionali post 2020		Impatto VAL QUAL	Survey alle AdG		Benchmarking con altre Reti
(PS 1) Le attività della RRN hanno contribuito	La RRN ha generato un valore aggiunto comunitario	Valore aggiunto comunitario nel	Tutte le Azioni della PS 1	VAL	Survey alle AdG	Dati di monitoraggio	Contro-fattuale

⁷O: Output, R: risultato dell'Allegato IV al Programma e I: Impatto, gli indicatori di impatto definiti di concerto con il valutatore.

DOMANDA: - In che misura la RRN ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nell'Art. 54(2) del Reg. (UE) N. 1305/2013?							
Criteria	Subcriterio	Indicatori	Azione, tip. di attività	Tip. di indicatore	Fonti primarie	Fonti secondarie	Metodi/tecniche
a migliorare qualità dell'attuazione dei PSR	nel miglioramento della qualità dei Programmi	miglioramento della qualità dei Programmi					
	La RRN ha generato un valore aggiunto comunitario nel raggiungimento degli obiettivi di performance e di spesa	Valore aggiunto comunitario nel raggiungimento degli obiettivi di performance e di spesa		VAL	Survey alle AdG	Dati di monitoraggio	Controfattuale
	Le attività dispiegate dalla Rete sono state in grado di soddisfare i fabbisogni di intervento delle AdG	Gradimento del Programma		Risultato	Survey alle AdG		Distanze Valoriali Prima e Dopo
	Le attività di networking hanno influenzato i processi decisionali post 2020	Efficacia delle attività RRN nell'influenzare i processi decisionali post 2020		Impatto	Survey alle AdG		Benchmarking con altre Reti
(PS 2) Le attività della RRN hanno stimolato la partecipazione dei portatori di interesse all'attuazione dello sviluppo rurale		Reti create che hanno valorizzato il capitale sociale (articolazione per tipologia di attori e tematismi)	Tutte le Azioni della PS 2	R	Survey		SNA
		Gradimento del Programma da parte di giovani e delle imprese		R	Survey		Customer Satisfaction
(PS3) Le attività della RRN hanno favorito l'informazione del pubblico e dei potenziali beneficiari	La RRN ha migliorato l'accesso alle informazioni	% buone pratiche	Tutte le Azioni della PS 3	Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	Controfattuale
		Gradimento azioni comunicazione		Risultato	Survey		Customer Satisfaction
		% attori raggiunti		Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	Controfattuale
	La RRN ha favorito i coinvolgimento di nuovi attori	Reti create		Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	SNA
		% attori coinvolti		Risultato	Survey		SNA
	Le attività di networking hanno influenzato i processi decisionali post 2020	Efficacia delle attività RRN nell'influenzare i processi decisionali post 2020		Impatto	Survey alle AdG		Benchmarking con altre Reti
	La RRN ha aumentato la visibilità ed il consenso delle politiche di sviluppo rurale	Aumento della visibilità e del consenso presso i potenziali beneficiari		Impatto	Survey		Controfattuale
(PS4) Le attività della RRN hanno promosso l'innovazione	La RRN ha supportato l'attuazione dei gruppi operativi PEI ed il collegamento con Horizon 2020	% attori raggiunti	Tutte le Azioni della PS 4	Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	
		Reti create		Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	
		Partner PEI che partecipano a progetti Horizon grazie all'azione della RRN		Impatto	Survey		
	La RRN ha promosso l'innovazione nel settore primario	% attori coinvolti		Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	
		% buone pratiche		Risultato	Survey	Dati di monitoraggio	
		Innovazioni sul mercato grazie all'azione della RRN		Impatto	Survey		

Nella tabella seguente sono invece affrontate altre domande valutative specifiche previste dall'Art. 9 del Capitolato, strutturando, per motivi di spazio, un solo criterio per ogni domanda. Come evidenziato in tabella, nella colonna metodi e tecniche, si farà ricorso ad una pluralità di metodi quantitativi e qualitativi al fine di garantire il miglior ritorno informativo per formulare il giudizio valutativo.

Domanda	Criterio	Indicatori	Azione, tip. di attività	Tip. di indicatore	Fonti	Metodi/tecniche
In che misura le attività promosse dalla RRN, con particolare riferimento alle Postazioni Regionali RRN, sono risultate sinergiche con le azioni di AT condotte a livello regionale	Le postazioni regionali hanno interagito in maniera puntuale rispetto alle richieste dell'AdG	Gradimento del Programma	Trasversale	R	Survey alle AdG	Customer Satisfaction
	Le postazioni regionali hanno svolto le funzioni ad esse attribuite in maniera sinergica rispetto alle azioni di AT	Posizionamento delle Postazioni regionali rispetto agli obiettivi		VAL	Survey alle postazioni e alle AdG	Distanze Valoriali
In che misura il Programma RRN ha contribuito al miglioramento della governance nelle aree rurali ed allo sviluppo di partnership e governance multilivello, uno dei principi fondamentali dei Fondi SIE, stimolando inoltre lo sviluppo locale nelle zone rurali (FA 6b)?	Le attività della RNN hanno favorito la sinergia a livello locale nella governance degli strumenti a sostegno dello sviluppo locale	Grado di sinergia tra SNAI e SRAI, CLLD e FLAG per effetto delle attività della Rete	144.2C 144.2D 144.2E	VAL	Survey sui GAL, FLAG e PPP	Analisi multivariate (analisi fattoriale e cluster)
In che misura il Programma RRN ha contribuito allo scambio e al trasferimento di conoscenze, informazioni, esperienze, competenze e buone pratiche in materia di valutazione, sviluppo di metodi di valutazione, sostegno ai processi di valutazione?	La diffusione di esperienze sul tema del monitoraggio e valutazione ha migliorato la conoscenza dei soggetti coinvolti dalle attività (AdG e Valutatori)	Partecipazione a steering group a livello regionale	1.1.3.F 1.1.3.G 1.1.3.H	O	Monitoraggio	
		Linee guida sulla valutazione redatte articoli pubblicati e livello di utilizzo		O	Monitoraggio	
		Eventi volti alla definizione e alla presentazione di buone prassi valutative e relativo grado di partecipazione		O	Monitoraggio	Benchmarking con valore obiettivo
		Giudizio di efficacia delle attività svolta da parte degli stakeholder della valutazione		R	Survey	Benchmarking con valore obiettivo
In che misura il Programma RRN ha contribuito allo scambio e al trasferimento di conoscenze, informazioni, esperienze, competenze e buone pratiche in materia di sviluppo rurale?	La costituzione, implementazione e gestione di sistemi informativi promossi dalla RRN ha reso fruibili base dati di interesse pubblico	N. Piattaforma on line	3.1.1C	O	Monitoraggio	Benchmarking
		N. Banca dati realizzate		O	Monitoraggio	Benchmarking
		Gradimento sistemi informativi realizzati		VAL	Survey	Customer Satisfaction
Le strutture della RRN interagiscono efficientemente? Hanno a disposizione risorse umane numericamente e professionalmente adeguate?	Il dimensionamento, la ripartizione dei compiti rispetto alle competenze delle strutture coinvolte nella RRN garantisce una performance ottimale delle attività	Indice sintetico sulla performance organizzativa della RRN	Trasversale	VAL	Sessioni autovalutazione	Brainstorming valutativo S.P.O e NGT
Quali sono i punti di forza e/o debolezza nel processo di attuazione della RRN?	I punti di forza e debolezza emersi dall'attuazione del Progr. da considerare per migliorarne la performance	Punti di forza e debolezza dell'implementazione	Trasversale	VAL	Sessioni autovalutazione	Swot relazionale

Si vuole, infine, entrare nel merito dei possibili **approfondimenti tematici** previsti dal Capitolato, uno per ogni PS. Gli approfondimenti possono essere inquadrati all'interno del mandato della valutazione come una più puntuale esigenza conoscitiva della AdG o degli stakeholder rilevanti. Tali approfondimenti arricchiscono ed integrano il mandato valutativo previsto a livello regolamentare, dal Piano di Valutazione, dalle domande comuni e specifiche pertinenti e pertanto sono valorizzabili singolarmente e all'interno del più ampio processo di valutazione durante il periodo di programmazione (Art 56 Reg UE 1303/2013) ed ex post (Art 57).

La soluzione metodologica del valutatore nella realizzazione degli approfondimenti tematici è di svilupparli attraverso una tecnica nota come **appreciative inquiry**, una tecnica che rientra nel filone di ricerca valutativa della *grounded theory*, che cerca di mettere a fuoco esclusivamente le buone prassi perché postula che solo dai casi di successo è possibile apprendere sia ciò che dev'essere fatto, sia ciò che non dev'essere fatto, fornendo a chi ne è sprovvisto un percorso di adattamento della pratica alla realtà.

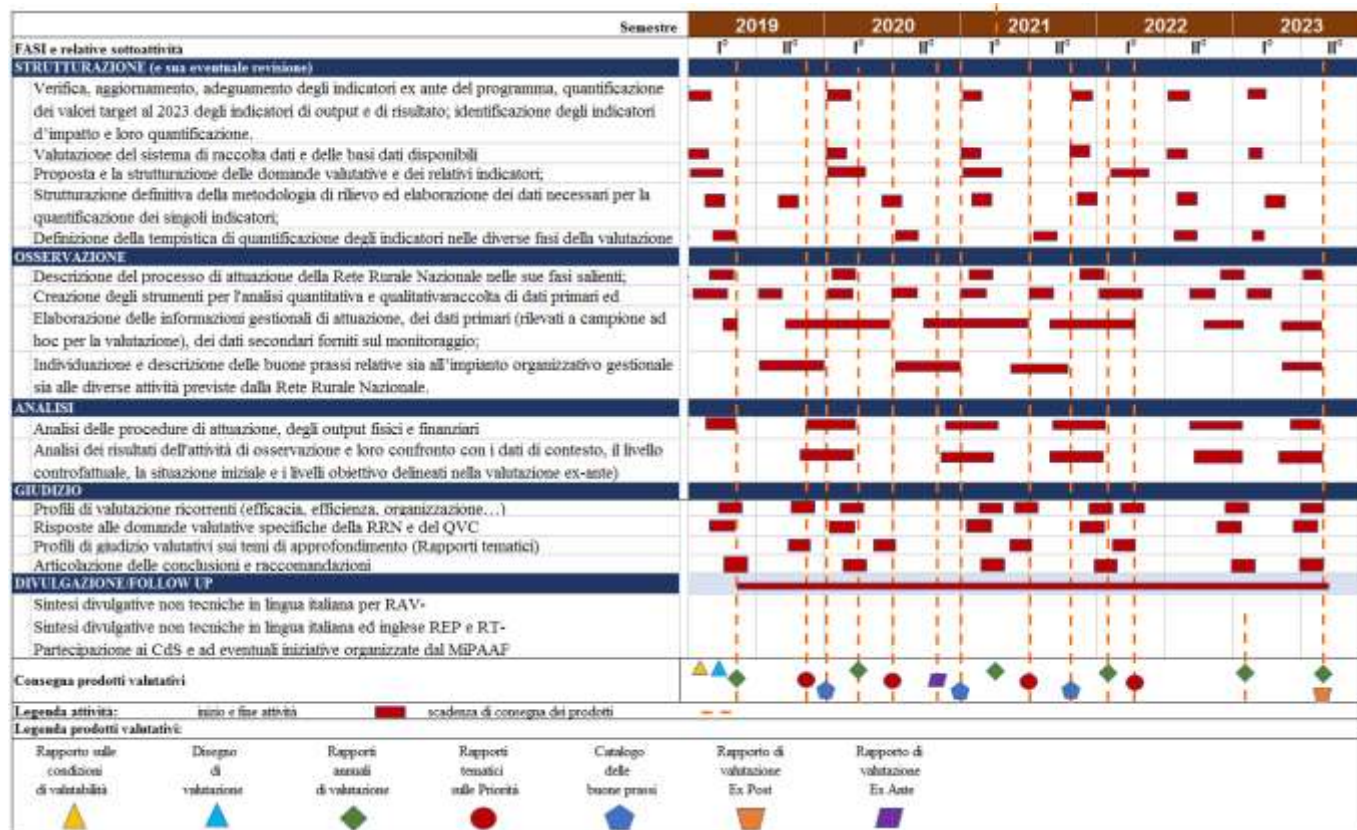
Tali percorsi di apprendimento prevedono la realizzazione di **workshop** specifici con i portatori di interesse rilevanti rispetto al tema trattato, ed i risultati di tale lavoro saranno restituiti all'interno di ogni rapporto tematico che riporterà gli esiti del processo di *appreciative inquiry* concluso con le relative lezioni apprese per il futuro.

In termini di contenuti un tema che sarà oggetto di approfondimento valutativo specifico è, ad esempio, l'efficacia del Programma nel promuovere i **Gruppi Operativi per l'innovazione**, nell'ambito del **PEI**, nel diffondere le migliori pratiche europee e nazionali e nel supportare, contestualmente, la concreta applicazione dell'innovazione, sotto i diversi profili, nell'attuazione dei singoli PSR regionali. Il tema dell'innovazione si pone, infatti, trasversalmente rispetto all'impianto programmatico della Rete Rurale 2014-2020 e informa tutta l'azione del Programma. Si intende quindi valutare la RRN sotto due distinti profili:

- 1) l'efficacia nel promuovere la domanda e l'offerta di innovazione a livello territoriale, favorendo l'incontro tra le esigenze degli operatori dello sviluppo rurale e la ricerca, attraverso la valorizzazione degli agenti di innovazione (*innovation brokers*);
- 2) la capacità del Programma di favorire la creazione di reti locali, regionali, sovraregionali, nazionali e internazionali, in grado di innestare sinergie stabili e cambiamenti di processo, di prodotto e organizzativi.

5. LE TEMPISTICHE DELL'ATTIVITÀ VALUTATIVA

La figura che segue illustra lo sviluppo temporale immaginato dal valutatore per le attività valutative, in ossequio agli obblighi regolamentari, nonché a quelli proposti dalla documentazione di gara.

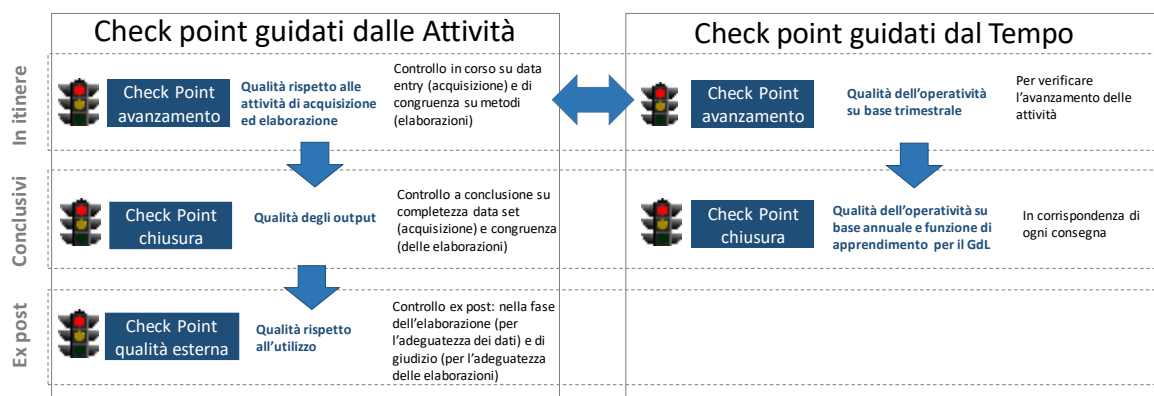


Resta inteso che, alla luce dell'effettivo avvio del servizio, nonché di specifiche esigenze sopravvenute dell'AdG, alcune di queste attività (quali ad esempio quella relativa all'aggiornamento degli indicatori ex ante del programma) possano trovare una concreta realizzazione soltanto in un momento successivo rispetto a quanto riportato nel cronoprogramma, subendo una traslazione che, ad ogni modo, non sarà mai superiore al semestre.

6. LE PROCEDURE DI CONTROLLO

Il controllo di qualità sui dati e sulle relative elaborazioni si fonda sulle **procedure di controllo** che fanno parte di un più ampio sistema di qualità appositamente strutturato per le attività di valutazione. Le procedure di controllo sui dati e le relative elaborazioni messe in campo dal valutatore sono attivate in base a due “**input**” principali: **(i) gli output** (database dati secondari e primari, report sull’analisi dei dati) generati durante l’esercizio della valutazione; **(ii) i meccanismi di controllo** temporali definiti dal Coordinatore sulla base del cronoprogramma delle attività da realizzare.

Il presidio di entrambi gli oggetti sarà svolto sulla base di alcune fasi di controllo, ossia **in itinere** e **a conclusione**. Tale modello discende dalla consapevolezza che gli elementi caratterizzanti il metodo e le pratiche della Valutazione impongono la necessità di stabilire una connessione tra gli **obiettivi della valutazione** (oggetto di controllo: acquisizione ed elaborazione dei dati) e la **governance** del progetto (oggetto di controllo: pianificazione e organizzazione) in tutte le sue “fasi” (► figura seguente).



Lo standard di qualità che deve essere assicurato è implicitamente legato al sistema di controlli proposti: attraverso la definizione di una **rete dei controlli (check point), ricorsiva e sequenziale** nel corso dell’esecuzione del servizio di Valutazione, che si prevede di attivare **nelle fasi di acquisizione ed elaborazione dei dati**. In particolare saranno condotti:

- **Controllo in itinere** - la validazione del data entry⁸, cioè dei dati appena rilevati sui beneficiari o non beneficiari o dei data base di dati secondari, è accompagnata dall’identificazione della metodologia più idonea al calcolo degli indicatori; l’identificazione del modello guida la selezione del data set, cioè la selezione puntuale delle informazioni contenute nel database necessarie ad effettuare le elaborazioni.

⁸ La pulizia dei dati sarà implementata con le routine statistiche contenute in STATA-SE versione 14. La pulizia dei dati implica, infatti, un ulteriore controllo sui dati successivo al processo di validazione del *data entry*, finalizzato alla identificazione di anomalie (duplicazioni e *outliers*). Il controllo sulle duplicazioni è un processo ordinario che STATA avvia nella gestione dei data base e consente di individuare record ridondanti. L’analisi degli *outliers* tiene conto invece delle potenziali incongruenze presenti nel *dataset* attraverso algoritmi di analisi multivariata come ad esempio la STATA Bacon procedure. Gli *outliers* sono interpretati dalla procedura come record alterati da un errore di imputazione: la procedura analizza tutte le combinazioni di dati presenti nel *dataset* e identifica i record che si discostano maggiormente dalle combinazioni “medie”.

- **Controllo conclusivo** - la verifica della completezza dei data set è funzionale all'esecuzione delle elaborazioni i cui risultati sono oggetto di controllo, per verificare la loro congruenza (validità e significatività dei risultati). Il processo di verifica delle elaborazioni produce due feedback, perché la non significatività potrebbe essere viziata: **(i)** dalla assenza di ulteriori informazioni non preventivate nel *dataset* iniziale, che richiede dunque un adeguamento del data set iniziale; **(ii)** dalla necessità di individuare un metodo alternativo o ricalibrare il modello utilizzato.

I meccanismi di controllo temporale sono invece orientati a verificare il rispetto del cronoprogramma delle attività di acquisizione dei dati al fine di verificarne la conformità o meno alla pianificazione, in modo da adottare eventuali meccanismi correttivi in caso di criticità (potenziamento delle rilevazioni). Al fine di restituire al Committente informazioni puntuali sull'affidabilità, pertinenza e rappresentatività delle evidenze fornite, ci si potrà avvalere del **Sistema Informativo della Valutazione Indipendente del Programma della Rete rurale Nazionale – SIVI-RRN**.

Oltre alle soluzioni informatiche finalizzate al controllo della qualità totale del servizio, si illustrano di seguito anche le procedure di controllo dei dati, volte a garantire la qualità delle informazioni e degli indicatori da esse desunti. Ad esempio, con specifico riguardo alla **validazione dei dati secondari** e all'**affidabilità delle fonti**, la strutturazione del sistema dei controlli in fase "in itinere" potrà prevedere:

- 1. controlli preliminari di accessibilità, completezza e grado di dettaglio dei dati** finalizzati a verificare l'effettiva reperibilità in tempi e costi ragionevoli, l'eshaustività e le eventuali carenze;
- 2. controlli primari di attendibilità dei dati e di coerenza interna e/o esterna** per l'individuazione di incongruenze, attraverso la verifica della coerenza delle informazioni tra loro correlate;
- 3. controlli qualitativi** e approfondimenti specifici sui fattori più sensibili rispetto all'utilizzabilità dei dati ai fini delle analisi, es. **livello di aggiornamento, comparabilità, rappresentabilità e pertinenza**.

Nell'ambito dei controlli guidati dal tempo, il *check point* verificherà la fattibilità della restituzione delle informazioni e dati rispetto agli **indicatori comuni, complementari e aggiuntivi**, con riferimento alla disponibilità temporale dei dati. In tal senso, è previsto l'utilizzo di **griglie di valutazione/check list** per la verifica dei requisiti qualitativi delle fonti informative, valutandone il grado di idoneità. A tal riguardo sono previsti dei **test previsionali di idoneità del dato**, che si esplicano nella "valorizzazione" di una serie di parametri relativi al dato/informazione la cui quantificazione genera un giudizio complessivo che, in caso di risultato positivo, conforta il Valutatore rispetto alla fattibilità delle analisi oppure, in caso contrario, impone l'acquisizione di ulteriori elementi per migliorare la qualità dei dati di partenza (di cui si offre un esempio alla tabella seguente).

Metodologie di analisi e trattamento dati		Principali parametri	Attribuzione Giudizio
Gruppo	Tecniche		
Analitiche con ricorso a fonti dirette	Interviste in profondità, Delphi, CATI, CAWI, SNA, Autovalutazione	- Rappresentatività del campione; - N° di interviste - Stima tasso di risposta a indagini campionarie; - Identificazione di anomalie (duplicazioni e outliers)	Scala di valutazione binaria: 0 = non idoneo 1 = idoneo
Econometriche	Analisi controfattuali (Difference and Difference - DiD)	- Definizione soggetti (beneficiari e gruppo di controllo) su cui verificare i benefici netti; - Accessibilità dei dati; - Completezza dei dati; - Grado di dettaglio dei dati	
Analitiche con ricorso a fonti documentali	Statistiche, georeferenziate	- Attendibilità della fonte - Aggiornabilità del dato	
Interpretative	Valorizzazione indicatori	- Comparabilità - Rappresentabilità - Pertinenza	

Per quanto riguarda la **validazione dei dati provenienti dalle rilevazioni campionarie**, il valutatore dispone di software specifici che consentono di realizzare accurati controlli di qualità sui dati. La pulizia dei dati, che implica un ulteriore controllo successivo al processo di validazione del *data entry*, finalizzato alla identificazione di anomalie (duplicazioni e *outlier*), sarà implementata con le routine statistiche contenute in STATA-SE versione 14 che consente: (i) il **controllo sulle duplicazioni**; (ii) **l'analisi degli outlier** che tiene conto delle potenziali incongruenze presenti nel *dataset* attraverso algoritmi di analisi multivariata (es. STATA Bacon procedure).

Si sottolinea che alcuni meccanismi e procedure di controllo descritti nel presente Capitolo sono da considerarsi eventuali e saranno posti in essere soltanto quelli che si riterranno più opportuni per garantire la massima qualità del Servizio.

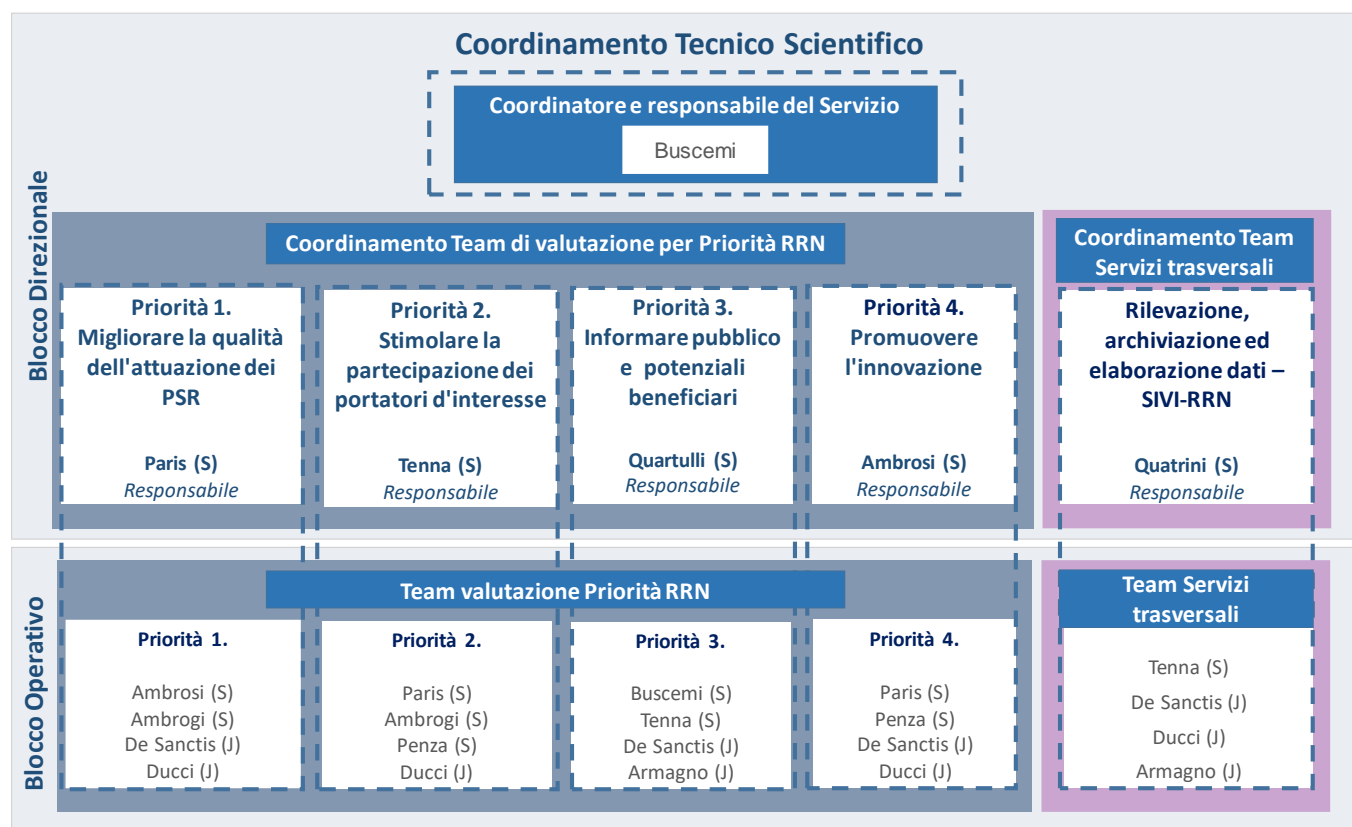
7. IL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ VALUTATIVE

Le strutture organizzative preposte al **coordinamento tecnico scientifico del Servizio di valutazione** sono ricomprese in quello che è stato identificato come **Blocco direzionale**, al cui interno operano:

- ▶ un **Coordinatore e responsabile del Servizio di valutazione** che, in qualità di partner della società, si occuperà del coordinamento del progetto, di svolgere attività di presidio e verifica della qualità del servizio, fornendo al contempo una consulenza trasversale, fondata su una vasta conoscenza dei PSR e della RRN; si precisa che si tratta di un ruolo aggiuntivo e che la risorsa individuata agirà anche in qualità di Esperto senior. Nell’ambito delle sue funzioni sarà responsabile dei rapporti con l’AdG e con lo *Steering Group* e incaricato di presenziare ad incontri ufficiali (es. Comitato di Sorveglianza), come richiesto all’art. 3 del CT);
- ▶ quattro Responsabili dei **Team di valutazione preposti all’analisi delle quattro Priorità strategiche (PS) del Programma della Rete Rurale Nazionale**.

Il coordinamento tecnico-scientifico che si intende mettere in campo è teso ad assicurare i seguenti **obiettivi**:

- ▶ **utilità**, in termini di supporto alle funzioni di policy maker e di policy manager propri dell’AdG;
- ▶ **rigore scientifico e metodologico**, individuando quali metodi e tecniche siano ritenuti più appropriati per la realizzazione di ciascuna delle molteplici attività analitiche da realizzare nel quadro del Servizio;
- ▶ **specializzazione sui diversi “oggetti” di analisi**, che risultano numerosi e tematicamente diversificati nel quadro del Programma, assicurando la rispondenza delle attività valutative ai fabbisogni informativi e cognitivi dell’Amministrazione e alle specificità del contesto.



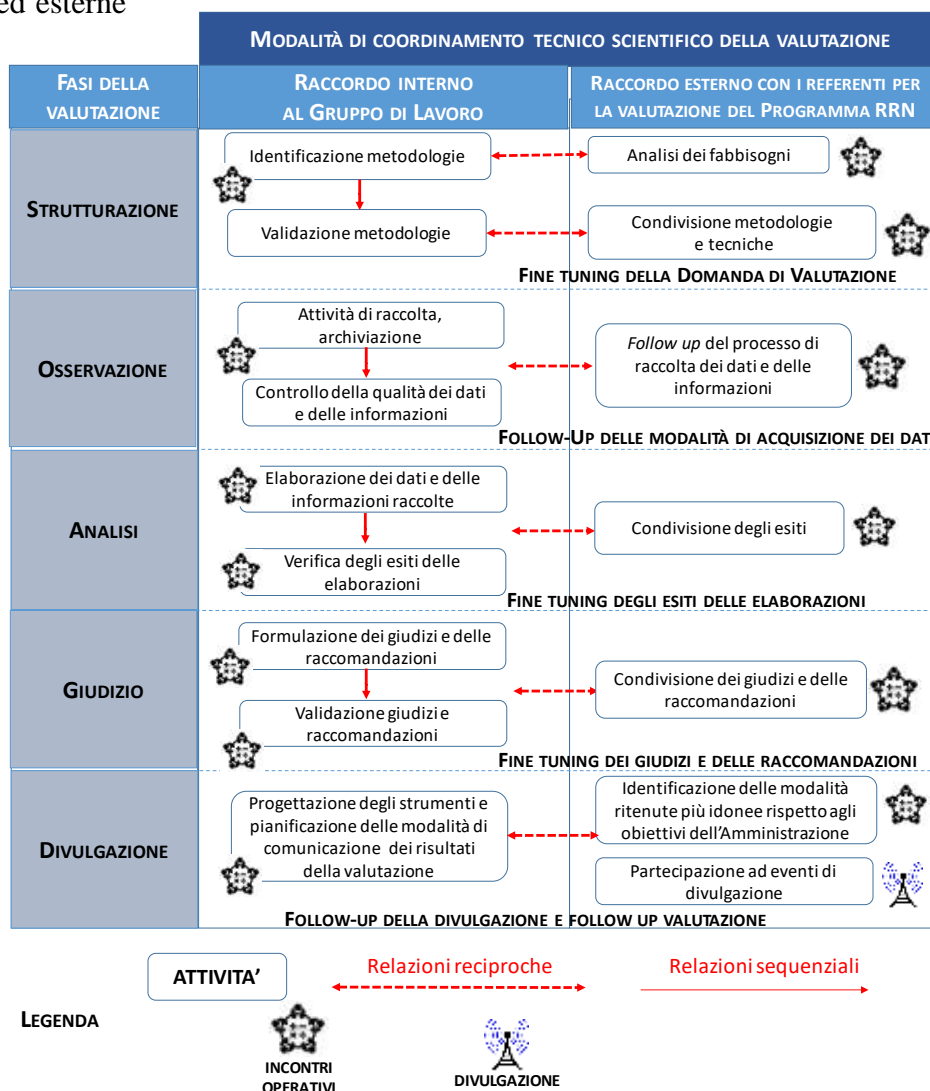
La figura sopra riportata rappresenta sinteticamente il Gruppo di Lavoro proposto, con i ruoli e le responsabilità assegnate a ciascun componente. Si evidenzia sin da subito l'eventuale necessità di integrare il Gruppo di Lavoro, anche sulla base della ristrettezza dei tempi a disposizione per la consegna del Rapporto Annuale di Valutazione per l'annualità 2018.

Sulla base di dette finalità, il coordinamento tecnico-scientifico avrà principalmente ad **oggetto: (i) il fine tuning della domanda valutativa; (ii) l'approfondimento degli obiettivi di dettaglio** della Valutazione, in relazione a ciascuna attività; **(iii) l'approfondimento degli aspetti metodologici**, tra cui principalmente la verifica dell'attendibilità e qualità dei dati; **(iv) la pertinenza dei metodi e delle tecniche** e l'adesione "partecipata" da parte dell'Amministrazione; **(v) il controllo della qualità della Valutazione**, in particolare rispetto all'utilizzabilità degli esiti e alla loro verificabilità; **(vi) l'individuazione delle più efficaci modalità e degli strumenti di diffusione dei risultati**, anche sulla base degli esiti della valutazione e della natura della valutazione (intermedia, ex post); **(vii) il supporto alla riprogrammazione** degli interventi del Programma.

Nel quadro di tali modalità di coordinamento tecnico scientifico, i **Responsabili delle aree disciplinari (Team)** assolvono al ruolo di **facilitatori** delle relazioni interne (sequenziali), tra il Coordinatore e i differenti Team di valutazione, ed esterne (reciproche) con i referenti regionali del Programma della RRN (AdG e SG).

Il flusso del coordinamento si svilupperà lungo tutto il ciclo del Servizio, per ciascuna fase della valutazione e verrà strutturato attraverso **riunioni operative** funzionali a perseguire le finalità sopra descritte (► Figura).

L'AdG e lo **Steering Group della valutazione** (SG) sono i principali soggetti con cui occorrerà confrontarsi per la definizione e attuazione del percorso di valutazione, che insisterà in particolare su: **(i) l'individuazione dei fabbisogni conoscitivi**, da cui la definizione e/o articolazione delle domande valutative e



degli approfondimenti tematici; **(ii)** la scelta delle metodologie e delle modalità di raccolta delle informazioni; **(iii)** l'interlocazione sui risultati delle indagini valutative, la loro diffusione e implementazione.

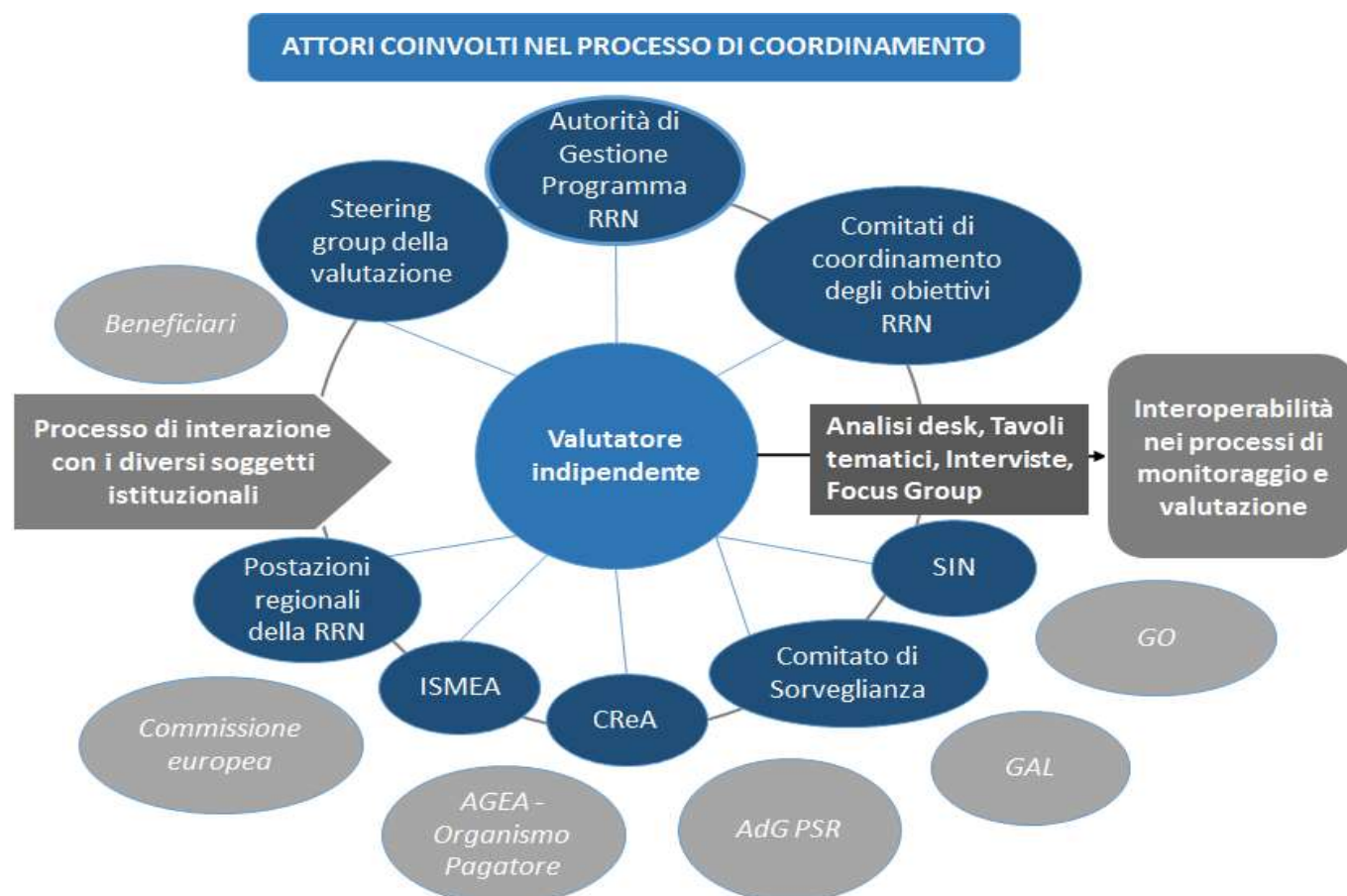
In generale, l'interazione con il gruppo di lavoro del servizio di valutazione, per tramite principalmente del Coordinamento Tecnico Scientifico del Servizio, sarà realizzata, da un punto di vista operativo, mediante momenti di confronto con l'AdG e/o con lo SG che avranno diversa natura:

- ▶ **riunioni periodiche** (almeno bimensili) per il coordinamento generale delle attività, compresa la pianificazione e la verifica della qualità del servizio reso;
- ▶ **riunioni tecniche e operative**, in particolare per le attività di strutturazione (es. definizione dei fabbisogni, delle tecniche e dei metodi di valutazione, verifica delle fonti informative, ecc.), la condivisione degli esiti e la scelta delle relative soluzioni per la diffusione e *follow up*, l'organizzazione della partecipazione del valutatore indipendente a incontri istituzionali e ad altri eventi;
- ▶ realizzazione di **focus group**, tecnica adatta in consessi limitati nel numero dei partecipanti in cui ricevere un feedback per confermare ipotesi di lavoro o individuare miglioramenti da apportare a un processo;
- ▶ organizzazione di **seminari divulgativi** per la condivisione dei risultati delle indagini valutative.

Il Valutatore assicurerà: **(a)** la partecipazione al **Comitato di Sorveglianza (CdS)**; **(b)** la presenza, ove richiesta, a **incontri** organizzati dalla **RRN** e dalle **Reti a livello europeo**, 1) **Helpdesk** per la valutazione dello sviluppo rurale, 2) **Contact Point** della Rete europea per lo sviluppo rurale e 3) **Service Point** per il Partenariato Europeo per l'Innovazione (**PEI-AGRI**), con attenzione a eventuali iniziative divulgative organizzate dal MIPAAFT sui risultati del Programma, anche al fine di dare massima diffusione alle risultanze delle attività valutative e favorirne il *follow up*. Si sottolinea in questa sede l'importanza di presenziare agli eventi organizzati dalla RRN e/o dalle Reti europei, in quanto la stessa attività di valutazione diviene essa stessa uno strumento per la disseminazione delle esperienze e delle buone pratiche, primario obiettivo di un programma come quello in oggetto.

Si intende garantire con **l'AdG** e lo **SG** un collegamento continuativo finalizzato alla condivisione del percorso valutativo, dei metodi di lavoro e dei fabbisogni conoscitivi, alla definizione della tipologia di dati secondari disponibili e al loro reperimento, delle modalità di diffusione degli esiti valutativi in sede di **CdS** e in occasione di altre convocazioni pubbliche. Tale dialogo sarà sviluppato nel corso dell'intera durata del Servizio, con puntuale concentrazione in corrispondenza della Valutazione annuale 2019, Valutazioni tematiche, ex Post e della preparazione dei cataloghi sulle buone pratiche. In tale ambito, le riunioni di **coordinamento con l'AdG** saranno mirate ad assicurare un adeguato supporto al processo decisionale per fornire elementi di conoscenza utili alla eventuale **riprogrammazione del Programma**, oltreché a consentire annualmente la **redazione del RAA**.

Le attività di interlocuzione finalizzate all'implementazione delle fasi del processo valutativo, con attenzione agli ambiti di interesse per la definizione delle domande valutative, alla raccolta delle informazioni necessarie, allo svolgimento delle analisi, alla condivisione e *follow up* delle conclusioni e delle raccomandazioni coinvolgeranno anche **altri soggetti**, per la cui puntuale individuazione potrà essere utile il confronto con AdG e SG.



A titolo esemplificativo e non esaustivo, si riporta un elenco di massima di tali soggetti:

- ▶ **strutture della RRN**, in primo luogo i Comitati di coordinamento delle attività individuati in relazione alle quattro priorità strategiche della Rete in base al regolamento 1305/2013:
 - a. Raccordo con le Autorità di Gestione, gli organismi pagatori e gli altri soggetti attuatori;
 - b. Collegamenti con il Partenariato e gli Stakeholder;
 - c. Coordinamento delle attività di comunicazione verso la società civile;
 - d. Rete nazionale dei Gruppi Operativi per l'innovazione e promozione dell'innovazione;
- ▶ **soggetti attuatori dei Piani biennali** (CREA, ISMEA; SIN, ecc.);
- ▶ **postazioni regionali della RRN**;

- ▶ **gruppi target del Programma della RRN:** (a) i soggetti impegnati nella programmazione (AdG dei PSR, l'OP AGEA, Gruppi di Azione Locale, ecc.); (b) Partenariato economico sociale (in cui rientrano anche i potenziali beneficiari e i Gruppi operativi); (c) Società civile.