

MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI

Dipartimento delle Politiche competitive del mondo rurale e della qualità

Ex Direzione Generale Sviluppo Rurale Infrastrutture e Servizi

**RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA
RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013**

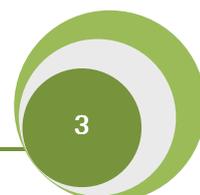
Dicembre 2010

INDICE

PRINCIPALI RISULTANZE DELLA VALUTAZIONE	5
1. STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA	16
2. LE CONDIZIONI DI VALUTABILITÀ.....	18
2.1 IL PERCORSO SVOLTO	18
2.2 LA DEFINIZIONE DELLE CONDIZIONI DI VALUTABILITÀ	21
2.3 LA CONDIVISIONE CON IL MIPAAF.....	29
3. APPROCCIO METODOLOGICO.....	30
3.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO DELLA VALUTAZIONE INTERMEDIA DELLA RETE RURALE NAZIONALE	30
3.2. LE TECNICHE DI VALUTAZIONE.....	32
3.2.1 <i>Indagini desk</i>	<i>33</i>
3.2.2 <i>Indagini field.....</i>	<i>33</i>
4. LA LOGICA DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE.....	36
4.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO	36
4.2. LA LOGICA DELL'INTERVENTO DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE	37
4.2.1 <i>Il quadro di partenza.....</i>	<i>37</i>
4.2.2 <i>Ricostruzione dell'architettura della Rete Rurale Nazionale</i>	<i>43</i>
4.2.3 <i>La logica dell'intervento della Rete Rurale Nazionale alla luce degli elementi di scenario</i>	<i>49</i>
5. L'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL PROGRAMMA E I PRIMI RISULTATI.....	52
5.1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI	52
5.1.1 <i>L'evoluzione dell'approccio valutativo e le peculiarità della Rete Rurale Nazionale</i>	<i>52</i>
5.1.2 <i>L'analisi del sistema degli indicatori e loro quantificazione.....</i>	<i>55</i>
5.1.3. <i>Considerazioni per la misurazione degli effetti della Rete Rurale Nazionale</i>	<i>81</i>
5.1.3.1 <i>Analisi condotte dal Valutatore sulla batteria di indicatori della Rete Rurale Nazionale.....</i>	<i>81</i>
5.1.3.2 <i>Autovalutazione condotta dai soggetti/attori della Rete Rurale Nazionale (Task Force e Postazioni Regionali)</i>	<i>90</i>
5.1.3.3 <i>Rilevazione sul campo attraverso questionari rivolti alle Autorità di Gestione dei PSR</i>	<i>120</i>
5.1.4 <i>Preliminare risposta ai quesiti Valutativi in funzione degli effetti raggiunti a giugno 2010.....</i>	<i>122</i>
5.2. ANALISI DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE	128
5.2.1 <i>Stato di avanzamento finanziario della Rete Rurale Nazionale al 30 Giugno 2010.....</i>	<i>128</i>
5.2.1.1 <i>Introduzione</i>	<i>128</i>
5.2.1.2 <i>L'avanzamento finanziario della Rete Rurale Nazionale.....</i>	<i>128</i>
5.2.1.3 <i>Conclusioni generali.....</i>	<i>139</i>
5.2.2 <i>L'attuazione della Rete Rurale Nazionale per Linee di intervento.....</i>	<i>143</i>
6. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE	164

6.1.	RICOGNIZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE	164
6.1.1	<i>Designazione delle Autorità</i>	164
6.1.2	<i>Il Comitato di Sorveglianza e il Tavolo Nazionale di Partenariato</i>	168
6.1.3.	<i>Processi del sistema di gestione</i>	171
6.1.3.1	Processi primari e di supporto	171
6.1.3.2	Flussi informativi e finanziari	174
6.1.4	<i>Strumenti di gestione</i>	176
6.2.	IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLA RETE RURALE NAZIONALE	179
6.2.1	<i>Descrizione del sistema di monitoraggio</i>	179
6.2.2	<i>Riflessioni e suggerimenti per il miglioramento del Sistema</i>	187
7.	GLI APPROFONDIMENTI TEMATICI	192
7.1.	“VALUTARE LA COMUNICAZIONE”: LA CAPACITÀ DELLA RETE RURALE NAZIONALE DI PRODURRE E DIFFONDERE I RISULTATI - IL PORTALE DELLA RETE RURALE E IL CASO STUDIO: IL PROGETTO RURAL4KIDS.....	192
7.1.1	<i>Obiettivi dell’approfondimento tematico</i>	192
7.1.2.	<i>L’approccio metodologico del Valutatore</i>	194
7.1.2.1	Il percorso di condivisione.....	194
7.1.2.2	Le tecniche di valutazione	195
7.1.3.	<i>Valutare la comunicazione della Rete Rurale Nazionale.....</i>	195
7.1.3.1	Il ruolo della comunicazione nell’ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi Comunitari	195
7.1.3.2	La centralità della comunicazione per le politiche di sviluppo rurale	196
7.1.3.3	La comunicazione della Rete Rurale Nazionale	197
7.1.4.	<i>Il portale della Rete (www.reterurale.it).....</i>	198
7.1.4.1	Obiettivi e contenuti dell’indagine.....	198
7.1.4.2	Metodologie e strumenti di indagine	198
7.1.4.3	A.S.P.O.	199
7.1.5	<i>Informazioni.....</i>	201
7.1.6	<i>Programma Rete Rurale Nazionale</i>	202
7.1.7	<i>Piano Strategico Nazionale (PSN)</i>	209
7.1.8	<i>Programmi di Sviluppo Rurale (PSR).....</i>	210
7.1.9	<i>Politica Agricola Comune (PAC).....</i>	211
7.1.10	<i>Servizi online.....</i>	212
7.1.11	<i>Coerenza contenutistica tra il portale della Rete Rurale Nazionale e il portale del MiPAAF.....</i>	214
7.1.12	<i>Accessibilità</i>	215
7.1.13.	<i>Architettura dell’Informazione.....</i>	216
7.1.13.1	Premessa	216
7.1.13.2	Definizioni di Architettura dell’Informazione.....	216
7.1.14	<i>Analisi generale</i>	216
7.1.15.	<i>Sistemi di navigazione incorporati.....</i>	218
7.1.15.1	Struttura del Menu Orizzontale (Main menu).....	218
7.1.15.2	Struttura del Menu laterale sinistro	219
7.1.15.3	Top Menu	220
7.1.15.4	Menu laterale (destra) dei servizi.....	221
7.1.15.5	<i>Breadcrumbs</i> e navigazione interna	222
7.1.15.6	Considerazioni sull’Architettura dell’Informazione del portale della Rete Rurale Nazionale.....	224
7.1.16.	<i>Usabilità.....</i>	225
7.1.16.1	Introduzione.....	225
7.1.16.2	Usabilità dei testi	225

7.1.17	<i>Analisi e valutazione dell'usabilità dei testi nel portale della Rete Rurale</i>	226
7.1.18	<i>Funzione di ricerca</i>	227
7.1.19	<i>Oggetti grafici a supporto della navigazione</i>	228
7.1.20	<i>Il Caso studio: il progetto Rural4kids</i>	230
7.1.21	<i>Analisi e valutazione dell'architettura e dell'usabilità</i>	230
7.1.22	<i>Grafica</i>	231
7.1.23	<i>Tool online e funzionalità</i>	231
7.1.23.1	Moduli del Frame laterale di destra	231
7.1.23.2	Altre funzionalità del blog	232
7.1.24	<i>Proposte migliorative</i>	232
7.1.24.1	Il portale della Rete www.reterurale.it	232
7.2	L'ORGANIZZAZIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE	235
7.2.1	<i>Fabbisogni dell'amministrazione ed obiettivi della valutazione organizzativa</i>	236
7.2.2	<i>Metodologie e strumenti</i>	237
7.2.2.1	Metodologie di <i>analisi desk</i> : analisi organizzativa	237
7.2.2.2	Metodologie di valutazione <i>field</i>	239
7.2.2.3	Metodologie di valutazione partecipata	239
7.2.3	<i>Evoluzione del modello organizzativo</i>	240
7.2.3.1	Attribuzione al MIPAAF della responsabilità di costituzione e di coordinamento della Rete Rurale Nazionale	241
7.2.3.2	Individuazione delle Autorità responsabili e delle strutture necessarie al funzionamento della Rete	241
7.2.3.3	Definizione dell'assetto organizzativo dell'Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento	242
7.2.3.4	Delega dell'attuazione del Programma agli enti vigilati del MiPAAF per la realizzazione di specifiche azioni ed attività del Programma	243
7.2.3.5	Istituzione delle Task Force, dei Gruppi di Lavoro e delle Strutture di Supporto Orizzontale	244
7.2.3.6	Formalizzazione delle procedure di gestione e controllo	246
7.2.4	<i>Descrizione del nuovo modello organizzativo (DM n 7703/2010)</i>	246
7.2.5	<i>Risultati dell'autovalutazione, conclusioni e raccomandazioni</i>	250
7.2.5.1	Rispondenza al quadro normativo di riferimento	251
7.2.5.2	Coerenza con l'assetto organizzativo e le funzioni del MIPAAF e degli enti attuatori	252
7.2.5.3	Distribuzione delle competenze tra le strutture organizzative	253
7.2.5.4	Strutturazione dell'assetto organizzativo	255
7.2.5.5	I sistemi e gli strumenti di integrazione e coordinamento tra le strutture organizzative della Rete	258
7.2.5.6	Autonomia decisionale ed operativa delle strutture organizzative	259
7.2.5.7	Risorse umane	260
7.2.5.8	Punti di forza dell'organizzazione della RRN	260
7.2.5.9	Il coinvolgimento delle Postazioni Regionali della Rete	261
7.2.5.10	Le criticità e le proposte di sviluppo organizzativo elaborate dalle PRR	265
7.2.6	<i>Conclusioni e raccomandazioni del Valutatore</i>	266
7.3	NETWORKING ANALYSIS E CAPITALE SOCIALE: BUONE PRASSI, CCOPERAZIONE, LEADER	268
8.	RACCOMANDAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI	272
	"IPOTESI DI RICATEGORIZZAZIONE E QUANTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI DI RISULTATO"	279
	AZIONE 1.1.1 "SUPPORTO ORIZZONTALE ALLE AMMINISTRAZIONI IMPEGNATE NELL'ATTUAZIONE DEI PSR"	279
	AZIONE 1.1.2 "SUPPORTO AL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE"	283
	AZIONE 1.2.1 "TAVOLO NAZIONALE PERMANENTE DI PARTENARIATO"	285



AZIONE 1.2.2 "LABORATORI INTERREGIONALI PER LO SVILUPPO"	287
AZIONE 2.1.1 "PREPARAZIONE DI PROGRAMMI DI FORMAZIONE DESTINATI AI GRUPPI DI AZIONE LOCALE IN VIA DI COSTITUZIONE"	289
AZIONE 2.1.2 "ORGANIZZAZIONE DI SCAMBI DI ESPERIENZE E COMPETENZE"	291
AZIONE 2.1.3 "LABORATORIO DI IDEE PROTOTIPALI E DI PROGETTI INTEGRATI"	293
AZIONE 2.2.1 "ASSISTENZA TECNICA ALLA COOPERAZIONE INTERTERRITORIALE E TRANSNAZIONALE"	294
AZIONE 2.2.2 "ASSISTENZA TECNICA ALLA COOPERAZIONE TRA ISTITUZIONI"	296
AZIONE 3.1.1 "IDENTIFICAZIONE E ANALISI DI BUONE PRATICHE/INNOVAZIONI TRASFERIBILI E RELATIVA INFORMAZIONE"	297
AZIONE 3.1.2 "TRASFERIMENTO ED INNESTO IN ALTRE REALTÀ DELLE BUONE PRATICHE E DELLE INNOVAZIONI"	299
AZIONE 3.2.1 "SUPPORTO ORIENTATO ALLA PROMOZIONE DEI SERVIZI A FAVORE DEGLI OPERATORI RURALI"	300
AZIONE 3.2.2 "INFORMAZIONE SULLA PAC E SULLO SVILUPPO RURALE"	302
AZIONE 4.1.1 "FUNZIONAMENTO STRUTTURE DELLA RETE"	303
AZIONE 4.1.2 "DIVULGAZIONE DEI CONTENUTI DELLA RRN"	305
AZIONE 4.1.3 "SORVEGLIANZA E VALUTAZIONE DELLA RETE"	307
"FEEDBACK DEI QUESTIONARI DI AUTO-VALUTAZIONE DI TASK FORCE, GRUPPI DI LAVORO E POSTAZIONI REGIONALI DELLA RETE RURALE NAZIONALE"	308
RISULTATO 1 "COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI RURALI"	308
RISULTATO 2 "AUMENTO DELLA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE ADG DEI PSR"	310
RISULTATO 4 CAPACITÀ DI FAVORIRE LA PRODUZIONE DI PARTENARIATI (ORIZZONTALI E VERTICALI)	314
QUESTIONARIO DI ANALISI ORGANIZZATIVA	328
QUESTIONARIO TASK FORCE MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	328
QUESTIONARIO DI ANALISI DEGLI EFFETTI DELLA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PSR	344
QUESITI GENERALI SUGLI EFFETTI DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PS	344
QUESITI PARTICOLARI SUGLI EFFETTI DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PSR PER OBIETTIVO GLOBALE	345
<i>Obiettivo Globale "Miglioramento della Governance"</i>	<i>345</i>
<i>Obiettivo Globale "Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale"</i>	<i>348</i>
<i>Obiettivo Globale "Diffusione delle buone prassi e delle innovazioni"</i>	<i>349</i>
QUESTIONARIO DI ANALISI ORGANIZZATIVA	352
QUESTIONARIO POSTAZIONE REGIONALE DELLA RETE	352

PRINCIPALI RISULTANZE DELLA VALUTAZIONE

“Eliminato l'impossibile, quello che resta, per quanto improbabile, deve essere per forza la verità”

A.C. Doyle

La definizione **“RRN, Rete di Reti nel network europeo per lo Sviluppo rurale”** qualifica in maniera chiara non solo la ragion d'essere dello strumento-rete ma anche la strategia sottesa all'elaborazione di un nuovo modello di sviluppo rurale più integrato, partecipativo e in costante evoluzione. L'istituzione della RRN, dunque, risponde all'esigenza di creare partecipazione, promuovere la conoscenza, sul territorio nazionale e non solo, e potenziare gli interventi co-finanziati dall'Ue attraverso i 21 Programmi di Sviluppo Regionali (PSR). La Rete si pone come **veicolo di conoscenze condivise** e come **luogo di convergenza** tra le numerose realtà esistenti. **Valutare gli effetti generati da un Programma come quello della Rete Rurale Nazionale**, che mira ad incrementare l'efficacia complessiva di un insieme di Programmi e che ha l'ambizioso obiettivo di innalzare le potenzialità operative delle azioni a supporto dello sviluppo rurale nel nostro Paese è **un compito particolarmente delicato e certamente non facile**. Nel valutare l'attuazione della Rete non si può prescindere dal tenere sotto osservazione sia gli **esiti diretti delle azioni** (risultati immediati) sia gli **esiti indiretti o mediati**, in un quadro più complessivo, delle misure attivate dalla RRN anche rispetto alla loro capacità di incidere sull'efficienza e sull'efficacia dei singoli PSR (risultati a lungo termine o impatti).

Dal suo avvio ad oggi la **Rete Rurale Nazionale** ha sperimentato **un modello di governance** costruito intorno ad un **network di competenze e conoscenze** in materia di sviluppo rurale. La principale “forza” della Rete, dunque, è il suo stesso **capitale sociale**. Il Programma ha registrato successi esponenziali contrassegnati da momenti di maggiore capacità di espressione e, quindi, di raggiungimento degli obiettivi quali, per citare un esempio, il supporto fornito a livello nazionale a seguito delle modifiche intervenute a livello europeo. Allo stesso tempo, la Valutazione ha messo in evidenza alcuni **punti di evoluzione** sui quali la Rete sta già avviando un percorso di adeguamento, come ad esempio il caso del sistema di monitoraggio fisico del Programma, l'organizzazione delle strutture e l'architettura del portale istituzionale. Il ruolo che la Rete Rurale può svolgere a livello nazionale per lo sviluppo rurale trova ulteriore conferma nel percorso di lavoro congiunto che vede la Rete impegnata nella creazione di **Laboratori Interregionali** ovvero modelli di governance di progettazione integrata che potranno rappresentare per il nuovo anno un'attività di interesse strategico.

Il presente **Rapporto di Valutazione Intermedia** restituisce la fotografia dell'avanzamento della Rete Rurale Nazionale (RRN) e alcune considerazioni preliminari sugli effetti generati dalla stessa. In piena conformità al principio dell'utilità su cui il Valutatore ha fondato il suo operato, si è scelto di condividere con il **Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAAF)**, in qualità di Autorità di Gestione (AdG) e gli Enti Attuatori (EA) i punti di forza del Programma ma anche le aree di rischio rilevate. Ciò nell'ottica di avvalersi al meglio delle potenzialità del nuovo strumento valutativo *on-going*, processo di cui la valutazione intermedia rappresenta uno stadio, esprimendo l'insieme di attività di valutazione tese ad accompagnare i programmi e ad alimentare i processi decisionali dei *policy-makers*, supportandone le scelte in materia di attuazione, programmazione ed eventuale revisione degli interventi di sviluppo rurale. La valutazione ha rappresentato per l'AdG e, più in generale, per i soggetti coinvolti nell'attuazione della Rete Rurale Nazionale un'occasione di confronto ed apprendimento partecipativo; laddove il Valutatore ha segnalato criticità ed eventuali proposte migliorative, sono state identificate comuni soluzioni da adottare al fine di rendere il Programma ancora più efficace in termini di conseguimento degli obiettivi e pertinente rispetto ai

fabbisogni.

Si segnala, infine, il confronto con il partenariato che il Valutatore ha avuto modo di avviare grazie alla partecipazione ad eventi, seminari, workshop ed altri momenti di condivisione nell'ambito delle attività realizzate dalla RRN".

LE CONDIZIONI DI VALUTABILITÀ

Il percorso di raccolta e selezione delle Domande di Valutazione è stato connotato da un carattere **partecipativo**, coinvolgendo in maniera diretta i soggetti interessati a vario titolo nella gestione e sorveglianza del Programma, onde poter raccogliere le reali esigenze e i concreti fabbisogni informativi. In particolare, si è optato per il metodo delle **interviste dirette** e, al fine di selezionare le questioni prioritarie si è scelto di adottare **un'analisi di tipo multicriteriale** da cui sono emerse le domande valutative. La numerosità dei quesiti valutativi ha suggerito in fase di Valutazione Intermedia la formulazione di **una ulteriore declinazione delle domande di valutazione** costruita in base a **quattro macro-categorie di domande a loro volta declinabili in sub-quesiti afferenti ai temi sollevati** ovvero:

- Domanda D 1 Capacità della RRN di raggiungere gli attori dello sviluppo rurale.
- Domanda D 2 Valutazione dell'organizzazione della RRN.
- Domanda D 3 Valutazione dell'efficacia delle azioni di comunicazione.
- Domanda D 4 Valutazione degli effetti immateriali della RRN (capacità di creare network).

L'APPROCCIO METODOLOGICO

L'approccio del Valutatore si è fondato sulle seguenti **idee chiave: utilità, comunicazione e partecipazione**. L'approccio metodologico adottato è inoltre conforme alle indicazioni del Documento B "Linee Guida della Valutazione del QCMV – Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (art. 80 del Reg. 1698/2005) che definisce le **quattro fasi del processo valutativo: strutturazione, osservazione, analisi e giudizio**, con l'aggiunta di **una quinta, quella della divulgazione**. La complessità e la molteplicità delle azioni previste nel Programma ha d'altro canto imposto che l'analisi dei dati fosse interpretata alla luce dell'acquisizione di una più ampia gamma di informazioni, ottenute avvalendosi di **diverse metodologie**. Le informazioni qualitative e quantitative sono infatti molteplici e rispondono ad obiettivi diversi. Il Valutatore si è pertanto avvalso tanto di **indagini desk** quanto di **rilevazioni field**. In particolare la tecnica dell'**auto-valutazione** ha rappresentato un processo di valutazione interna particolarmente utile all'apprendimento di informazioni strategiche per la Valutazione. Tale tecnica, unitamente a tecniche più "classiche", ha infatti coadiuvato il Valutatore nelle prime considerazioni inerenti gli effetti della Rete e, ancora, nella quantificazione degli indicatori dove l'auto-valutazione ha rappresentato un indiscutibile valore aggiunto come si metterà in evidenza nel Rapporto. All'auto-valutazione si sono, poi, aggiunte le **interviste realizzate con l'AdG e con i referenti del Programma**, come ad esempio con i coordinatori delle TF in fase di condizioni di valutabilità, nonché le **interviste tramite questionario indirizzato alle AdG dei PSR**.

LA LOGICA DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE

L'**architettura della RRN** rispecchia la **costruzione classica dei Programmi comunitari raffigurata** attraverso una scala gerarchica discendente, funzionale a rappresentare una **logica a imbuto** nell'ambito della quale ai differenti **obiettivi globali**, corrispondono una serie di **obiettivi specifici atti** a specificarne e declinarne le finalità. Nel caso della Rete gli obiettivi globali (Linee di intervento) contengono diversi obiettivi specifici i quali, a loro volta, si concretizzano in specifiche **azioni operative**. L'assetto logico del Programma si innesta in un **sistema di obiettivi ed azioni** più ampio, qualificato dalla **connessione stretta esistente tra la RRN e la Rete Rurale Europea, le politiche (PAC) ed il PSN ed i PSR**. Il Programma RRN è articolato in **tre Linee d'intervento** (1. Migliorare la governance nazionale e regionale delle politiche; 2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale nazionale e regionale delle politiche; 3. Favorire un processo di diffusione delle informazioni sulla programmazione e sulle dinamiche delle aree rurali presso tutti gli attori che operano nel mondo rurale) corrispondenti ai **tre obiettivi globali della RRN**, ciascuno dei quali è costituito da due obiettivi specifici. Le tre Linee di intervento della RRN vengono già indicate nel PSN, a testimonianza ulteriore della coerenza e della profonda connessione esistente tra Rete rurale e strategia nazionale. Alle tre Linee citate si aggiunge, poi, una **quarta Linea d'intervento** di "supporto" alla gestione e alle strutture necessarie al funzionamento della Rete. La costruzione del Programma è stata analizzata dal Valutatore che, in prima istanza, ha rilevato il **nesso logico** che contraddistingue il **complesso delle azioni** identificate che, aldilà dei singoli obiettivi specifici cui sono legate, convergono tutte nel **fine ultimo della Rete Rurale** programma "a servizio" dello sviluppo rurale. Preme evidenziare la **profonda interrelazione esistente tra le tre principali Linee d'intervento** e, di conseguenza, **tra molte delle azioni previste dal Programma**.

L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEL PROGRAMMA E I PRIMI RISULTATI

Valutazione del sistema degli indicatori

Definire gli **indicatori** significa osservare i fenomeni, interpretarli e misurarli. Gli indicatori rappresentano, nell'ottica del Valutatore, un esercizio del pensare, una pratica della riflessione supportata, ove possibile, da argomentazione rigorosa. Le **peculiarità della RRN** hanno reso estremamente complessa la costruzione di un **sistema di indicatori** in grado di descrivere l'attuazione del programma e di valutare l'efficacia degli interventi attraverso variabili di tipo puramente quantitativo che rischierebbero di risultare inadeguate ad una valutazione dei processi che sono alla base delle azioni del Programma. Per tale motivo appare utile il ricorso, nelle successive fasi della Valutazione, a tecniche sofisticate in grado di conciliare l'esigenza di portare a sintesi quanto realizzato dalla Rete con la necessità di portare alla luce quanto conseguito di natura più "intangibile", come ad esempio la *networking analysis*.

Il Valutatore ha, sin dall'inizio del suo mandato valutativo, intrapreso un **percorso di supporto all'AdG della RRN** al fine di organizzare e raccogliere in via sistematica le informazioni quantitative atte a rappresentare un adeguato termine di riferimento per la formulazione di un giudizio sull'efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico. Il valore aggiunto dell'esercizio valutativo si è manifestato nella capacità di svolgere un ruolo di facilitatore in un processo di accompagnamento costante volto ad individuare **la batteria di indicatori di realizzazione** definitiva e condivisa in grado di cogliere le molteplici istanze presenti nel Programma. In particolare, l'AdG con il supporto del

Valutatore ha concentrato gli sforzi sugli **indicatori di realizzazione** al fine di pervenire ad una quantificazione degli output del Programma. Per ciò che concerne gli **indicatori di risultato**, si è registrata una certa difficoltà nella loro **rilevabilità e misurabilità**. Nonostante ciò, grazie all’ausilio delle fonti a disposizione, quali ad esempio le RAE, i fogli firma, i verbali si è pervenuti ad una prima quantificazione dei risultati che ha permesso di valutare l’efficacia del Programma. Gli **indicatori di impatto** si riferiscono, come noto, al medio-lungo periodo e si dimostrano, quindi, non quantificabili in tale sede. Essi sono stati **verificati e testati** rimandando alla valutazione ex-post la loro quantificazione, in linea con la prassi adottata a livello europeo dalle Reti nazionali. In merito ai **valori baseline e valori obiettivo o target** l’AdG e le altre strutture operative della RRN, con il supporto del Valutatore, hanno impostato un processo di **quantificazione** degli stessi al fine di adeguare i valori ex ante ai rinnovati fabbisogni del Programma.

Considerazioni per la misurazione degli effetti della Rete

Analisi condotte dal Valutatore sulla batteria di indicatori della RRN

Nell’identificazione e quantificazione degli **effetti generati dalla RRN** si pone il problema di come determinare il contributo fornito dal Programma separandolo dagli effetti generati da un più ampio sistema di azioni messe in atto a livello nazionale e comunitario. Nel richiamare le difficoltà incontrate nella valutazione del sistema degli indicatori e le oggettive asperità esistenti nell’individuazione di un sistema di indicatori atti a valutare gli impatti di breve, medio e lungo periodo della strategia di un Programma complesso come la Rete, vale la pena menzionare che la non semplice reperibilità di fonti per i dati relativi all’anno 2010 - anno fruttuoso in termini di attività messe in campo dalla RRN - ha limitato la completezza del risultato riportato. Gli esiti delle analisi condotte dal Valutatore sugli **indicatori di realizzazione** evidenziano una comune **tendenza alla progressiva entrata a regime della macchina RRN** nel corso della programmazione con una presenza importante su tutte le Linee di intervento del Programma degli output relativi alla produzione di Studi, Rapporti e altri documenti.

L’esito dell’elaborazione del Valutatore sugli **indicatori di risultato** registra un **discreto successo delle azioni della Rete** per quanto riguarda la sua prima “anima”, quella relativa al **miglioramento delle capacità di governance** del sistema rurale nazionale, mentre evidenzia **risultati migliorabili** in relazione all’altra “anima” del Programma, quella della **capacità di fare network** (colonna portante delle altre due linee d’intervento/obiettivi globali). Tale dato va altresì interpretato alla luce della **non rilevabilità di molti degli indicatori esaminati per i risultati delle Linee d’intervento II e III** inerenti, appunto, la capacità di fare rete. Siffatta conclusione, d’altronde, troverebbe ulteriore conferma, sia dall’incrocio con **gli indicatori d’impatto** del Programma sia da quanto fin qui emerso dall’auto-valutazione delle strutture operative della RRN. Ciò rappresenta un **quadro parziale degli effetti delle azioni della Rete** che va necessariamente completato con l’aggiornamento delle fonti e, conseguentemente, dei valori assegnati agli indicatori nonché confrontato con la percezione dei soggetti “beneficiari” o coinvolti nelle stesse.

Autovalutazione condotta dai soggetti/attori della Rete Rurale Nazionale (Task Force e Postazioni regionali)

Nel contesto della Rete è apparso di estremo interesse procedere ad **analisi di tipo qualitativo** che, in aggiunta alle considerazioni risultanti dalla disamina quantitativa sul sistema degli indicatori,

fossero in grado di contribuire alla restituzione di un quadro certamente più esaustivo degli effetti raggiunti dal Programma, quali ad esempio la **tecnica di auto-valutazione attraverso questionario**. Si segnala lo **sforzo congiunto** effettuato dal Programma per rendere **l'auto-valutazione un esercizio fruttuoso** che si è dimostrato utile al fine di rimarcare alcuni **elementi chiave** sia in termini di completezza della Valutazione sia, e forse soprattutto, in tema di **auto-apprendimento**. In base all'auto-valutazione i **risultati/effetti ritenuti raggiunti dalla maggior parte delle Task Force e Gruppi di Lavoro della Rete** sono il **coinvolgimento degli attori rurali** relativamente alla II Linea di Intervento, la diffusione, capitalizzazione e trasferimento delle **buone pratiche, gli scambi di esperienze ed il collegamento tra istituzioni e partenariato**. Sulle Linee di intervento II e III, invece, ad avviso di tali strutture, si incontrano le maggiori criticità in termini di raggiungimento dei risultati con particolare riferimento alla capacità di gestione delle AdG dei PSR ed attività collegate al *networking* (scambi di esperienze, cooperazione, progettazione integrata, partenariati) dove, nonostante la presenza di numerose risposte positive, si registra comunque un numero elevato di feedback negativi. Non stupisce, invece, che il **principale risultato** emergente dall'auto-valutazione delle Postazioni Regionali della Rete sia la fortissima **presenza di risposte affermative** per ciò che concerne la **I e II Linea di Intervento** e gli effetti ad esse collegate, ovvero il **coinvolgimento degli attori rurali** e la capacità di contribuire al **miglioramento della capacità progettuale delle AdG dei PSR**. Per ciò che concerne in particolare le Postazioni Regionali l'auto-valutazione ha evidenziato la necessità di una maggiore **interlocuzione tra PRR e strutture centrali della RRN, l'esigenza di focalizzare la mission** delle stesse Postazioni, come strutture della Rete responsabili del Programma ed interfaccia tra AdG e UNAC nonché **attivare percorsi di scambio di pratiche e di informazione**, sia per le PRR che presso le AdG, per rafforzare la consapevolezza del ruolo delle PRR e omogeneizzarne le modalità di funzionamento. L'incontro annuale tra PRR organizzato dalla RRN nel mese di dicembre 2010 ha rappresentato una prima risposta concreta da parte dell'AdG e delle strutture della RRN alle criticità emerse, in vista di un più ampio processo di ristrutturazione organizzativa interna volta all'ottimizzazione dei processi e delle azioni ad essi collegate.

Lungi dall'essere esaustiva, la disamina fin qui riportata sugli **esiti principali dell'auto-valutazione** ha rappresentato, nell'ottica del Valutatore, un valido **incipit** per l'analisi del Programma. Le strutture della Rete, in un **corale sforzo auto-critico**, hanno collaborato fattivamente con il Valutatore che, grazie a tale lavoro, ha potuto utilizzare i dati dell'autovalutazione sia come tecnica aggiuntiva per la **quantificazione degli indicatori di risultato sia come prezioso patrimonio informativo** per le preliminari considerazioni sul **successo del Programma**.

Rilevazione sul campo attraverso questionari rivolti alle AdG dei PSR

Per ciò che concerne l'analisi circa gli effetti sin qui prodotti dalla RRN sui PSR, le rilevazioni sul campo, svolte a mezzo di questionari, pur non restituendo una fotografia completa, hanno evidenziato il **grado di soddisfazione globale**, soprattutto per ciò che riguarda la **I Linea d'intervento**. Tra le principali note positive del Programma sono state segnalate **l'attività svolta dalle PRR**, vero e proprio **strumento di raccordo** tra il livello nazionale e quello regionale dello sviluppo rurale italiano, la produzione di **documenti di indirizzo** (a es. le note sulla struttura e gli elementi delle RAE) ed il **sostegno fornito in ambito di monitoraggio e valutazione**, ma soprattutto l'affermazione di un **concetto univoco di sviluppo rurale mediante un approccio territoriale** ed il confronto tra i diversi soggetti coinvolti per la definizione di una **strategia comune**. Allo stesso modo, sono state segnalate alcune **criticità** quali la non sempre chiara **rispondenza della RRN alle esigenze reali delle AdG e tempestività** delle azioni messe in campo che possono pericolosamente tradursi in una **mancata coincidenza** tra l'attuazione delle azioni della Rete e quelle regionali. Va d'altro canto sottolineato che alcune delle criticità segnalate potranno, nel prosieguo del Programma, essere affrontate più agevolmente grazie all'attività delle PRR, oggi attive in tutte le regioni. I correttivi suggeriti per far

fronte a tali criticità vanno dalla proposta d'istituzione di un **Gruppo di Lavoro permanente** delle AdG alla creazione di una **banca dati** dei servizi offerti dalla Rete di più immediato utilizzo. I risultati emersi sembrano sostanzialmente in linea con quanto derivante dall'autovalutazione resa dalle strutture del Programma stesso e dall'analisi sugli indicatori svolta dal Valutatore. È importante ribadire, in questa sede, che l'analisi parziale fin qui condotta si prevede possa essere arricchita nel corso della valutazione dall'utilizzo di **tecniche valutative aggiuntive**, quali ad esempio potrebbero essere una serie di **interviste in profondità** su di un campione di AdG dei PSR.

Preliminare risposta ai quesiti valutativi in funzione degli effetti raggiunti a giugno 2010

Fermo restando che **una risposta adeguata ai quesiti valutativi** non può che avvenire in una fase più matura delle analisi, si ritiene, comunque, che la risposta preliminare, soprattutto in alcuni casi, possa essere di estrema utilità al Programma, anche in un'ottica di ri-orientamento e ridefinizione dell'esigenza conoscitiva dell'AdG e degli altri soggetti interessati. La quantificazione degli indicatori di risultato, seppur segnata dai limiti evidenziati, permette di procedere ad una preliminare risposta ai quesiti valutativi **in termini quantitativi**. Gli indicatori di risultato si dimostrano particolarmente utili ai fini della risposta preliminare alle **domande D1 e D4 direttamente connesse alle linee di intervento e agli obiettivi specifici della Rete**. Per ciò che concerne, invece, le **Domande D2 Valutazione dell'organizzazione della RRN e D3 Valutazione dell'efficacia delle azioni di comunicazione** la risposta preliminare alle stesse è supportata dagli approfondimenti tematici della presente Valutazione. Dalla risposta preliminare ai quesiti valutativi **inerenti i risultati "materiali" della Rete**, il Programma è apparso in grado di **sostenere la capacità progettuale e gestionale degli attori rurali**, con particolare riferimento agli attori coinvolti nell'attuazione dei PSR. Ciò risulta in linea con quanto emerso dalle analisi condotte sul sistema degli indicatori ed in sede di autovalutazione ma non con quanto emerso dai feedback delle AdG dei PSR che hanno restituito il questionario compilato. La **produzione di network**, invece, è una sfera d'azione su cui la Rete registra **un livello di successo ancora da migliorare** e, pertanto, in tale sede appare difficoltosa anche la delineazione, quand'anche preliminare, di una risposta ai quesiti valutativi. Infine, la **risposta del territorio e le ricadute sulla società civile** appaiono elementi, senza'altro strategici, ascrivibili però agli **impatti del Programma** da rilevare nel **medio-lungo periodo** come messo in evidenza nell'apposita sezione dedicata al sistema degli indicatori. La capacità della RRN di soddisfare le esigenze del territorio, limitata in questa fase alla rilevazione sul campo avviata con le AdG dei PSR che dovrà essere approfondita attraverso l'applicazione di metodologie alternative da condividere con l'AdG della Rete.

ANALISI DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGRAMMA

Avanzamento finanziario

Al fine di segnalare in maniera chiara ed immediata l'efficienza del Programma Rete Rurale Nazionale è stata condotta un'**analisi desk puntuale per Linea d'intervento** e, successivamente, per azione utilizzando le fonti a disposizione. Al fine della stesura della presente analisi il Valutatore ha preso in considerazione i dati ufficiali che si attestano al 30 giugno 2010. Di grande rilievo appare in prima

istanza l'informazione relativa ad una **maturazione di spesa complessiva** del Programma **nel 2010 tale da evitare il disimpegno automatico**. Una tale performance, del resto avvalorata dalla presenza di rendiconti presentanti con regolare costanza nel corso del medesimo anno, mette in luce l'efficienza del Programma-Rete ed il successo della gestione finanziaria dello stesso. Analizzando in maniera analitica i dati di avanzamento finanziario del Programma al 30 giugno 2010 si mostra una capacità di spesa pari al **10,97% della dotazione complessiva per la I Linea d'intervento "Miglioramento della Governance"**, **15,73% per la II Linea d'intervento "Rafforzamento della capacità progettuale"**, **6,82% per la III Linea d'intervento "Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze"** e, infine, **9,16% per la IV Linea d'intervento "Gestione della Rete"** considerando i dati finanziari al 31 dicembre 2009.

Al fine di garantire una sana gestione finanziaria, va rilevato come la RRN si sia dotata di una serie di strumenti di monitoraggio e controllo dello "stato di salute" dello stesso avanzamento finanziario al fine di individuare eventuali difficoltà ed affrontarle tempestivamente.

Avanzamento per Linea di intervento

Dalle analisi condotte dal Valutatore emerge chiaramente come l'**avanzamento fisico** del Programma Rete Rurale Nazionale sia stato condizionato da diversi fattori (fisiologici tempi necessari all'entrata a regime tanto delle strutture quanto delle procedure previste dal programmatore), dai **cambiamenti intervenuti** prima a livello europeo e poi a livello nazionale con la riforma organizzativa del MiPAAF. A ciò si aggiungono poi **multiformi tipologie di interventi** che necessitano di tempi di maturazione adeguati e non rigidamente prefissati ai fini della realizzazione di effetti che siano in linea con i *desiderata* previsti dal Programma. La complessità del Programma è quindi, almeno in parte, dovuta alla **numerosità dei soggetti coinvolti** che condiziona l'avanzamento del Programma.

Il Valutatore ha analizzato nel dettaglio il **profilo attuativo delle Linee di intervento** utilizzando come fonti principali le RAE a disposizione. La puntuale disamina dell'avanzamento del Programma per Linea di intervento ha messo in evidenza, in estrema sintesi, come il **2007** sia stato l'anno a supporto dell'attivazione ed avvio del Programma. Il **2008** ha rappresentato l'anno di creazione delle strutture operative del Programma e l'avvio delle attività, come ad esempio, la creazione del portale e il supporto all'implementazione del sistema di monitoraggio. Nel **2009** è proseguita l'attività iniziata nel 2008 ed in particolare – in riferimento alla I Linea d'intervento – si segnala la messa a regime di tutte le *Task Force* ed i Gruppi di Lavoro previsti dal Programma, e il grande supporto fornito per la revisione del PSN e dei PSR a seguito delle modifiche introdotte dalla nuova normativa comunitaria (*Health Check*). Il Programma, se già registrava una certa operatività a partire dal 2007, entra a regime nel 2008 e, dal 2009, diventa efficace ed efficiente su tutte le Linee di intervento. Il **2010** rappresenta un anno fruttuoso per l'azione della Rete con la realizzazione di attività rilevanti su tutte le Linee di intervento. Il Valutatore ha integrato il profilo attuativo di ogni Linea di intervento anche con le informazioni a disposizione per l'anno 2010 che ha visto, tra le altre attività, l'assegnazione formale del servizio di Valutazione del Programma ed il lancio della campagna di comunicazione del PSN.

IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE

Ricognizione del sistema gestionale

Il carattere complesso della RRN si riflette, evidentemente, in una distribuzione e **articolazione** particolarmente **composita delle funzioni connesse alla gestione, il controllo ed il governo delle risorse finanziarie**. Si rileva, a tal proposito, lo sforzo occorso ai fini dell'implementazione e la messa a regime delle strutture della Rete in accordo con quanto stabilito a livello comunitario. Va in questa sede ricordata, d'altro canto, la recente modifica, intervenuta mediante Decreto Ministeriale, al fine di adeguare la struttura dell'UNAC (Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento), delle Task Force e delle strutture di supporto orizzontale della Rete Rurale Nazionale all'organizzazione del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali. È altresì opportuno evidenziare come il Programma Rete abbiamo proceduto ad individuare e descrivere i compiti delle **Autorità designate dallo Stato Membro in ottemperanza all'art. 74. Reg. (CE) 1698/2005** a vario titolo impegnate nei processi ed abbia previsto la definizione del circuito finanziario e l'attuazione di un **sistema di gestione e controllo**. La RRN utilizza - come strumento di gestione - un **prodotto software** valido ai fini del **monitoraggio finanziario del Programma**. Detto sistema rende una visione panoramica e completa tanto delle informazioni riguardanti la gestione *tout court* del Programma, quanto un'analitica e dettagliata descrizione dell'avanzamento finanziario della RRN.

Per quanto su analizzato ed esposto si può affermare che lo **strumento elaborato dalla RRN per la gestione ed il controllo del Programma è efficace ed efficiente** sia per quanto riguarda la sua progettazione sia per ciò che concerne la sua effettiva operatività. In particolare, la RRN ha lavorato alacramente negli ultimi mesi alla messa a punto del sistema di monitoraggio, procedurale, fisico e finanziario, oggetto di specifica valutazione.

Descrizione del sistema di monitoraggio

Nel corso del 2010 il Programma RRN ha avviato una serie di attività inerenti la realizzazione del proprio **sistema di monitoraggio fisico e finanziario**. L'AdG ha concentrato i suoi sforzi nell'adeguamento della **batteria di indicatori di realizzazione ex ante**, anche grazie al supporto del Valutatore. Le rilevazioni condotte nell'ambito della Valutazione, ed in particolare **l'auto-valutazione della RRN**, hanno messo in evidenza la difficoltà di portare a sintesi la **complessità e la diversità delle attività** che connotano la RRN attraverso un **set di indicatori** appropriato e limitato nella numerosità. Le tipologie di indicatori di realizzazione identificate descrivono delle **categorie sintetiche** che, secondo quanto ritenuto dal Valutatore, hanno il merito di raffigurare l'impegno messo in campo dall'AdG per interpretare le specificità della RRN e rappresentano un valido strumento ai fini del monitoraggio. In funzione delle esigenze di monitoraggio, l'AdG ha poi verificato l'effettiva necessità di **modificare, integrare o meglio specificare alcune categorie di indicatori**, anche grazie al **processo di confronto e condivisione** interno alla RRN di cui il **Valutatore** ha rappresentato il **facilitatore** che ha portato alla **individuazione del set definitivo di indicatori di realizzazione**. Ciò esprime, secondo Il Valutatore, il reale valore aggiunto del sistema, richiamando l'attenzione sul concetto cardine in base al quale un **sistema di monitoraggio è tanto più efficace quanto più le informazioni in esso contenute sono utilizzabili**. Nel corso del 2010, inoltre, l'AdG è stata impegnata nella **progettazione del prototipo di sistema di monitoraggio in grado di controllare l'avanzamento fisico del Programma attraverso indicatori di realizzazione specifici per la RRN**. Dall'esame condotto dal Valutatore sui documenti disponibili emergono con chiarezza le **potenzialità di un sistema di**

monitoraggio unico della Rete che, una volta messo a punto, consentirà non solo una **gestione spedita** del Programma ma anche la possibilità di ricavare **dati ed informazioni di dettaglio** sulle attività, di indubbio valore ed interesse per l'AdG e per tutti gli attori della RRN. Nondimeno, la messa a regime del sistema permetterà al **Valutatore** di poter procedere ad un'analisi più dettagliata, grazie all'opportunità di accedere ad informazioni complete sulle realizzazioni della Rete e relativi valori, utili anche ai fini delle considerazioni inerenti agli **effetti raggiunti dalla Rete**.

GLI APPROFONDIMENTI TEMATICI

“Valutare la comunicazione”: La capacità della rete Rurale Nazionale di produrre e diffondere i risultati - Il portale della Rete Rurale e il Caso Studio: il progetto Rural4kids

Nell'ambito di un Programma caratterizzato da attività di rete, di supporto e di diffusione di pratiche, una **comunicazione corretta e ben strutturata**, lungi dal rappresentare un mero adempimento regolamentare, può contribuire fattivamente all'efficace attuazione del Programma stesso. La **comunicazione** si configura quale **attività “strumentale” al successo del Programma**, favorendo il coinvolgimento degli attori – istituzionali e non – e l'ascolto del territorio. Il Programma ha privilegiato, in questo primo triennio, la **realizzazione di attività che prevedano un alto tasso di “interazione”** (fiere, convegni, *workshop*, seminari, *focus group*) rispetto ad azioni più propriamente “pubblicitarie”, rivolte al largo pubblico. In tale sede appare importante segnalare, comunque, lo sforzo compiuto dal Programma nel 2010 per la **Campagna stampa sul Piano Strategico Nazionale “Le aree rurali per uno sviluppo sostenibile”** e la **Campagna radiofonica PSN - L'agricoltura a beneficio di tutti**. Infatti, tra gli obiettivi previsti dal piano di comunicazione c'è quello di **far conoscere le attività della Rete Rurale Nazionale e amplificare gli effetti stessi del Programma**. In particolare si segnalano le **realizzazioni** della Campagna informativa stampa con una diffusione, in base ai dati dichiarati dalle singole testate, pari a 6.994.466 e un numero di ascoltatori giorno medio pari a 7.009.000 per la campagna radiofonica. A ciò si aggiunge l'impegno messo in campo dalla RRN in merito al **Piano di comunicazione sulla condizionalità** che ha visto il coinvolgimento regionale ai corsi realizzati nel 2010 (744 partecipanti sul territorio nazionale) e l'organizzazione di un workshop internazionale sulla condizionalità con la presenza di esperti dagli Stati membri e di rappresentanti di organizzazioni italiane. Merita menzione, infine, l'evento realizzato dalla RRN con la Commissione europea e i 27 Stati Membri sulla **valutazione delle politiche ambientali** che rappresenta una buona prassi apprezzata a livello europeo. Quanto realizzato e costruito dal Programma nel 2010, congiuntamente a quanto emerso in sede di valutazione, rappresenta lo sfondo su cui la RRN sta pianificando le attività di comunicazione per il 2011, che avranno l'obiettivo ambizioso di raggiungere un target di massa ed assicurare una maggior efficacia alle iniziative, attivando le potenziali sinergie con le attività inserite nei singoli PSR a livello regionale. Con riferimento all'approfondimento sul **portale della rete** il Valutatore, grazie all'ausilio di tecniche di **indagine qualitativa** e metodi di controllo dell'accessibilità, ha preso in considerazione alcuni aspetti, ritenuti particolarmente significativi quali la presenza/assenza delle informazioni, i servizi per i destinatari la coerenza dei contenuti, l'accessibilità, l'usabilità e l'architettura del sito stesso. Per quanto concerne il **contenuto informativo del portale** si rileva un **livello disomogeneo di completezza**: a fronte di alcune tematiche, in merito alle quali il portale offre un'informazione pienamente esaustiva (es. i Programmi di Sviluppo Rurale), si evidenziano, d'altra parte, aree di potenziale miglioramento in merito ad altri ambiti tematici (quali, ad esempio, il Piano Strategico Nazionale e la PAC). Pienamente soddisfacente la dotazione dei servizi on line. Per quanto riguarda l'architettura dell'informazione del portale, si ritiene opportuna la **riorganizzazione delle voci dei menu nell'ottica di un generale riassetto**

funzionale e di un allineamento con le convenzioni generalmente vigenti in materia. Il grado di **usabilità** dei testi all'interno del portale della Rete Rurale non è sempre costante: in alcuni casi si nota un pieno rispetto delle convenzioni generali della materia, in altri casi l'aderenza a tali principi è minore. Si segnala lo sforzo profuso dalla RRN che, grazie al supporto del Valutatore, non solo sta avviando un percorso di rinnovamento dell'home-page del portale ma sta lavorando ad un generale miglioramento dell'assetto e dei servizi offerti, come ad esempio la pubblicazione di una newsletter.

La piattaforma web **"Rural4kids"** presenta un'ottima articolazione complessiva e sembra del tutto adeguata a raggiungere gli obiettivi che si prefigge. La struttura sembra corrispondere a quella di un blog organizzato per macrocategorie, visualizzate nel **menu principale**.

L'organizzazione della Rete Rurale Nazionale

L'approfondimento tematico sull'organizzazione è stato incentrato sulla valutazione **dell'assetto organizzativo della RRN**, con particolare riferimento **all'Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento** (di seguito, UNAC), ed alle sue articolazioni organizzative. In particolare, lo strumento di attuazione della metodologia di valutazione partecipata sono stati i questionari di autovalutazione. Si segnala in particolare che nell'**Aprile 2010** il MiPAAF ha provveduto a ridefinire l'assetto organizzativo dell'UNAC, mediante l'adozione del **DM n 7703/2010 che innova significativamente l'assetto e le regole di funzionamento delle strutture organizzative** preposte all'attuazione della RRN, **semplificando l'assetto organizzativo della Rete**. Sebbene gli impatti della nuova regolazione non siano ad oggi ancora valutabili vista la recente attivazione, è utile richiamare in questa sede alcuni **elementi positivi** che sono in grado di migliorare l'efficacia e la funzionalità del sistema organizzativo, ovvero la **riduzione della frammentazione, la semplificazione del sistema gestionale, il riaccentramento al MiPAAF** delle funzioni di indirizzo e controllo delle strutture della RRN. Non di meno, emergono **riflessioni puntuali su specifiche aree di attenzione, sulle quali il Valutatore propone ipotesi di sviluppo e rafforzamento dell'organizzazione, nell'ottica del supportare la qualità dell'attuazione del Programma**. Un'area di rischio in questo ambito è rappresentata, ad esempio, da un **consistente accentramento di funzioni in capo all'Ufficio COSVIR II**. In tale contesto, si raccomanda la coerenza del nuovo impianto organizzativo della Rete, emergente dalla riforma ex DM nr. 7703/2010, con quello previsto ed istituito dal Piano annuale di azione.

L'istituzione della Rete Rurale Nazionale rappresenta un'**esperienza di innovazione amministrativa ed istituzionale** di grande interesse e rilevanza. Costituita da una pluralità di enti ed attori operanti con funzioni e prerogative differenziate nel campo dello sviluppo rurale la RRN ha rappresentato e rappresenta un **ambito di confronto e di elaborazione** dove gli attori chiave dello sviluppo rurale interagiscono.

A questa ambizione ha corrisposto un **significativo sforzo in termini di progettualità** da parte degli enti attuatori della Rete, per la definizione delle soluzioni e degli assetti di governance maggiormente adeguati e funzionali. Di qui il percorso di evoluzione degli **assetti organizzativi** che, a giudizio del valutatore, non può dirsi ancora completato. Se infatti il principale risultato della Rete come struttura organizzativa è quello di aver realizzato un'**elevata integrazione degli attori dello sviluppo rurale**, che cooperano con buona efficacia nell'ambito delle Task Force e nei Gruppi di Lavoro istituiti presso l'UNAC, **non sono ancora adeguatamente strutturate e definite alcune soluzioni e modelli organizzativi di dettaglio** che possono mettere in condizione le strutture della Rete di essere "all'altezza della sfida". In particolare, occorrerebbe completare il processo di definizione ed implementazione dei regolamenti interni di organizzazione delle strutture dell'UNAC. Nell'ambito di un quadro comune di riferimento, che fissi criteri e logiche generali di organizzazione, ciascun organismo può, attraverso il **regolamento**, formalizzare alcuni aspetti di dettaglio che hanno un forte

impatto sull'efficacia ed efficienza organizzativa..

Networking analysis e capitale sociale: buone prassi, cooperazione, Leader

L'uso della **network analysis** come strumento di analisi e misurazione del capitale sociale è estremamente diffuso e può trovare una applicazione significativa nell'analisi della cooperazione, essendo essa una forma di azione collettiva e quindi di produzione di capitale sociale. Il Valutatore potrebbe avvalersi, se ritenuto di utilità da parte dell'AdG della RRN, nelle successive fasi dell'iter valutativo, della tecnica della **networking analysis** con particolare riferimento alla metodologia del **capitale sociale**. Ciò al fine di cogliere in maniera efficace i risultati "immateriali" tipicamente appartenenti ad un Programma di Rete e, quindi, procedere con la risposta ai quesiti valutativi specifici e completare la quantificazione degli indicatori con un approccio che sia qualitativo e non meramente quantitativo, particolarmente utile per temi quali **cooperazione, trasferimento di buone prassi e Leader**. Tale approfondimento tematico valutativo potrebbe, ad esempio, esprimere la sua portata innovativa ed originale attraverso una **sperimentazione delle relazioni inerenti il Programma Rete**. Ciò potrebbe rappresentare non solo **un'opportunità per la Rete** nella sua interezza dove, come evidenziato, il capitale sociale rappresenta motivo di forza ed originalità, ma interpreterebbe efficacemente uno dei **fabbisogni principali** che sono stati raccolti dall'auto-valutazione, ovvero una rimarcata difficoltà, da parte della Rete, ad evidenziare la propria capacità di "creare Rete".

1. STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA

Il Rapporto di Valutazione Intermedia (RVI) 2010 è stato strutturato secondo quanto previsto dai Regolamenti comunitari e dalle linee guida del QCMV emanate dalla Commissione Europea, in particolare nelle Nota di orientamento B - Linee guida per la valutazione al Capitolo 7 - "Modello indicativo di relazione di valutazione".

Ad un maggior livello di dettaglio, la Relazione è articolata in 8 distinti Capitoli e comprende alcuni allegati volti a restituire metodi e tecniche utilizzate per elaborare le considerazioni valutative.

La struttura del RVI è articolata secondo i Capitoli che vengono di seguito riportati:

Principali risultanze

1. Struttura del Rapporto di Valutazione Intermedia
2. Condizioni di valutabilità
3. Approccio metodologico
4. Logica del Programma
5. Efficacia ed efficienza del Programma e primi risultati
6. Sistema di gestione della RRN
7. Approfondimenti tematici
8. Raccomandazioni conclusive e suggerimenti
9. Allegati

Il Rapporto, quindi, dal punto di vista logico, può essere distinto in 4 macrosezioni:

10. Sezione Descrittiva del Percorso svolto (Capitolo 2 e 3)
11. Sezione Descrittiva del Programma RRN (Capitoli 4 e 6)
12. Sezione Valutativa (Capitoli 5 e 7)
13. Sezione Conclusiva (Capitolo 8)

L'articolazione sopra esposta mostra chiaramente come la parte più propriamente valutativa del documento sia riportata nei Capitoli 5 e 7. Si vuole evidenziare, tuttavia, che le riflessioni conclusive, riportate nell'ultimo capitolo, saranno sostenute dall'elaborazione delle sezioni precedenti che le giustificano, dunque, sia dal punto di vista quantitativo sia da quello qualitativo. Infatti, è soltanto partendo dalla verifica del contesto, dall'analisi della logica dell'intervento e dalla valutazione delle realizzazioni ad oggi effettuate dal Programma, che si può tentare di fornire qualche spunto concreto e rigoroso per valutare i primi esiti della RRN, per suggerire adeguamenti o adattamenti al processo attuativo e per migliorarne l'efficienza e l'efficacia. Si sottolinea, quindi, la stretta funzionalità esistente tra le parti più analitiche e quelle propriamente valutative, riportate ai Capitoli 5 e 7. Del resto, le sezioni che precedono i suddetti Capitoli sono strettamente indispensabili a definire il quadro informativo utile a fornire una prima risposta ai quesiti valutativi e quindi a fare della valutazione uno strumento utile all'AdG e all'Amministrazione in generale.

In particolare, nella **Prima Sezione - Descrittiva del percorso svolto** (Capitolo 2 e 3) si illustra, da un lato, l'iter cronologico e procedurale intrapreso per la stesura del RVI e, dall'altro, il percorso

metodologico scelto dal Valutatore.

La **Seconda Sezione - Descrittiva della RRN** (Capitoli 4 e 6) - volta, principalmente, a riportare la rappresentazione del Programma e del Sistema di gestione e controllo - è sviluppata in due capitoli. Nel **primo (Capitolo 4)** si ritrova:

- la descrizione dello scenario;
- la ricostruzione della logia dell'intervento;
- la verifica dell'attualità della strategia.

Nel **secondo (Capitolo 6)** il Valutatore:

- riporta i soggetti impegnati nella gestione del Programma;
- analizza il sistema di gestione, con i relativi flussi e strumenti;
- rappresenta il sistema di monitoraggio, riportando suggerimenti migliorativi.

Nella **Terza Sezione - Valutativa**, si procede, attraverso l'analisi del sistema degli indicatori, delle indagini messe in campo e dello stato di avanzamento del Programma, a formulare alcune considerazioni circa lo stato di salute del Programma e gli effetti prodotti sin qui dalla Rete. La sezione è arricchita dal Capitolo di approfondimento (Capitolo 7) in cui il Valutatore ha affrontato, in dettaglio, due aspetti del Programma strategici per l'Amministrazione: la Comunicazione e l'Organizzazione della RRN.

Si tenga conto che l'analisi degli effetti del Programma rappresenta il momento più alto e più complesso del RVI e, proprio alla luce di ciò, consiste nel mettere a sistema tutte le informazioni e i dati già acquisiti e compiere una sintesi dell'intero percorso valutativo fin qui tracciato, che, partendo dalla conoscenza e dall'analisi del contesto di riferimento, passando per la verifica dello stato di avanzamento del Programma, in termini finanziario, fisico e procedurale, attraverso opportune indagini (*desk* e *field*), giunge a delineare un quadro il più esauriente possibile della qualità dell'impianto di programmazione della RRN e, di riflesso, attraverso ciò che è stato concretamente attuato, dei risultati ad oggi rilevabili.

La **Quarta Sezione - Conclusiva**, riportata al Capitolo 8, sintetizza gli esiti e le conseguenze che sono deducibili dalle considerazioni valutative, i riflessi che le considerazioni circa gli effetti consentono di trarre in termini di suggerimenti per migliorare l'efficacia del Programma e rendere più stringente il legame tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

2. LE CONDIZIONI DI VALUTABILITÀ

*Spero che i posteri mi giudicheranno con benevolenza,
non solo per le cose che ho spiegato,
ma anche per quelle che ho intenzionalmente ommesso,
così da lasciare ad altri il piacere della scoperta.*
René Descartes, *La Geometrie*.

2.1 IL PERCORSO SVOLTO

La definizione delle condizioni di valutabilità, che ha visto la **volontà del decisore** posta al centro dell'attenzione, ha costituito il primo passo della fase di pianificazione, cioè il momento in cui è stata predisposta la griglia di elementi, in primo luogo domande di valutazione e approfondimenti valutativi, sulla quale Autorità di Gestione e Valutatore hanno lavorato e si sono confrontati.

Il **percorso metodologico** che ha portato alla selezione del quadro delle domande di Valutazione può essere riassunto nei seguenti *step*:

- **Identificazione del percorso e condivisione del metodo:** selezione dei soggetti da interpellare, modalità di interazione con gli stessi, attività da porre in essere e tempistica delle stesse per la rilevazione e selezione dei quesiti valutativi.
- **Raccolta delle domande aggiuntive**, sia tra quelle proposte dagli *stakeholders* (attraverso incontri, interviste dirette con i soggetti portatori di interesse), che tra quelle individuate dal Valutatore stesso a seguito dell'analisi della documentazione esistente e degli incontri con il MiPAAF.
- **Selezione delle domande:** scelta delle domande e dei temi oggetto di approfondimenti valutativi, in base a una griglia di criteri di priorità (il metodo dell'analisi multicriteria).
- **Predisposizione prima ipotesi di domande di valutazione** e condivisione intermedia e finale con il MiPAAF in qualità di AdG del Programma RRN.
- **Comunicazione delle domande** selezionate al Comitato di Sorveglianza e condivisione degli esiti.
- **Approvazione formale delle condizioni di valutabilità** da parte dell'AdG.

In accordo al **principio dell'utilità** della Valutazione, che costituisce uno dei pilastri dell'intera impalcatura concettuale del Servizio, si è inteso privilegiare un **percorso di raccolta e selezione delle Domande di Valutazione di carattere partecipato**, coinvolgendo in maniera diretta i soggetti interessati a vario titolo nella gestione e sorveglianza del Programma, onde poter raccogliere le reali esigenze e i concreti fabbisogni informativi di chi è chiamato a governare e rendere effettivi i processi di programmazione, attuazione e monitoraggio delle diverse linee di intervento della RRN.

A tal fine, l'AdG ha messo a disposizione del Valutatore una **mappatura dei principali soggetti** da coinvolgere nel processo di rilevazione e selezione delle domande, in modo da definire il quadro di riferimento entro cui svolgere il processo di rilevazione ed analisi.

La complessa articolazione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti nella vita del Programma e la ristrettezza della tempistica ha suggerito un'articolazione del percorso di rilevazione delle domande di valutazione che privilegiasse le modalità che comportano un contatto diretto con i soggetti da interpellare, ovvero il metodo delle **interviste dirette** che ha reso possibile l'organizzazione tempestiva ed operativa di interviste con il **MiPAAF**, in qualità di AdG e con un **primo nucleo di rappresentanti delle Task Force (TF)**¹ della RRN.

Allo scopo di condividere lo sviluppo delle attività di valutazione, le interviste con i rappresentanti delle TF si sono focalizzate sui seguenti temi:

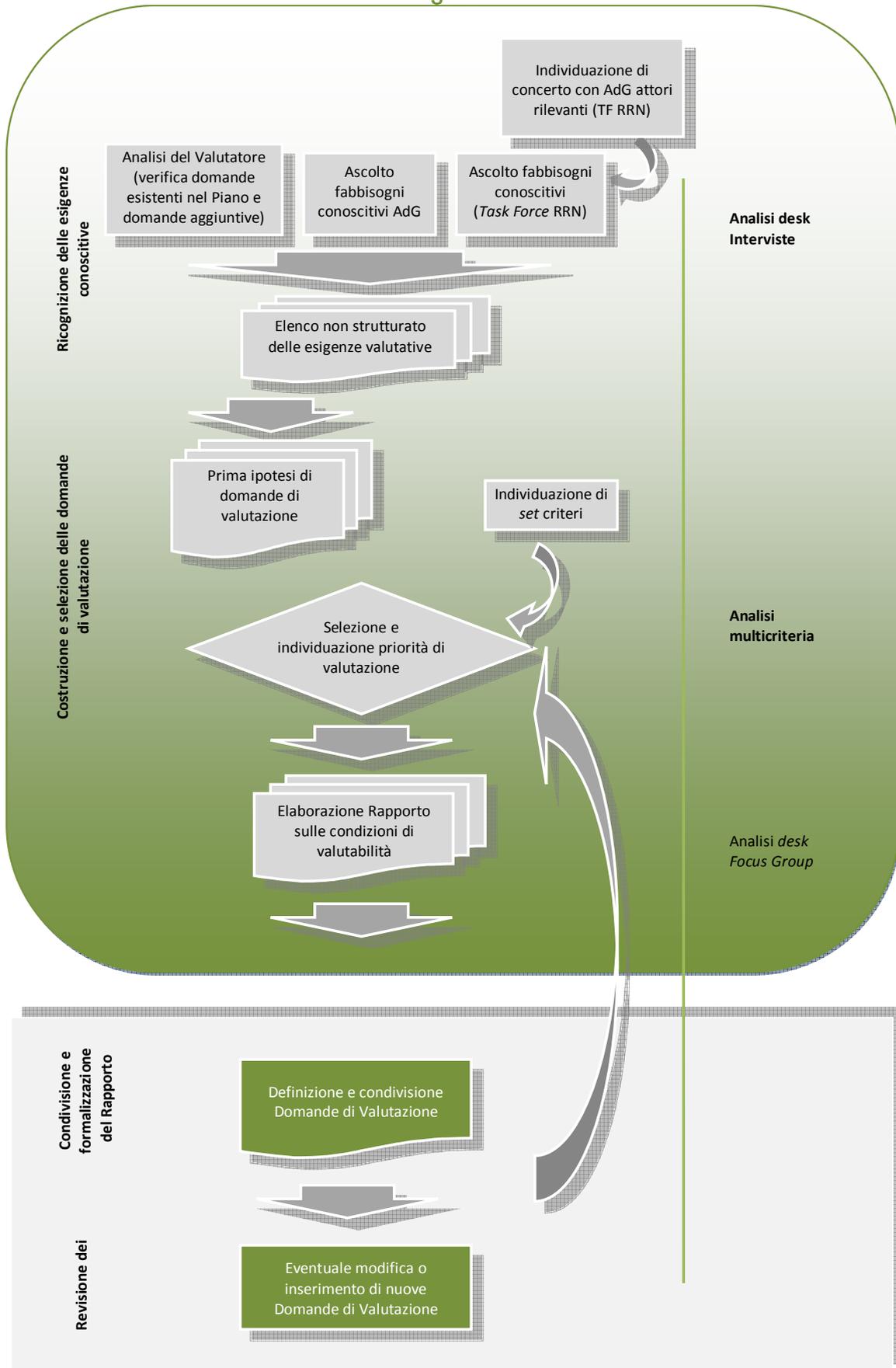
- **Aspetti organizzativi della RRN e della TF**, al fine di condividere con i responsabili delle TF gli aspetti salienti di un tema che, sin dai primi incontri con il Valutatore, è apparso di fondamentale importanza proprio in riferimento alla complessità che caratterizza il Programma e la sua strutturazione.
- **Domande valutative e indicatori**, con l'obiettivo di verificare ed aggiornare la domande di valutazione contenute nel Piano di valutazione in itinere della RRN e relativi indicatori, raccogliendo, nondimeno, le priorità valutative (domande valutative aggiuntive e connessi indicatori).
- **Risultati raggiunti/Attività svolte dalla TF**, con l'obiettivo di raccogliere informazioni circa: a) attività realizzate, b) risorse impiegate, c) soggetti coinvolti.

Il percorso operativo di selezione delle domande valutative, quindi, è stato caratterizzato, nella fase di definizione delle condizioni di valutabilità, nel grafico contrassegnata dal box verde, dai momenti salienti della ricognizione delle esigenze valutative (ascolto degli *stakeholders* – AdG, TF; analisi desk del Valutatore – verifica e aggiornamento delle domande del Piano della valutazione in itinere, elaborazione domande aggiuntive) e della costruzione e selezione delle domande (prima ipotesi di domande di valutazione a seguito dell'analisi multicriteria).

La selezione delle domande ha dato poi avvio alle successive fasi della condivisione e formalizzazione del Rapporto e della eventuale revisione delle domande di valutazione che nel grafico sono evidenziate nel riquadro grigio.

¹ Con DM nr. 7703/2010 sono state istituite le Task Force ed i Gruppi di Lavoro (art. 5). Lo stesso atto amministrativo, all'art. 6, dispone che le TF ed i Gruppi di Lavoro siano coordinati dai Dirigenti degli Uffici Ministeriali all'interno dei quali opera ciascuna TF. Si precisa che le interviste effettuate durante la fase di identificazione delle condizioni di valutabilità risalgono ad un periodo antecedente alla pubblicazione del Decreto istitutivo delle TF e, pertanto, le stesse sono state condotte con i referenti indicati dalla stessa AdG ed appartenenti, oltre che al MiPAAF, agli enti attuatori (in particolare Inea ed Ismea).

Figura 1



Il Valutatore al termine del percorso di rilevazione e selezione, riservandosi di avviare successivi approfondimenti e incontri anche al fine di produrre eventuali aggiornamenti, ha effettuato una prima sistematizzazione e selezione delle Domande di Valutazione (Cfr. Par. 2.2.), procedendo alla definizione delle condizioni di valutabilità della valutazione del Programma che sono state approvate formalmente insieme al Rapporto sulle condizioni di Valutabilità dal MiPAAF in data 17 giugno 2010.

2.2 LA DEFINIZIONE DELLE CONDIZIONI DI VALUTABILITÀ

La definizione delle condizioni di valutabilità ha caratterizzato come detto la fase di avvio del **mandato valutativo**. Esso risulta multiforme e ambizioso in considerazione della complessità della RRN, delle logiche degli *stakeholders* che si muovono attorno ad esso e, in ultima istanza, della natura e varietà delle domande valutative.

A tal proposito, la numerosità dei quesiti valutativi ha reso necessario sottoporre le questioni poste all'attenzione del Valutatore a una selezione, onde individuare le domande prioritarie, sulle quali concentrare le analisi e le ricerche valutative. Al fine di selezionare le questioni prioritarie il Valutatore della RRN, secondo un metodo più volte sperimentato, ha scelto di adottare un'**analisi di tipo multicriteriale**: una volta circoscritti tutti i temi rilevanti individuati dagli interlocutori privilegiati, il passo successivo consiste nell'intraprendere un'analisi dettagliata sulla base dei criteri di rilevanza preventivamente individuati. Tale operazione ha lo scopo di selezionare gli argomenti prioritari su cui focalizzare l'attenzione ed in virtù dei quali orientare il processo valutativo.

I criteri utilizzati sono:

- **Criticità** – rilevanza delle problematiche emerse durante la prima ricognizione conoscitiva;
- **Strategicità** – importanza del tema rispetto alle priorità del Programma ed alle politiche generali sui temi dello sviluppo rurale;
- **Operatività** – funzionalità dell'approfondimento rispetto agli obiettivi prefissati ed alle risorse impiegate;
- **Innovazione** – carattere innovativo del tema proposto.

Ad ogni criterio corrisponde un diverso livello gerarchico di rilevanza, proposto dal Valutatore anche sulla base delle prime risultanze emerse dagli incontri con le TF, di seguito riportata:

- **Criticità:** **
- **Strategicità:** ***
- **Operatività:** **
- **Innovazione:** *

Legenda:

- * **Poco rilevante**
- ** **Rilevante**
- *** **Molto rilevante**

Tutte le problematiche sono poi state sottoposte all'assegnazione di un valore. Il valore attribuibile varia da 1 a 4, dove ad 1 corrisponde il valore più basso (esempio: poco problematico, poco strategico, poco innovativo, poco efficiente) e a 4 il valore più elevato (esempio: molto problematico, molto strategico, molto innovativo, molto efficiente).

L'individuazione dei quesiti prioritari è stato ottenuto ponderando il valore attribuito al tema con il peso di rilevanza associato al criterio.

L'analisi multicriteria è stata effettuata tenendo in considerazione i seguenti tre gruppi di domande valutative

- le **domande contenute nel Piano della valutazione in itinere**; in questo caso sono state esaminate soltanto le domande che nell'analisi di pertinenza/attualità effettuata dal Valutatore hanno riportato il valore "Alta";
- le **domande aggiuntive proposte dal Valutatore**;
- le **domande aggiuntive raccolte durante gli incontri preliminari** con i rappresentanti delle TF.

Nel paragrafo che segue sono riportati i risultati dell'analisi multicriteria per la selezione delle domande di valutazione della RRN.

Le domande di valutazione sono state selezionate applicando un parametro di ammissibilità che prevedeva il raggiungimento, in seguito alla ponderazione tra criterio di rilevanza e valore attribuito, di un risultato complessivo maggiore o uguale a 20.

Le domande di valutazione selezionate sono segnalate in grassetto.

Tabella 1: Rilevanza Domande di Valutazione - Piano della Valutazione in Itinere

Domande Rilevanza	Criticità **	Strategicità ***	Operatività **	Innovazione *	Valutazione Globale
In che misura la RRN ha creato relazioni stabili con altre amministrazioni per favorire l'integrazione tra diverse politiche?	4	2	2	1	19
In che misura le attività di informazione/animazione della RRN hanno contribuito al miglioramento del potenziale umano degli attori rurali (comprese le istituzioni)? 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?	4	2	4	4	26
In che misura le attività della RRN hanno aumentato le capacità delle autorità di gestione e di altri partner coinvolti nell'attuazione, nella gestione, nel controllo e nella valutazione dei programmi di sviluppo rurale? In che misura le attività della RRN hanno contribuito a migliorare la corretta gestione amministrativa dei PSR e degli altri strumenti di programmazione e gestione?	3	4	2	1	23

Tabella 1: Rilevanza Domande di Valutazione - Piano della Valutazione in Itinere

Domande Rilevanza	Criticità **	Strategicità ***	Operatività **	Innovazione *	Valutazione Globale
In che misura le attività della RRN hanno aumentato le capacità degli "attori rurali" di preparare, sviluppare e migliorare le strategie e le misure nel campo dello sviluppo rurale? In che misura le attività della RRN hanno contribuito a rafforzare la coerenza territoriale e le sinergie tra le misure rivolte all'economia rurale in generale e la popolazione?	2	3	2	1	18
In che misura gli "attori rurali" hanno partecipato alle attività della RRN? In che misura gli "attori rurali" hanno utilizzato i prodotti/servizi offerti? Quale è il tasso di gradimento per le diverse tipologie di prodotti e servizi realizzati dalla RRN?	3	2	2	1	17
Le strutture della RRN interagiscono efficientemente? Le strutture della RRN hanno a disposizione risorse umane numericamente e professionalmente adeguate? I flussi informativi interni alle strutture della RRN sono efficaci? Quali sono i punti di forza e/o debolezza nel processo di attuazione della RRN?	4	4	4	3	31
In che misura le attività di comunicazione della RRN raggiungono i diversi gruppi target?	4	4	4	3	31

Tabella 2: Rilevanza Domande di Valutazione - Incontri diretti con i responsabili delle TF

Domande Rilevanza	Criticità **	Strategicità ***	Operatività **	Innovazione *	Valutazione Globale
Quanto la RRN è riuscita a diffondere una cultura della cooperazione dello sviluppo rurale presso le PA?	3	4	4	2	28
La RRN è riuscita a migliorare/incrementare i contatti tra istituzioni con riferimento a temi specifici (ad es. ambiente)?	2	2	2	1	15
Le attività della RRN hanno avuto delle ricadute sulla società civile?	4	4	4	2	30
Quale è la risposta del territorio alle attività della RRN?	4	3	4	2	27
La RRN è stata in grado di soddisfare le esigenze del territorio?	4	3	4	2	27
La RRN è stata in grado di cogliere le istanze degli attori non istituzionali?	4	3	4	4	29

Tabella 2: Rilevanza Domande di Valutazione - Incontri diretti con i responsabili delle TF

Domande Rilevanza	Criticità **	Strategicità ***	Operatività **	Innovazione *	Valutazione Globale
I servizi della RRN riescono a raggiungere i giovani agricoltori?	3	2	2	2	18
La distribuzione delle attività tra TF e all'interno di una stessa TF è appropriata? La demarcazione dei ruoli all'interno della RRN è adeguata e funzionale ai bisogni?	4	4	4	4	32

Tabella 3: Rilevanza Domande di Valutazione Aggiuntive - Valutatore Rete Rurale Nazionale

Domande Valutative Aggiuntive	Criticità **	Strategicità ***	Operatività **	Innovazione *	Valutazione Globale
Attraverso la "Preparazione di programmi di formazione destinati ai GAL in via di costituzione", la RRN ha favorito il raggiungimento della finalità della RRE di "raccolgere, analizzare e diffondere informazioni sulle misure comunitarie di sviluppo rurale"?	1	2	2	1	13
La RRN ha contribuito alla produzione di network permanenti tra attori rurali?	2	4	4	4	26
In che misura la RRN ha contribuito a contrastare l'abbandono di queste aree da parte dei giovani?	1	1	1	3	10
In che misura la RRN ha rafforzato i legami con altri Programmi di rete europei?	2	2	2	3	15
In che misura le attività di comunicazione della Rete hanno contribuito alla diffusione dei risultati raggiunti?	4	4	4	4	32
La distribuzione delle attività tra le diverse strutture operanti nella RRN è funzionale al raggiungimento degli obiettivi?	4	4	4	4	32

L'analisi multicriteria ha permesso di individuare un **primo gruppo di domande valutative** (evidenziate nelle precedenti tabelle in grassetto) emergenti dal Piano della valutazione in itinere, dalle prime ricognizioni *field* con i responsabili delle TF e dalle prime analisi effettuate, ex ante, dal Valutatore.

Dunque, l'analisi condotta sui temi emersi nella prima fase e l'attribuzione ad essi di un giudizio di importanza ha generato un corposo numero di domande di valutazione come evidenziato nella tabella.

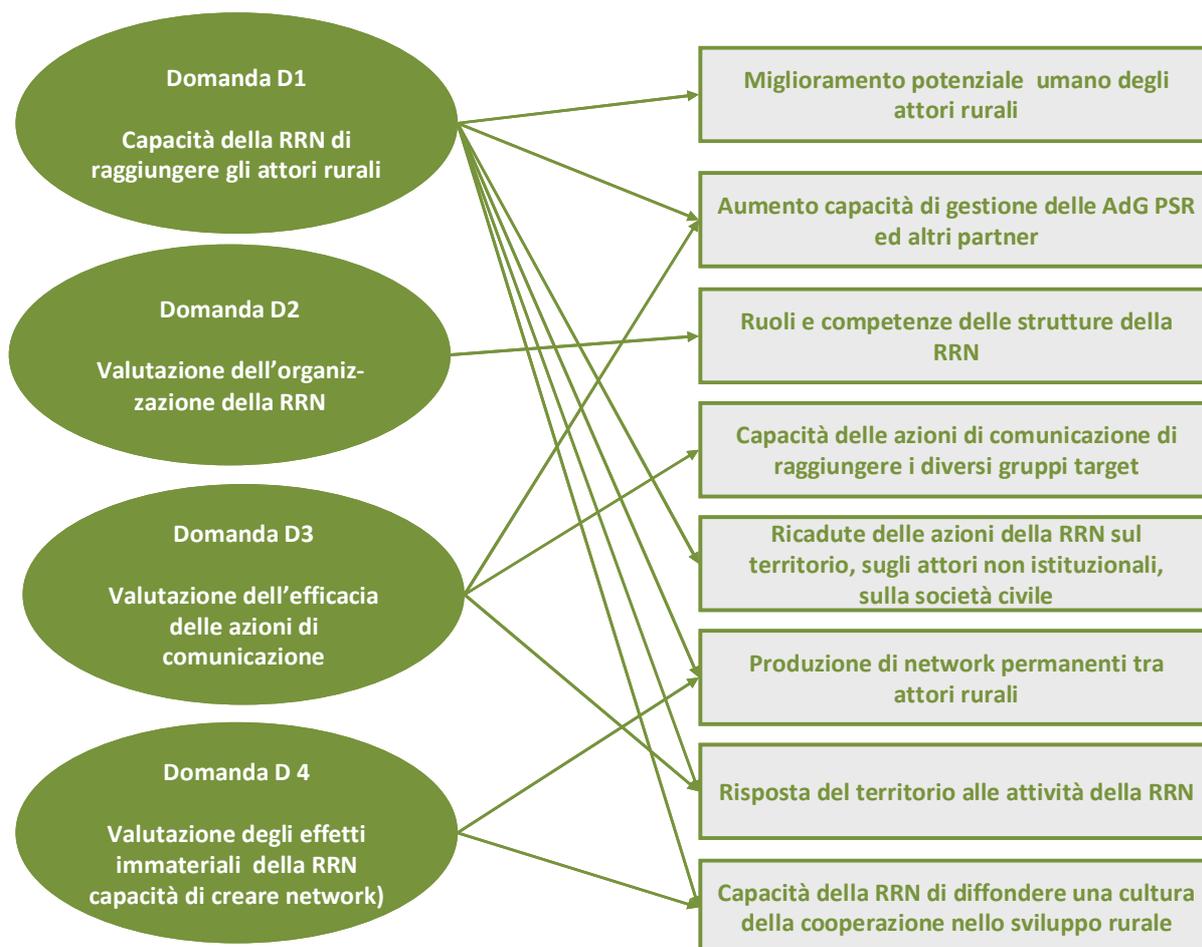
Tabella 4

Domande Valutative Aggiuntive	Valutazione Globale
In che misura le attività di informazione/animazione della RRN hanno contribuito al miglioramento del potenziale umano degli attori rurali (comprese le istituzioni)? 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?	Piano della valutazione
In che misura le attività della RRN hanno aumentato le capacità delle autorità di gestione e di altri partner coinvolti nell'attuazione, nella gestione, nel controllo e nella valutazione dei programmi di sviluppo rurale? In che misura le attività della RRN hanno contribuito a migliorare la corretta gestione amministrativa dei PSR e degli altri strumenti di programmazione e gestione?	
Le strutture della RRN interagiscono efficientemente? Le strutture della RRN hanno a disposizione risorse umane numericamente e professionalmente adeguate? I flussi informativi interni alle strutture della RRN sono efficaci? Quali sono i punti di forza e/o debolezza nel processo di attuazione della RRN?	
In che misura le attività di comunicazione della RRN aggiungono i diversi gruppi target?	
Quanto la RRN è riuscita a diffondere una cultura della cooperazione dello sviluppo rurale presso le PA?	Interviste con i rappresentanti delle TF
Quanto la RRN è riuscita a diffondere una cultura della cooperazione dello sviluppo rurale presso le PA?	
Le attività della RRN hanno avuto delle ricadute sulla società civile ?	
Quale è la risposta del territorio alle attività della RRN?	
La RRN è stata in grado di soddisfare le esigenze del territorio ?	Valutatore RRN
La RRN è stata in grado di cogliere le istanze degli attori non istituzionali?	
La distribuzione delle attività tra TF e all'interno di una stessa TF è appropriata? La demarcazione dei ruoli all'interno della RRN è adeguata e funzionale ai bisogni?	
La RRN ha contribuito alla produzione di network permanenti tra attori rurali?	
In che misura le attività di comunicazione della Rete hanno contribuito alla diffusione dei risultati raggiunti?	Valutatore RRN
La distribuzione delle attività tra le diverse strutture operanti nella RRN è funzionale al raggiungimento degli obiettivi?	

La grande quantità dei quesiti valutativi ha suggerito la formulazione di **una ulteriore declinazione delle domande di valutazione** costruita in base a **quattro macro-categorie di domande** a loro volta declinabili in **sub-quesiti afferenti ai temi sollevati**.

Nella figura che segue sono descritte le Domande di Valutazione e rappresentati i collegamenti tra esse e i temi che, a seguito dell'analisi multicriteria, sono risultati prioritari.

Figura 2: Le Domande di Valutazione della Rete Rurale Nazionale



■ Domanda D 1 Capacità della RRN di raggiungere gli attori rurale

Il quesito valutativo relativo alla capacità della RRN di raggiungere gli attori rurali, che intreccia le azioni di assistenza tecnica in termini di contenuti e di trasferimento delle conoscenze, si mostra di assoluto rilievo in relazione agli obiettivi del Programma e guarda alle modalità e ai tempi di erogazione dei supporti centrali, indagandone soprattutto i termini di "concretezza".

La domanda di valutazione è stata espressa in modo particolarmente insistente dagli stessi gestori del Programma, là dove è sentita l'esigenza di ricevere informazioni puntuali circa l'efficacia delle azioni della RRN soprattutto con riferimento all'obiettivo globale "miglioramento della *governance*". A tal proposito, nelle fasi successive dell'iter valutativo sarà interessante porre sotto osservazione e orientare meglio le modalità con cui erogare i supporti, ma anche a prestare attenzione alle "forme" dell'assistenza tecnica.² Il quesito sulle "forme" dell'assistenza tecnica rileva anche per l'AdG della RRN, là dove è richiesta una sorta di osservazione in controluce dei contenuti dell'assistenza tecnica richiesta dalle Regioni e delle modalità con cui queste vogliono ricevere tale assistenza.

² Ad esempio, fornendo più contributi a forte valenza "operativa" e non esclusivamente "linee guida" e orientamenti; agendo anche sulla trasferibilità di metodi e processi oltre che su quella di prodotti; collaborando con il personale degli Uffici regionali evitando di aggravarne il lavoro.

Questa domanda di valutazione potrà essere soddisfatta intersecando l'esigenza di governare il flusso delle informazioni, sia in termini qualitativi che quantitativi, e di finalizzare l'azione di assistenza tecnica tenendo conto delle esigenze specifiche dei Destinatari. Al riguardo è ritenuto indispensabile approfondire, nelle successive fasi valutative, la quantità e le modalità di trasferimento delle informazioni alle Regioni/AdG dei PSR anche grazie al prezioso contributo che in tal senso sono chiamate a fornire le Postazioni Regionali della Rete.

■ Domanda D 2 Valutazione dell'organizzazione della RRN

Per quanto riguarda tale ambito di analisi (sfera organizzativa), il quesito rileva la richiesta di rivolgere l'attività valutativa anche alla organizzazione delle strutture della RRN, ai diversi livelli. Sotto questo profilo, pur a fronte di una situazione diversificata, sono le stesse strutture centrali di governo del Programma (AdG e TF) a sottolineare la necessità di indagare la "robustezza" delle strutture e degli assetti. È tuttavia ritenuto opportuno non circoscrivere l'attività di valutazione alla disamina del solo livello centrale, ma estenderla, tipizzandola, anche all'organizzazione, ad esempio, delle postazioni regionali (Cfr. Cap. 7, Par. 7.2 "L'organizzazione della RRN").

In particolare, sono emerse le seguenti priorità valutative in ambito organizzativo:

- Ricostruire la mappa degli attori e dei soggetti coinvolti nell'attuazione del Programma della Rete Rurale Nazionale 2007/2013;
- Individuare le principali criticità di natura organizzativo – funzionale che incidono sul buon andamento dell'attuazione del Programma della Rete;
- Elaborare proposte di semplificazione e di razionalizzazione dell'assetto organizzativo.

■ Domanda D 3 Valutazione dell'efficacia delle azioni di comunicazione

In un Programma contrassegnato da attività di rete, di supporto e di diffusione di pratiche, quale la RRN, la comunicazione non svolge una funzione meramente "rendicontale", limitandosi alla restituzione dei contenuti, delle finalità e dei risultati conseguiti dal Programma, ma mira a contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi del Programma stesso, promuovendo il coinvolgimento del sistema partenariale.

Le strutture di gestione della RRN si sono espresse coralmemente, evidenziando la strategicità di un quesito specifico sulla comunicazione. È apparso, quindi, ineludibile dedicare un approfondimento tematico della Valutazione Intermedia della RRN al tema della comunicazione, ponendo l'accento, in particolare, sull'efficacia della stessa ai fini del coinvolgimento degli attori - istituzionali e non - e dell'ascolto del territorio, allo scopo di contribuire a migliorare le capacità del sistema partenariale in termini di gestione e di performance e la capacità della Rete di produrre e diffondere i risultati raggiunti. In particolare, durante le fasi operative immediatamente successive la definizione delle condizioni di valutabilità è emerso il fabbisogno specifico della RRN di approfondire i contenuti relativi al portale del Programma e di concentrare l'attenzione del Valutatore sul caso studio del blog dell'iniziativa di successo della RRN *Rural 4 kids* (Cfr. Cap. 7 Par. 7.1).

■ **Domanda D 4 Valutazione degli effetti immateriali della RRN (capacità di creare network)**

La domanda di valutazione attiene alla sfera più tipica di un Programma di rete, ovvero la produzione di effetti intangibili. Durante la fase di ricognizione dei fabbisogni di valutazione prioritari è stato, quindi, espresso dagli intervistati l'interesse ad effettuare uno "sforzo valutativo" mirato a:

- ▶ Cogliere in maniera efficace i **risultati "immateriali"** tipicamente appartenenti ad un Programma di Rete.
- ▶ Valutare gli **effetti dell'azione della RRN sul network** analizzato (reti di relazioni) e, più in generale, sullo sviluppo del territorio rurale.
- ▶ Indagare le reti di relazioni come **capitale sociale dei soggetti partecipanti**, ad esempio alla stessa RRN.
- ▶ Individuare il contributo della rete prescelta (RRN) allo **sviluppo endogeno ed integrato del territorio rurale**.

Le **parole chiave** evidenziate nella lista di domande valutative elencate nella tabella sopra riportata agevolano l'identificazione di alcune *milestones* emerse dalle prime analisi che ricorrono in tutti i livelli di ricerca effettuati (*desk* – Piano della Valutazione, analisi del Valutatore; *field* – ricognizioni con le TF) come evidenza nella figura che segue.

Figura 3: Le parole chiave della Valutazione della Rete Rurale Nazionale



Quindi, il gruppo di domande valutative emerse ha permesso, in prima istanza, di rilevare la necessità di **approfondire alcuni temi** che si sono dimostrati di interesse strategico, ovvero **comunicazione, organizzazione e cooperazione, Leader, buone prassi** (creazione di network) della RRN sui quali, conseguentemente, si è ipotizzato di focalizzare l'attenzione dell'attività valutativa (Cfr. Cap. 7 Approfondimenti valutativi).

2.3 LA CONDIVISIONE CON IL MIPAAF

La proposta di domande di valutazione della RRN è stata inserita nell'ambito del **Rapporto sulle condizioni di valutabilità** della RRN, consegnato dal Valutatore all'AdG in data 20 maggio 2010. Tale Rapporto è stato in seguito approvato formalmente dall'AdG in data 17 giugno 2010.

Nell'ottica di una **valutazione** quanto più possibile **partecipata**, il Valutatore ha avviato un processo di condivisione del percorso valutativo sin dai primi incontri con l'AdG del Programma nel febbraio 2010.

In particolare, le domande valutative, come evidenziato, sono state raccolte durante **interviste ad hoc** con l'AdG ed i rappresentanti delle TF che, quindi, hanno avuto la possibilità di esprimere, in maniera puntuale, i propri **fabbisogni prioritari di valutazione**. Inoltre, già il Piano della Valutazione conteneva un dettagliato ed ampio quadro di domande valutative da cui, ovviamente, il Valutatore non soltanto si è ispirato ma ha tratto alcune domande valutative da sottoporre all'analisi multicriteria per la selezione di una proposta finale.

Il **Comitato di Sorveglianza** della RRN, organizzato dall'AdG del Programma in data 15 giugno 2010, ha rappresentato il momento di condivisione "per eccellenza" delle domande valutative, alla presenza dei membri della Commissione Europea che hanno avuto modo di condividere metodologia, tecniche valutative, indicatori, processo di selezione dei quesiti valutativi e approfondimenti tematici.

Preme sottolineare, comunque, che le condizioni di valutabilità, ancorché approvate formalmente dall'AdG, sono contenute in un documento, il Rapporto sulle condizioni di valutabilità, che non si intende "cristallizzato". I cambiamenti organizzativi interni al MiPAAF in qualità di AdG del Programma RRN nonché il quadro di riferimento, normativo e contestuale, potrebbero comportare un rinnovato quadro delle esigenze che la Valutazione non potrà certamente ignorare.

3. APPROCCIO METODOLOGICO

“Choosing the right evaluation methods is important. But there is no method that can answer all questions. Methods depend on the questions to be answered, data and users. Each method has its limits, is fallible and captures only a small part of our complex societies”

European Union Regional Policy. Panorama Inforegio 33, Spring 2010.

3.1 L'APPROCCIO METODOLOGICO DELLA VALUTAZIONE INTERMEDIA DELLA RETE RURALE NAZIONALE

La definizione “**RRN, Rete di Reti nel network europeo per lo Sviluppo rurale**” qualifica in maniera chiara non solo la ragion d'essere dello strumento-rete ma anche la strategia che si intende adottare per l'elaborazione di un nuovo modello di sviluppo rurale più integrato, partecipativo e in costante evoluzione. L'istituzione della RRN, infatti, risponde all'esigenza di creare partecipazione, promuovere la conoscenza, sul territorio nazionale e non solo, e potenziare gli interventi co-finanziati dall'Ue attraverso i 21 PSR. La Rete quindi si pone come **veicolo di conoscenze condivise** e come **luogo di convergenza** tra le tante realtà esistenti.

Valutare gli effetti generati da un Programma come quello della Rete Rurale Nazionale, che mira ad incrementare l'efficacia complessiva di un insieme di Programmi e che ha l'ambizioso obiettivo di innalzare le potenzialità operative delle azioni a supporto dello sviluppo rurale nel nostro Paese, è un **compito particolarmente delicato e certamente non facile**. I risultati ottenuti dalla Rete dipendono, infatti, dalla capacità degli interventi attuati di essere pertinenti rispetto agli obiettivi prefissati, ma anche dei singoli Programmi regionali di portare a compimento le sfide pianificate, utilizzando al meglio il contributo loro fornito dalle azioni di supporto e orientamento poste in essere dalla Rete. Si tratta di una dinamica intimamente interconnessa, in cui il Programma RRN anima e promuove l'efficacia dei singoli Programmi regionali e il “successo” di quest'ultimi è condizione della riuscita dello stesso Programma di Rete. Il Programma ha, dunque, una valenza trasversale rispetto agli altri e ha un valore intrinseco che va ben oltre le ridotte risorse messe a disposizione. In questo orizzonte, la RRN può considerarsi strumentale e servente rispetto ai singoli PSR. Tuttavia, un approccio rigoroso alla valutazione della sua attuazione obbliga a tentare di isolare l'effetto specifico, o netto se si preferisce, delle azioni finanziate dalle Rete rispetto alle politiche attivate dagli effetti, successi e insuccessi, generati dalle azioni dei singoli Programmi regionali.

Nel Valutare l'attuazione della Rete non si può prescindere dal tenere sotto osservazione entrambi i profili di valutazione e analisi, ovvero sia gli **esiti diretti delle azioni** di animazione, supporto, orientamento, e così via, posti in essere dai progetti promossi dalla RRN (risultati immediati), sia gli **esiti indiretti o mediati**, in un quadro più complessivo, delle misure attivate dalla RRN anche rispetto alla loro capacità di incidere sull'efficienza e sull'efficacia dei singoli PSR (risultati a lungo termine o impatti). Di notevole interesse, per delineare con accuratezza luci e ombre dell'attuazione del Programma RRN, è analizzare entrambi gli aspetti, nella consapevolezza che il primo è di più immediata misurabilità, anche se restituisce elementi che afferiscono ad una sfera che potremmo definire più operativa o realizzativa, mentre il secondo profilo impone una verifica molto rigorosa, articolata e complessa, di non sempre lineare decifrazione, ma è in grado di restituire, se verranno utilizzate tutte le cautele metodologiche e la dovuta acribia, indicazioni più approfondite e ampie rispetto alla capacità della Rete di perseguire i suoi scopi generali e quindi l'ambizioso obiettivo di migliorare la promozione dello sviluppo rurale nel nostro Paese.

Alla luce di quanto detto, l'**approccio del Valutatore** alla Valutazione del Programma Rete Rurale Nazionale si fonda su alcune **idee chiave**:

■ UTILITÀ

La qualità dei servizi di Valutazione si misura con gli effetti che essa concretamente produce nell'informare, indirizzare e qualificare i processi decisionali di programmazione ed allocazione delle risorse.

Una buona valutazione è in grado di orientare ed influenzare in profondità i processi gestionali e di sorveglianza:

- i. potenziando l'efficacia e l'efficienza complessiva della programmazione e dell'attuazione degli interventi;
- ii. ottimizzando l'impiego di risorse umane e finanziarie;
- iii. massimizzando i risultati e gli impatti degli investimenti attivati sul territorio.

■ COMUNICAZIONE

È indispensabile comunicare e rendere intelligibili i frutti di un processo come quello della Valutazione della RRN, per sua natura non privo di tecnicismi ed elementi di complessità e che, se non gestito adeguatamente, può rischiare di imbrigliarsi in un profilo prettamente tecnico e burocratico, destinato all'uso esclusivo degli addetti ai lavori.

■ PARTECIPAZIONE

Il coinvolgimento sistematico dei molteplici attori al processo, soprattutto a livello territoriale, rappresenta una miniera di idee, di spunti originali e di fattori di innovazione, che il Valutatore provvederà a sistematizzare, rielaborare, comunicare e disseminare, promuovendo la crescita amministrativa dei soggetti e delle istituzioni coinvolte e interessate al percorso valutativo.

L'approccio metodologico adottato è conforme alle indicazioni del Documento B "Linee Guida della Valutazione del QCMV – Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (art. 80 del Reg. 1698/2005) che definisce le **quattro fasi del processo valutativo**:

- la **Strutturazione** dell'impianto valutativo, riportato nel Rapporto sulle condizioni di valutabilità. La definizione delle condizioni di valutabilità è stata frutto di un intenso confronto i referenti della Rete (in linea con l'"approccio partecipato" proposto in sede di Offerta tecnica), che ha permesso, in particolare, di individuare le analisi valutative prioritarie, oggetto della presente Valutazione, indirizzate a soddisfare i fabbisogni conoscitivi propri dell'Amministrazione ed a supportare l'AdG nel governo del Programma;
- l'**Osservazione**, durante la quale vengono raccolte tutte le informazioni – di carattere sia quantitativo che qualitativo – necessarie a supportare analisi e giudizi che il Valutatore è tenuto a esprimere in merito ai risultati del Programma;

- **L'Analisi**, sulla base dei dati raccolti nella fase precedente, vengono descritti e analizzati i vari "parametri funzionali" che riescono a illustrare il grado di efficacia ed efficienza delle attività del Programma;
- la fase di **Giudizio**, nel corso della quale vengono espressi dei giudizi motivati in riferimento ai vari aspetti dell'attuazione del Programma. Vengono altresì fornite indicazioni/raccomandazioni all'AdG per fare fronte alle eventuali criticità riscontrate.

Alle suddette fasi se ne aggiunge **una quinta, quella della divulgazione**, con la quale si intende favorire l'efficace diffusione dei risultati della valutazione e quindi la più ampia disseminazione degli esiti prodotti sul territorio. Compito del Valutatore infatti è anche quello di isolare le cattive pratiche e, una volta individuate quelle buone, farsene promotore e diffusore prassi nel contesto territoriale di riferimento.

Nel seguito del capitolo si riporta un dettaglio delle modalità, tecniche e metodologie utilizzate per condurre nel dettaglio la fase di "**Osservazione**", ovvero l'individuazione delle **tecniche di valutazione**.

Relativamente alla Fase di "**Analisi**" poi nel presente capitolo si descrive il principale strumento utilizzato, il questionario, mentre si rimanda alla sezione sugli effetti raggiunti dalla Rete e all'approfondimento tematico sull'organizzazione per la risposta ai questionari stessi.

3.2. LE TECNICHE DI VALUTAZIONE

La complessità e la molteplicità delle azioni previste nel Programma implicano che l'analisi dei dati sia interpretata alla luce dell'acquisizione di una più ampia gamma di informazioni, ottenute avvalendosi di **diverse metodologie**. Le informazioni qualitative e quantitative potranno essere molteplici e rispondere ad obiettivi diversi.

Di seguito sono riportati gli approcci metodologici e gli strumenti di rilevazione ritenuti tra i più idonei, a seguito delle prime fasi dell'attività di valutazione e degli incontri con le TF, all'acquisizione delle informazioni necessarie all'implementazione delle attività di valutazione in un ambito di analisi strutturato come quello della RRN 2007/2013. Per detta complessità, come già evidenziato dal Valutatore in sede di condizioni di valutabilità, si conferma il suggerimento di utilizzare, nelle fasi successive della valutazione, previa condivisione con l'AdG e lo *Steering Group* del Programma, alcune tecniche di analisi in grado di valorizzare non soltanto gli aspetti quantitativi ma anche le sfumature qualitative delle variabili analizzate, come ad esempio la *networking analysis*.

Nelle pagine che seguono sono descritte nel dettaglio le **tecniche di valutazione** di cui il Valutatore si è avvalso nella stesura del presente Rapporto di Valutazione Intermedia.

3.2.1 Indagini desk

Le indagini *desk*, di rilevazione delle informazioni secondarie (dati statistici di contesto, disamina dei documenti di programmazione, documentazione su azioni e progetti, dati del sistema di monitoraggio), opportunamente precedute da un vaglio critico delle fonti, attendibilità e utilizzabilità dei dati, sono state impiegate quali **strumenti preliminari** alle indagini dirette condotte con l'ausilio di tecniche e strumenti in grado di massimizzare il portato informativo di ogni prodotto della valutazione.

A titolo esemplificativo, può essere citata l'**analisi di contesto** volta ad individuare gli ambiti tematici riconducibili alle politiche della RRN. Contestualmente, l'analisi della documentazione relativa al monitoraggio finanziario, fisico e procedurale, ha consentito di valutare l'efficacia e l'efficienza della RRN, nonché l'adeguatezza dei sistemi di gestione e controllo adottati, verificandone la coerenza rispetto alla normativa nazionale e comunitaria.

Inoltre, in sede di Valutazione intermedia è stata riprodotta l'**analisi multicriteria** che consiste in una metodologia caratterizzantesi per il considerare sia gli aspetti quantitativi sia gli aspetti qualitativi utili a descrivere un determinato fenomeno, allo scopo di valutarli singolarmente attraverso il criterio più appropriato per poi giungere all'aggregazione dei risultati e, quindi, ottenere un giudizio globale. Tale tecnica, già utilizzata per la definizione delle priorità valutative potrà essere utilizzata per valutare la performance complessiva della RRN e l'impatto potenziale degli scenari di policy alternativi, qualora si dovessero creare le condizioni per delle riprogrammazioni.

Inoltre il Valutatore ha utilizzato, nell'ambito dell'auto-valutazione, l'**indagine campionaria** per la valutazione dei feedback ricevuti. Tale metodologia, infine, comporta la somministrazione di un questionario ad un numero di persone che garantisca la rappresentatività degli intervistati rispetto agli *stakeholder* del Programma (**campione**). Una tale analisi risulta particolarmente adeguata soprattutto nei casi di analisi dei bisogni, di valutazione di risultati ed impatti e, nel caso di valutazione in itinere ed ex post, sulla qualità dei servizi, la loro diffusione, la loro conoscenza ed uso da parte dei beneficiari reali e potenziali.

3.2.2 Indagini field

L'**auto-valutazione** ha rappresentato la principale tecnica utilizzata dal Valutatore in questa fase delle analisi attraverso la somministrazione di **questionari specifici alle Task Force, Gruppi di Lavoro e Postazioni Regionali** (Cfr Allegati). La **stesura del questionario** ha costituito in sé un **momento di partecipazione ed inclusione**. Il documento è stato predisposto dal Valutatore, presentato e discusso nell'ambito di una riunione con l'UNAC, e rielaborato per recepire le indicazioni emerse in quella sede.

Nell'ambito dell'analisi organizzativa, il Valutatore ha predisposto **quattro questionari**, ognuno specifico per la tipologia di unità organizzativa destinataria, ed inviati ai ruoli responsabili:

- **l'Autorità di Gestione**, per la risposta ai quesiti inerenti l'UNAC e la Struttura di supporto orizzontale;
- **i Coordinatori e Vice coordinatori delle Task Force;**
- **i Coordinatori e Vice coordinatori dei Gruppi di lavoro;**
- **i referenti delle Postazioni Regionali della Rete.**

Il questionario presenta una **struttura comune**, e consta di 3 parti:

- A: Soggetto che compila
- B: Analisi organizzativa
- C: Autovalutazione – gli effetti della Rete.

Più in generale l'**auto-valutazione** ha rappresentato un processo di valutazione interna particolarmente utile all'apprendimento di informazioni strategiche per la Valutazione. Tale tecnica, unitamente a tecniche più "classiche", ha infatti coadiuvato il Valutatore nelle prime considerazioni inerenti gli effetti della Rete e, ancora, nella quantificazione degli indicatori dove l'auto-valutazione ha rappresentato un indiscutibile valore aggiunto come si metterà in evidenza nel prosieguo del Rapporto.

All'auto-valutazione si aggiungono, poi, le **interviste realizzate con l'AdG e con i referenti del Programma**, come ad esempio con i coordinatori delle TF in fase di condizioni di valutabilità, nonché **le interviste tramite questionario indirizzato alle AdG dei PSR** (Cfr. Allegato) per quanto al momento queste non abbiano riscosso pieno successo (Cfr. Par. 5.1.3.3).

Per le analisi di dettaglio delle tecniche utilizzate per i contributi relativi alla comunicazione e all'organizzazione si rimanda agli specifici paragrafi (Cfr. Cap. 7).

Nelle successive fasi della valutazione, il Valutatore suggerisce inoltre la considerazione di un eventuale impiego delle seguenti tecniche valutative particolarmente adeguate alle specificità del Programma:

1. L'**intervista in profondità** consente al Valutatore, partendo dalla proposta di alcuni argomenti di fondo, di effettuare liberamente con l'intervistato tutti gli approfondimenti che dovessero man mano rivelarsi d'interesse per gli obiettivi cognitivi della ricerca, anche prendendo spunto da riflessioni ed opinioni emerse in modo imprevisto. Ad esempio, le reazioni emotive, il linguaggio, le risposte e le opinioni dell'intervistato possono a loro volta fornire elementi importanti per confermare, completare o rivedere le ipotesi teoriche avanzate dal Valutatore nel disegno della ricerca. L'intervista in profondità rappresenta uno strumento di analisi qualitativa estremamente flessibile, che può essere utilizzato per indagare aspetti specifici della programmazione in qualsiasi fase della attività di valutazione. Essa potrebbe essere utilizzata nella valutazione di efficacia ed efficienza della RRN intervistando, ad esempio, i Responsabili di Task Force o gli utenti della Rete per dare evidenza dei principali risultati del Programma. Il Valutatore ha peraltro già utilizzato tale tecnica per la raccolta dei quesiti valutativi.
2. La **tecnica Delphi**, o dell'intervista ripetuta, è una tecnica di rilevazione dati che permette di intervistare un gruppo selezionato di esperti o testimoni privilegiati geograficamente distanti tra loro, chiamati ad esprimere i propri pareri o opinioni su una determinata tematica o su eventi topici o in momenti di cambiamento del Programma, allo scopo di validare alcune scelte strategiche tramite il confronto reciproco e la condivisione progressiva. Date le caratteristiche appena descritte, tale tecnica di rivelazione qualitativa potrebbe essere utilizzata, su richiesta dell'AdG, per verificare l'efficacia dell'organizzazione interna e procedurale della RRN.
3. La **valutazione partecipata**. In particolare il **Focus Group** risulta particolarmente adeguato ad approfondire tematiche specifiche inerenti l'attuazione del Programma attraverso il confronto diretto con analisi, giudizi ed opinioni espressi da testimoni privilegiati, al fine di raccoglierne in

maniera comparativa i diversi punti di vista sull'argomento, il processo, il risultato oggetto di valutazione. Tale tecnica di valutazione partecipata potrebbe essere utilizzata in fase di condivisione del presente Rapporto con i soggetti responsabili dell'attuazione del Programma nonché per il confronto su alcuni temi strategici come il sistema di monitoraggio della Rete e gli indicatori di realizzazione (Cfr. Par. 6.2). Altra tecnica utile potrebbe essere il **Brainstorming**, un metodo di confronto partecipato orientato a far emergere nuove idee, in un clima in cui tutti i partecipanti sono tenuti ad esprimere il proprio pensiero, senza pregiudizi o critiche preventive, riguardo ad un determinato argomento. Nello specifico la tecnica del *brainstorming* è stata spesso utilizzata dal Valutatore per la stesura del presente Rapporto all'interno del gruppo di lavoro della Valutazione.

4. La **networking analysis** permette di individuare e misurare dinamiche socio-economiche, relazionalità e propensione alla collaborazione, la leadership dell'innovazione e la struttura dei legami interni al territorio. Per elaborare i dati raccolti ed effettuare studi di *network analysis* è necessario utilizzare software che analizzano le interazioni di gruppo (i.e. Ucinet, NetMiner, Pajek). In particolare, il Valutatore suggerisce l'utilizzo della tecnica della **Social Networking Analysis (SNA)** o analisi delle reti sociali, derivazione della stessa NA che si focalizza su modelli e realtà reticolari di tipo sociale, siano esse, imprese, organizzazioni attraverso una metodologia di analisi delle relazioni sociali che in esse si sviluppano e l'uso di dati relativi ai flussi di comunicazione e relazionali esistenti tra le entità che compongono l'organizzazione stessa. Un tale approccio permette di identificare il reale valore aggiunto insito in un Programma di rete, ovvero la capacità dello stesso di creare network nonché l'attitudine degli attori del network a cooperare. La *networking analysis/social capital* potrebbe rappresentare un'innovativo ed interessante strumento di analisi per alcuni successivi approfondimenti valutativi (Cfr. Cap. 7).

La Tabella che segue rappresenta in modo sintetico la **declinazione di metodi/tecniche valutative** che sono state utilizzate per la redazione degli output della Valutazione ad oggi consegnati al MiPAAF. Come già evidenziato, si rimanda agli specifici approfondimenti per le tecniche di valutazione utilizzate per i temi della comunicazione e dell'organizzazione (Cfr. Cap. 7).

Tabella 5

Output	Metodologia di Valutazione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporto di verifica, aggiornamento e adeguamento degli indicatori ex ante 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indagini <i>desk</i>, <i>Focus group</i>, <i>brainstorming</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporto sulle condizioni di valutabilità 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indagini <i>desk</i>, intervista in profondità
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporto di Valutazione Intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indagini <i>desk</i> (analisi multi-criteria, analisi di contesto, indagine campionaria), indagini <i>field</i> (intervista attraverso questionario, auto-valutazione, <i>brainstorming</i>, valutazione partecipata), tecniche specifiche per approfondimenti specifici su comunicazione ed organizzazione

4. LA LOGICA DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE

*«...Perchè una realtà non ci fu data e non c'è;
ma dobbiamo farcela noi, se vogliamo essere;
e non sarà mai una per sempre
ma di continuo e infinitamente mutabile.»
Luigi Pirandello*

4.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Come già rimarcato in sede di Rapporto sulle condizioni di valutabilità, la Valutazione della RRN prende le mosse dal contesto a partire dal quale sono stati definiti i fabbisogni di intervento e gli obiettivi del Programma stesso. Vale la pena qui richiamare, dunque, brevemente alcuni spunti fondamentali alla comprensione del panorama di riferimento.

Il Programma Rete continua in parte l'attività avviata nella precedente programmazione 2000-2006 con la **Rete Leader**. L'attuale programmazione, infatti, ha visto l'introduzione di alcune importanti novità, tra cui, la più rilevante è senza dubbio la creazione di un unico piano di sviluppo regionale per lo sviluppo rurale (**PSR**) in luogo delle tre precedenti forme di intervento (**POR**, **PSR** e **LEADER +**) ed il cofinanziamento da parte di un Fondo unico (**FEASR**) in luogo delle due sezioni del **FEOGA**. Tali modifiche hanno come principale finalità la semplificazione programmatica, procedurale e finanziaria delle politiche di sviluppo rurale.

Al fianco di tali modifiche "organizzative" possono essere, poi, annoverate le modifiche sostanziali alla **PAC** introdotte a seguito dell'**Health Check** e del **Recovery Plan**.

Una tale revisione - che può essere considerata una vera e propria rivoluzione copernicana del sistema "sviluppo rurale comunitario", segnata dal passaggio da una visione settoriale ad una pienamente territoriale del sistema rurale - può essere sintetizzata in quattro concetti cardine che ben fotografano le finalità della nuova strategia di sviluppo rurale: **aree rurali, competitività economica del territorio, investimenti e supporto alla governance**.

Una tale visione è più facilmente raggiungibile attraverso la creazione di reti sociali ed economiche finalizzate ad una più puntuale e partecipata realizzazione delle politiche ed è formalizzata nell'art. 68 co. 1 del Reg. CE 1698/2005 che prevede l'istituzione in ogni Stato Membro di una Rete Rurale finalizzata alla valorizzazione delle relazioni e dello scambio comunicativo tra gli attori dei territori rurali, favorendo la circolazione delle **best practices** e del **know-how**. Una tale attività deve essere, del resto, concorde con gli orientamenti comunitari e gli indirizzi del Piano Strategico Nazionale³.

La RRN, pertanto, approvata con Decisione C(2007) n. 3824 del 13 agosto 2007 ha tra i suoi compiti precipui quello di assicurare un livello migliore di **governance** del settore rurale garantendo un approccio strategico coordinato ed uno sforzo congiunto di cooperazione finalizzati alla crescita socio economica sostenibile delle aree rurali del Paese⁴.

³ Il PSN, ad esempio, individua nel Leader lo strumento principale per assicurare l'integrazione territoriale e nei GAL i soggetti attuatori, ribadendo, secondo quanto disposto dal Regolamento CE 1698/2005 come, attraverso gli stessi, sia possibile finanziare tutte le misure previste. La maggiore delega ai GAL, in particolare nella selezione dei progetti di cooperazione interterritoriale e transnazionale e l'introduzione di nuove misure attivabili dai PSR, basate sulla realizzazione di partenariati, determinano la necessità di un'assistenza tecnica mirata e differenziata rispetto alle scelte operate dal territorio, attraverso azioni di supporto alla cooperazione.

⁴ In quest'ottica, la Rete Rurale Nazionale costituisce uno strumento privilegiato per la crescita e l'affermazione della politica di sviluppo

In questo contesto, caratterizzato dalla separazione degli strumenti finanziari e, conseguentemente, dalla necessità di integrare le varie politiche, la Rete deve intervenire per evitare l'isolamento dello sviluppo rurale in ambito settoriale e favorire il passaggio di tale politica dall'ambito puramente agricolo a quello più prettamente territoriale, attraverso azioni che siano finalizzate a mettere a sistema quanto realizzato dalle Regioni sul proprio territorio.

La Rete, quindi, va intesa come uno strumento atto a mediare tra i diversi attori operanti nel settore rurale al fine di dare un contributo decisivo alla creazione di un **sistema rurale italiano**.

La su esposta attività vede, quindi, il suo obiettivo primario nell'incremento di efficacia dei singoli PSR, cui il Programma RRN presta una vera e propria attività di assistenza tecnica, e del PSN nel suo complesso, non trascurando la possibilità di definire una linea comune italiana circa il processo di riforma della PAC apertosi.

La RRN con il proprio **carattere trasversale e strumentale alle politiche di sviluppo rurale**, si inserisce in questo scenario e, nella sua architettura, è in grado di cogliere molti degli elementi che si sono rivelati decisivi nel processo di rinnovamento delle politiche di sviluppo rurale.

In questo panorama si cala, dunque, l'attività del Valutatore indipendente che deve verificare la bontà tanto della strategia programmatica quanto dell'attuazione della RRN al fine di contribuire – attraverso l'elaborazione di considerazioni e suggerimenti critici - alla piena efficienza ed efficacia del Programma.

4.2. LA LOGICA DELL'INTERVENTO DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE

4.2.1 *Il quadro di partenza*

In questo paragrafo si vuole fornire una prima sistematica descrizione del Programma in merito al **quadro di partenza** per la formulazione dello stesso.

Giova preliminarmente evidenziare come l'adeguatezza della strategia di un programma viene giudicata partendo dai risultati delle precedenti valutazioni, dalla validità dell'analisi dei punti di forza e debolezza, pertinenza e coerenza della strategia stessa.

La valutazione intermedia, infatti, deve contribuire a reindirizzare, qualora necessario, il Programma e a migliorarne l'attuazione.

La **complessità** insita nel Programma RRN rappresenta lo sfondo principale della Valutazione. Le **sfide** sono ambiziose, il **valore aggiunto** fortemente connesso alla gestione ed attuazione degli interventi nell'ambito del **Piano Strategico Nazionale (PSN)** e dei **Programmi di Sviluppo Rurale (PSR)** come si evince dalla Figura che segue.

rurale, soprattutto in considerazione del fatto che la semplificazione finanziaria e procedurale della politica di sviluppo rurale rappresenta un punto di forza e, al tempo stesso, un elemento di rischio, se non accompagnata da una sufficiente integrazione e sinergia con le altre politiche.

Figura 4



La Valutazione della RRN, quindi, non può prescindere dalla **forte interrelazione con il PSN ed i PSR** né, più in generale, dal rapporto di **discendenza diretta dalle politiche agricole e rurali** nonché dalla programmazione che di esse viene fatta.

In tale contesto, la fotografia del quadro nel quale la valutazione della RRN si inserisce non può tralasciare un confronto dell'attuale programmazione con quella passata. Per quanto non esistesse nel **precedente periodo 2000-2006** un programma di Rete dello sviluppo rurale⁵, tuttavia, è essenziale provare a capire il valore aggiunto apportato dalla scelta di accentrare una serie di attività fondamentali allo sviluppo del sistema rurale italiano *tout court*, precedentemente gestite ed attuate in maniera differente.

Per far ciò è essenziale partire da una **ricognizione delle condizioni di partenza** arrivando a formulare un'analisi volta a verificare la bontà di quanto disegnato dal programmatore alla luce di quanto mutato in questi primi anni di programmazione.

Il Programma RRN trova le sue radici nelle esperienze della programmazione del periodo 2000-2006 (in particolare Rete Leader + e PON ATAS) e nei fabbisogni emersi a seguito dell'analisi effettuata in sede di valutazione ex ante.

Per ciò che concerne l'ambito dello sviluppo rurale nella **programmazione 2000-2006** possono essere qui richiamate tanto le **priorità strategiche** emerse, quanto le **criticità** ed i relativi **fabbisogni** d'intervento. Le prime sono di seguito schematizzate:

- rafforzare la competitività dell'agricoltura europea rendendola più orientata verso il mercato;

⁵ Giova qui ricordare le sei categorie di intervento previste dalla vecchia programmazione:

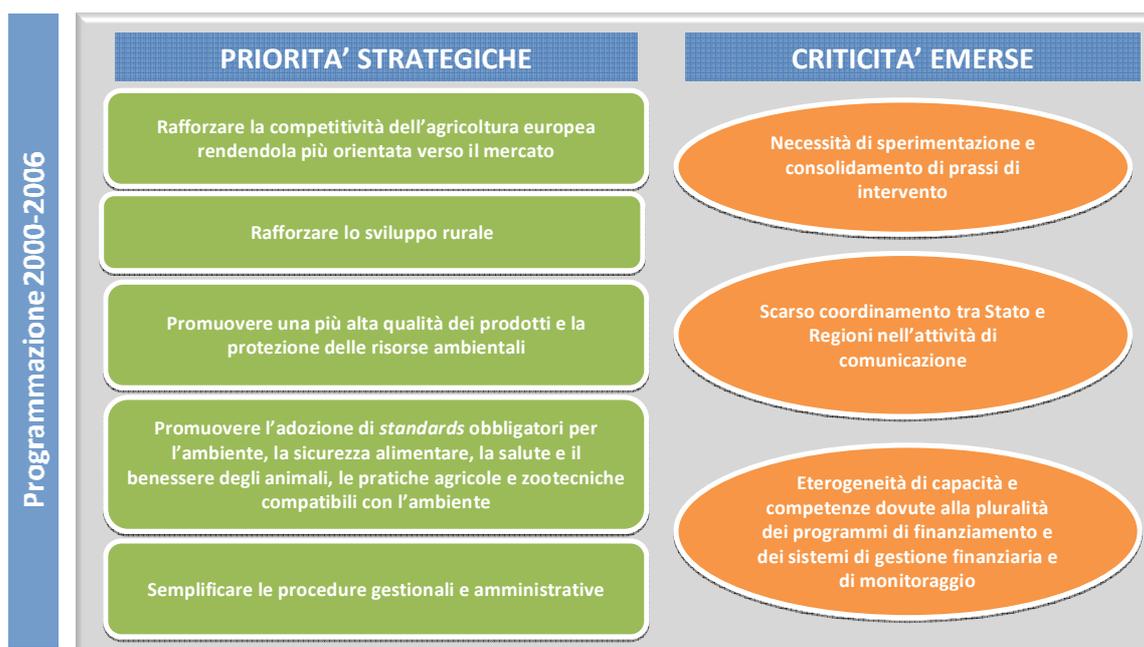
- modernizzazione strutturale;
- gestione delle risorse ambientali;
- sviluppo di infrastrutture e servizi;
- diversificazione economica;
- sostegno al reddito nelle zone svantaggiate;
- altre misure.

- rafforzare lo sviluppo rurale;
- promuovere una più alta qualità dei prodotti e la protezione delle risorse ambientali;
- promuovere l'adozione di *standards* obbligatori per l'ambiente, la sicurezza alimentare, la salute e il benessere degli animali, le pratiche agricole e zootecniche compatibili con l'ambiente;
- semplificare le procedure gestionali e amministrative⁶.

Le seconde possono essere riassunte in: necessità di sperimentazione e consolidamento di prassi di intervento, scarso coordinamento tra Stato e Regioni nell'attività di comunicazione, e - soprattutto per quanto riguarda i risultati delle politiche agricole - eterogeneità di capacità e competenze dovute alla pluralità dei programmi di finanziamento e dei sistemi di gestione finanziaria e di monitoraggio.

La Figura che segue rappresenta il **quadro risultante dalla programmazione 2000-2006**, in termini di priorità e criticità, che costituisce la base per la definizione degli aspetti prioritari sui quali si è fondata la declinazione dell'architettura della RRN.

Figura 5



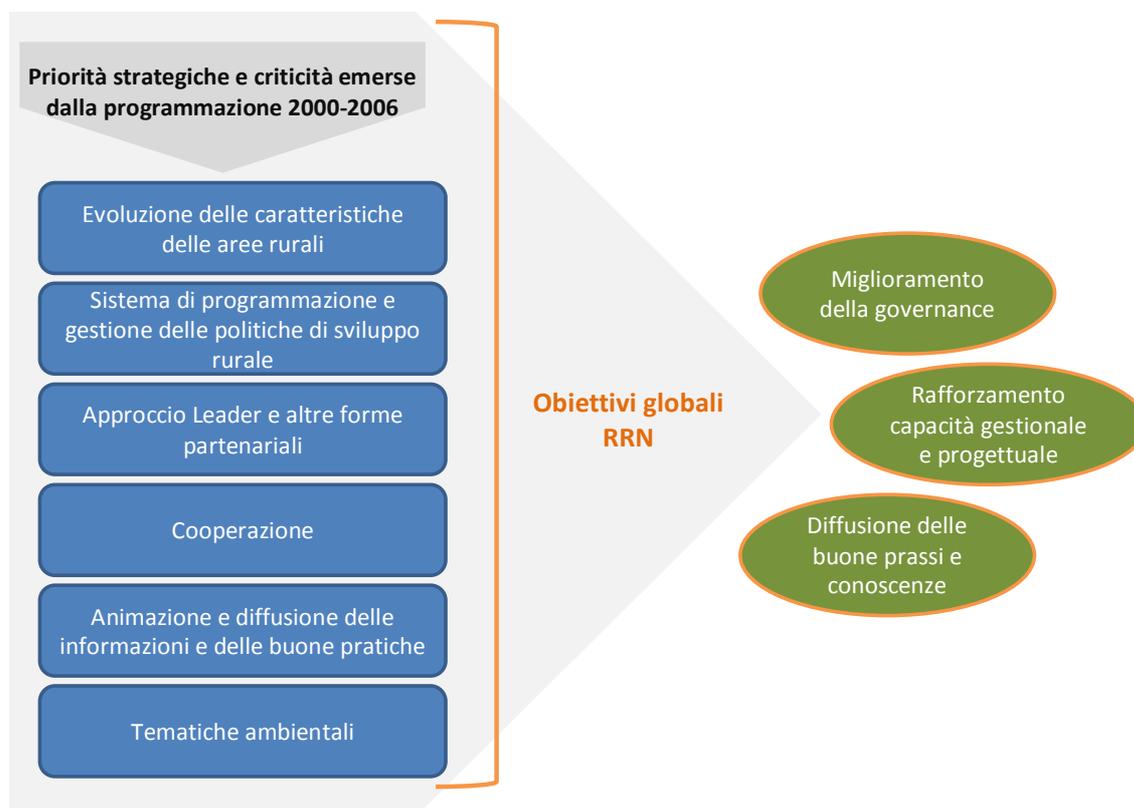
Partendo dalle priorità strategiche e criticità 2000-2006, il Programma RRN presenta una interessante analisi SWOT della situazione di partenza che, appunto, prende in esame l'esperienza della Rete Leader+, il Programma Operativo PON ATAS 2000-2006 per le Regioni dell'Obiettivo 1, l'esperienza di altre reti che favoriscono la collaborazione fra soggetti pubblici e privati, operanti nel campo dei Fondi strutturali e i principali cambiamenti socio-economici che hanno interessato le aree rurali. Le evidenze riscontrate vengono organizzate in una matrice articolata in quattro sezioni che, in relazione ad alcune tematiche chiave, raccolgono le caratteristiche identificate come punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

In particolare, emergono dalle analisi condotte sulla situazione di partenza gli **aspetti prioritari** da

⁶ Fonte "Lo sviluppo rurale in Europa – politiche, istituzioni e attori locali dagli anni '70 ad oggi" di F. Mantino, Edagricole 2008.

affrontare nell'ambito della Rete Rurale Nazionale (riquadri rappresentati in blu nella Figura che segue), in sinergia con le attività della Rete Rurale Europea che, a cascata, hanno portato ad individuare gli **obiettivi globali** su cui si fonda il Programma (ovali rappresentati in verde nella Figura che segue) che costituiscono, poi, la base dell'architettura del Programma (Cfr. Par. 4.2.2.).

Figura 6



L'analisi del quadro di partenza per la programmazione della RRN non può, inoltre, escludere una rapida ricognizione delle **criticità emerse in fase di valutazione ex ante** (punto fondamentale nella costruzione del quadro dei fabbisogni da cui si è partiti per la definizione del programma).

La Valutazione ex ante della RRN ha, infatti, evidenziato una serie di aspetti fondamentali per la buona riuscita del Programma, cogliendone alcune criticità ed i conseguenti fabbisogni.

In particolare, così come già evidenziato in sede di Rapporto sulle condizioni di valutabilità, la **Valutazione ex ante** ha messo in luce gli **esiti relativi all'analisi dei principali ambiti della struttura del Programma**.

Partendo da queste osservazioni, in sede di Rapporto sulle condizioni di valutabilità, si è proceduto ad un **aggiornamento dello stato dell'arte**, dando rilievo alle evoluzioni intercorse riguardo le tematiche principali configuranti la logica di intervento e mettendo in rilievo, poi, alcuni aspetti ulteriori che rappresentavano in pieno le peculiarità del Programma RRN.

Giova evidenziare come una tale disamina abbia affondato le proprie radici nell'avvio delle attività del Programma stesso e nei relativi avanzamenti operativi. Inoltre, in relazione alla situazione di partenza vanno richiamate le **modifiche al sistema dello sviluppo rurale** intercorse a seguito della riforma "Health Check".

Di seguito si fornisce una descrizione sintetica di quanto emerso in fase di valutazione *ex ante* e di quanto confermato e/o aggiornato dall'attualizzazione della stessa.

Tabella 6

Ambiti della struttura della Rete Rurale Nazionale	Principali risultanze	
	Valutazione <i>ex ante</i>	Attualizzazione della Valutazione <i>ex ante</i> effettuata in sede di condizioni di valutabilità
Logica e coerenza interna	<ul style="list-style-type: none"> Sostanziale adeguatezza della strategia e dell'articolazione proposta. Adeguata risulta la coerenza orizzontale della strategia, grazie all'indicazione delle sinergie e complementarietà che ciascuna Azione presenta rispetto alle altre Azioni del Programma, riducendo il rischio di possibili duplicazioni e sovrapposizioni 	<ul style="list-style-type: none"> Adeguatezza della logica, rispondente alle esigenze e finalità della RRN
Coerenza esterna	<ul style="list-style-type: none"> Strategia perseguita dalla RRN riesce ad evidenziare in modo chiaro ed esaustivo le numerose sinergie, collegamenti e campi d'interazione esistenti, definendo allo stesso tempo i principali criteri di demarcazione per evitare i rischi di sovrapposizione e conflitto tra la Rete e gli altri strumenti/Fondi 	<ul style="list-style-type: none"> La strategia di azione messa in campo dalla RRN è volta ad attenuare i rischi di sovrapposizione e conflitto con altri strumenti finanziari (ad esempio attraverso attività formative rivolte ai soggetti gestori/attuatori dei PSR)
Risultati ed impatti attesi	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione complessa a causa della natura prettamente immateriale degli interventi previsti dal Programma⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà di rilevazione e quantificazione dei risultati Difficoltà della valutazione di impatti prettamente immateriali
Sistema di monitoraggio e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Sistema di indicatori atto a misurare il raggiungimento degli obiettivi del Programma e coerente con le specificità della RRN, nonché quantificazione dei relativi valori obiettivo sulla base di opportune tecniche/criteri, considerati i limiti derivati dall'assenza di una ripartizione definitiva delle risorse finanziarie per Azione⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> Complessivo aggiornamento del sistema degli indicatori, con particolare riferimento all'individuazione di nuove tipologie di indicatori di realizzazione e di risultato Difficoltà di misurabilità e rilevabilità della batteria degli indicatori
Sistemi di attuazione	<ul style="list-style-type: none"> Descrizione delle strutture previste per il funzionamento della Rete chiara e funzionale; architettura complessiva della Rete flessibile e dinamica, apparentemente coerente con le finalità e la natura del Programma 	<ul style="list-style-type: none"> Riorganizzazione funzionale e sostanziale di alcune strutture della RRN

⁷ L'analisi condotta in fase *ex ante* ha portato ad individuare principalmente tre impatti attesi dall'attuazione del Programma RRN:

1. miglioramento della qualità del processo di programmazione e implementazione delle politiche di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia e impatto;
2. miglioramento del sistema di *governance* delle aree rurali in termini di attori coinvolti, intensità delle relazioni e livello di partecipazione;
3. aumento della visibilità e del consenso delle politiche di sviluppo rurale.

⁸ Una tale attività è stata in sede di valutazione ampiamente rivista perché ritenuta parzialmente rispondente alle finalità del Programma e, di conseguenza, all'attività di monitoraggio e valutazione dello stesso.

Tabella 6

Ambiti della struttura della Rete Rurale Nazionale	Principali risultanze	
	Valutazione <i>ex ante</i>	Attualizzazione della Valutazione <i>ex ante</i> effettuata in sede di condizioni di valutabilità
Valore aggiunto comunitario	<ul style="list-style-type: none"> È stato individuato principalmente nella natura e finalità della Rete, che si configura come uno strumento di supporto trasversale/sergente all'attuazione delle politiche nazionali e regionali di sviluppo rurale cofinanziate dal FEASR 	<ul style="list-style-type: none"> Il valore aggiunto comunitario appare soddisfatto dall'azione della Rete quale strumento di supporto al PSN e ai PSR e di raccordo con le altre politiche che insistono sullo sviluppo rurale. In particolare, il valore aggiunto comunitario di un Programma di rete può essere rilevato attraverso gli impatti scaturiti dagli scambi di esperienze e dalla creazione di reti derivanti dall'implementazione di programmi cofinanziati dall'Unione Europea
Tematica ambientale	<ul style="list-style-type: none"> Il Programma non è stato formalmente sottoposto alla procedura di Valutazione Ambientale Strategica, dal momento che, data la natura prettamente immateriale degli interventi previsti, non sembra lecito attendersi impatti diretti significativi sull'ambiente rispetto a biodiversità, aree ad alto valore naturale, risorse idriche e cambiamenti climatici. (si ritiene improbabile la Rete possa esercitare degli effetti negativi) 	<ul style="list-style-type: none"> Per quanto concerne la tematica ambientale, l'attività svolta dalla RRN sulle tre linee d'intervento principali risulta sostanzialmente rispondente agli indirizzi comunitari sul tema ed in particolare a quanto emerso a seguito della riforma <i>Health Check</i>

Da quanto su esposto, ed alla luce degli ulteriori progressi tanto della RRN quanto del sistema sviluppo rurale italiano *tout court*, appare sensato notare come la logica di intervento del Programma in esame non solo abbia tenuto in considerazione le esperienze e le priorità di intervento emerse in sede di programmazione precedente ma che sia stata capace di rispondere ai nuovi bisogni emersi a seguito dei cambiamenti avvenuti dall'inizio del periodo di programmazione. Una tale caratteristica non solo dimostra la sostanziale **flessibilità del Programma** ma soprattutto la lungimiranza del programmatore nel disegnare uno **strumento capace di rispondere ai cambiamenti**.

Per concludere, e per anticipare in parte ciò che sarà affrontato nel paragrafo relativo all'architettura del Programma, si può qui sintetizzare la **logica di intervento della RRN** nelle caratteristiche seguenti:

- privilegiare una **logica di intervento legata allo sviluppo** più che all'emergenza (cercando di sviluppare reti e sinergie con attori impegnati a livello locale e già orientati alla salvaguardia e allo sviluppo delle potenzialità del proprio territorio);
- adottare per quanto possibile un **approccio integrato**, con l'obiettivo di aiutare uno sviluppo equilibrato;
- proporre interventi che approfondiscano e coinvolgano le **molteplici realtà** di carattere economico e sociale presenti nei territori di intervento;
- affiancare a qualunque intervento di sviluppo un'**azione di sensibilizzazione e/o formazione degli operatori rurali** che renda l'intervento stesso compreso, condiviso e quindi sostenibile;

- creare ogni possibile presupposto (formazione, scambi culturali, incontri, trasferimenti di competenze, flussi di informazioni, etc.) che favorisca la **cooperazione**.

Vale la pena, infine, evidenziare l'evidente complessità esistente nell'elaborazione di una strategia di intervento che riesca a coniugare le esigenze di tutto il sistema rurale italiano (formato da 21 PSR diversi, ognuno con priorità di sviluppo peculiari), dando risposta efficiente alle quattro priorità tematiche (competitività del settore agricolo e forestale, valorizzazione dell'ambiente e dello spazio rurale, diversificare l'economia e migliorare la qualità della vita, migliorare la *governance* locale e valorizzare le risorse endogene) ed, al tempo stesso, garantendo l'integrazione delle diverse politiche che investono le aree rurali con politiche di coesione e politiche nazionali.

In tal senso una costruzione programmatica che preveda un **metodo partecipativo ed inclusivo** appare la scelta operativa migliore.

4.2.2 Ricostruzione dell'architettura della Rete Rurale Nazionale

Quanto fin qui esposto rappresenta il contesto nel quale la Rete affonda le proprie radici e dal quale prende spunto al fine di elaborare la propria strategia di intervento. Tutto ciò trova, poi, la sua declinazione pratica nella costruzione della **struttura del Programma** e nella conseguente declinazione concreta dei fabbisogni d'intervento e delle criticità di settore in attività operative volte al soddisfacimento e alla soluzione delle stesse.

L'**architettura della RRN** rispecchia la **costruzione classica dei Programmi comunitari** raffigurata attraverso una scala gerarchica discendente, funzionale a rappresentare una **logica a imbuto** nell'ambito della quale ai differenti **obiettivi globali** corrispondono una serie di **obiettivi specifici** atti a specificarne e declinarne le finalità: nel caso della Rete gli obiettivi globali (Linee di intervento) contengono diversi obiettivi specifici i quali, a loro volta, si concretizzano in specifiche **azioni operative**.

Come detto più volte nella trattazione dei capitoli precedenti, la struttura logica del Programma RRN deriva dall'analisi della situazione di partenza condotta in fase ex ante che ha determinato la declinazione dei temi prioritari, dei fabbisogni e delle criticità caratterizzanti la passata programmazione. Da ciò poi è derivato l'assetto logico del Programma che, preme sottolinearlo, si innesta in un **sistema di obiettivi ed azioni** più ampio, qualificato dalla **connessione stretta esistente tra la RRN e la Rete Rurale Europea, le politiche (PAC) ed il PSN ed i PSR**.

Il Quadro Logico della RRN può iscriversi nella tipologia degli **"interlocking logframes"** che, nella dottrina europea sulla metodologia del *project cycle management*, vengono considerati strumenti molto utili per dimostrare come gli obiettivi di una politica, di un programma e di uno specifico progetto/intervento possono essere collegati logicamente ed interdipendenti tra di loro.

Tabella 7

Politica (Politica Agricola comune)	Programma (Rete Rurale Nazionale)	Interventi (Azioni specifiche della RRN)
■ Obiettivi globali (Impatti)		
■ Obiettivi Specifici (Risultati)	■ Obiettivi globali (Impatti)	
■ Azioni (Realizzazioni)	■ Obiettivi Specifici (Risultati)	■ Obiettivi globali (Impatti)
	■ Azioni (Realizzazioni)	■ Obiettivi Specifici (Risultati)
		■ Azioni (Realizzazioni)

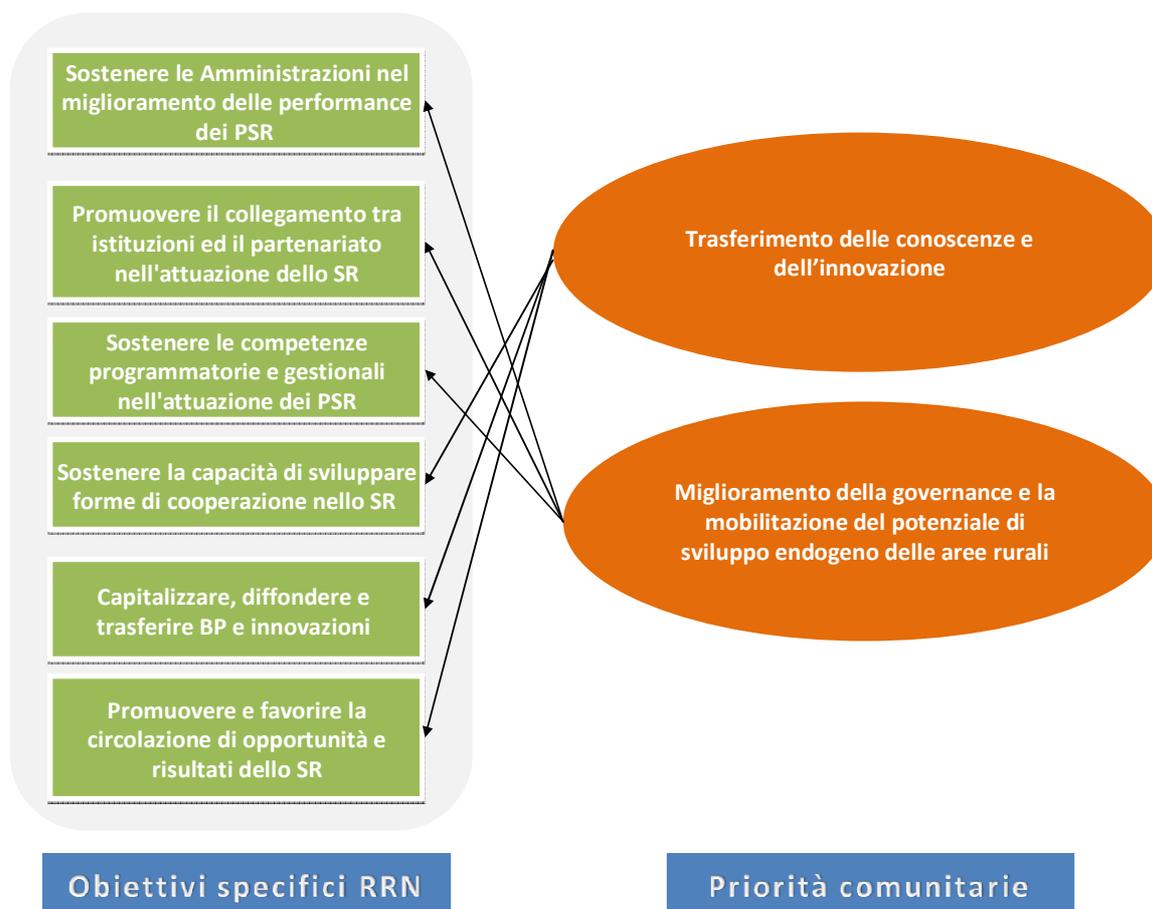
In particolare le attività previste dal Programma mirano a collegare gli obiettivi definiti dal Piano strategico nazionale (PSN), dagli Orientamenti Strategici Comunitari e dalla Rete Rurale Europea. Il Programma è stato costruito, dunque, con l'ambizione di rappresentare un **punto di incontro tra orientamenti ed interventi comunitari e strategia di intervento nazionale e regionale** in favore dello sviluppo rurale.

L'architettura della Rete, come viene sottolineato nello stesso Programma, si pone come "nodo privilegiato per la gestione delle informazioni relative a tutte quelle attività che possono favorire uno sviluppo sostenibile delle aree rurali e che sono messe in atto da diversi attori pubblici e privati operativi nelle e per le aree rurali".

La creazione della RRN risponde poi all'esigenza posta a livello comunitario di prevedere strumenti a sostegno della *governance* ed in generale dell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale, al fine di garantire la coerenza interna dei programmi nazionali e la massima sinergia con le altre strategie attuate a livello di Unione Europea.

La RRN può contribuire in modo incisivo ad alcune delle priorità fissate a livello comunitario, come si evince dalla corrispondenza tra queste e gli obiettivi specifici della RRN evidenziata nella figura che segue.

Figura 7



In tale quadro, lo scopo principale della RRN è quello di rafforzare gli strumenti di intervento finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'attuazione dei PSR e, di conseguenza, potenziare le capacità gestionali delle Amministrazioni responsabili dell'attuazione dei Programmi finanziati dal FEASR.

La strategia alla base della RRN, infatti, mira ad attuare alcune specifiche azioni di accompagnamento dell'attività di programmazione operativa delle Amministrazioni responsabili dei PSR finalizzate a garantire degli standard tecnici ed operativi di riferimento, dei criteri di gestione dei programmi e dei singoli interventi, la coerenza delle tipologie di intervento con la strategia del PSN e delle altre politiche di sviluppo rurale.

Attraverso un **sistema articolato di accompagnamento, supporto e assistenza**, la RRN persegue anche l'obiettivo di valorizzare il ruolo degli attori rurali e del partenariato nella programmazione e nella gestione degli interventi.

Il Programma RRN, che ha la propria AdG nel Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, è stato articolato in **tre Linee d'intervento corrispondenti ai tre obiettivi globali della RRN**, ciascuno dei quali è costituito da due obiettivi specifici.

Le tre Linee di intervento della RRN, di seguito riportate, vengono già indicate nel PSN, a testimonianza ulteriore della coerenza e della profonda connessione esistente tra Rete rurale e strategia nazionale.

1. Migliorare la governance nazionale e regionale delle politiche

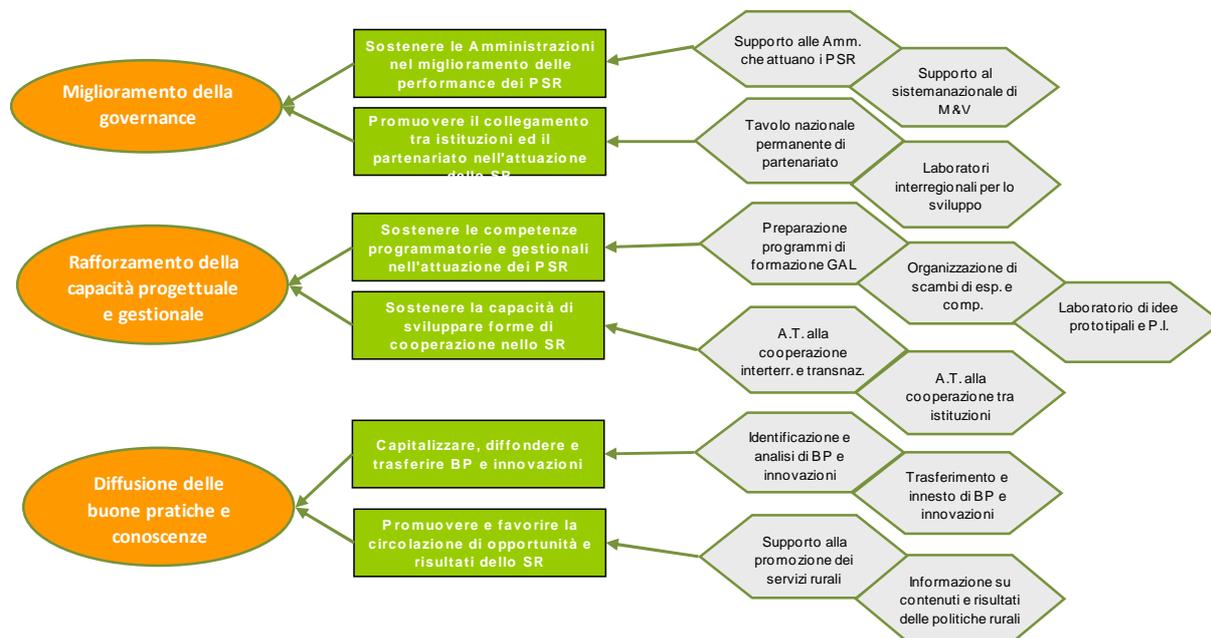
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale nazionale e regionale delle politiche

3. Favorire un processo di diffusione delle informazioni sulla programmazione e sulle dinamiche delle aree rurali presso tutti gli attori che operano nel mondo rurale

Alle tre Linee citate si aggiunge, poi, una quarta Linea d'intervento di "supporto" alla gestione e alle strutture necessarie al funzionamento della Rete.

Di seguito, per una più chiara ed immediata esposizione della **struttura logica del Programma** si riporta un grafico di sintesi in cui vengono rappresentati gli obiettivi globali, specifici e le azioni della RRN.

Figura 8



La sostanziale semplicità della configurazione del Programma RRN rischia di diventare particolarmente intricata a causa del coinvolgimento di un **notevole numero di soggetti** con funzioni diverse, situazione questa che potrebbe incidere sulla gestione ed attuazione degli interventi qualora non vi sia un adeguato coordinamento. Tale potenziale inconveniente è stato del resto affrontato per ciò che concerne la gestione centrale del Programma, con il **riassetto delle strutture facenti capo al MiPAAF** (Cfr. Par. 7.2.).

La costruzione del Programma è stata analizzata dal Valutatore che, in prima istanza, ha rilevato il **nesso logico** che contraddistingue il **complesso delle azioni** identificate che, aldilà dei singoli obiettivi specifici cui sono legate, convergono tutte nel **fine ultimo della Rete Rurale** programma “a servizio” dello sviluppo rurale.

In tal senso, preme evidenziare la **profonda interrelazione esistente tra le tre principali Linee d'intervento** e, di conseguenza, **tra molte delle azioni previste dal Programma**.

Nella tabella che segue si sintetizza la correlazione esistente tra le suddette Azioni della RRN in rapporto alla tipologia di supporto svolto, al fine di dimostrare la forte concatenazione esistente, all'interno della struttura della RRN tra alcune Azioni e sistema logica degli obiettivi.

Tabella 8: Architettura della Rete Rurale Nazionale – Interdipendenza tra Azioni

Azioni della Rete Rurale Nazionale		Architettura logica della Rete Rurale Nazionale	
Tipologia di supporto svolto dalla Rete Rurale Nazionale	Azioni coinvolte	Obiettivo specifico	Obiettivo globale
AT svolta dal Programma RRN nei confronti delle Amministrazioni impegnate nella gestione dei PSR	1.1.1	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della <i>governance</i>
	2.2.1	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale
	3.1.2	<ul style="list-style-type: none"> Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione delle buone prassi e delle cono-scenze
	3.2.2	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale 	
Aggiornamento, la formazione ed il supporto degli operatori rurali migliorandone ed accrescendone le competenze e la professionalità.	1.2.2	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della <i>governance</i>
	2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale
	2.1.2		
3.2.1	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione delle buone prassi e delle cono-scenze 	

Tabella 8: Architettura della Rete Rurale Nazionale – Interdipendenza tra Azioni

Azioni della Rete Rurale Nazionale		Architettura logica della Rete Rurale Nazionale	
Tipologia di supporto svolto dalla Rete Rurale Nazionale	Azioni coinvolte	Obiettivo specifico	Obiettivo globale
Promozione del collegamento e della cooperazione tra istituzioni impegnate nell'attuazione di politiche di sviluppo rurale	1.2.1	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della <i>governance</i>
	2.2.2	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale

Come si evince dalla Tabella, si può qui richiamare il rapporto propedeutico che lega le **azioni 1.1.1, 2.2.1, 3.1.2 e 3.2.2**. Tutte le suddette azioni, infatti, possono essere inserite nell'ambito strettamente funzionale ad un ruolo di AT svolto dal Programma RRN nei confronti delle Amministrazioni impegnate nella gestione dei PSR e mirano al raggiungimento, più o meno diretto, della maggiore efficacia dei PSR regionali.

Altrettanto correlate risultano, poi, le **azioni 1.2.2, 2.1.1, 2.1.2 e 3.2.1** tutte volte a sostenere l'aggiornamento, la formazione ed il supporto degli operatori rurali migliorandone ed accrescendone le competenze e la professionalità.

Stesso discorso può, infine, essere fatto per le **azioni 1.2.1 e 2.2.2** entrambe finalizzate alla promozione del collegamento e della cooperazione tra istituzioni impegnate nell'attuazione di politiche di sviluppo rurale.

Appare importante, inoltre, ricordare quanto già espresso in sede di Rapporto sulle condizioni di valutabilità riguardo gli **effetti auspicabili ed auspicati della RRN**. La loro intrinseca immaterialità, infatti, al pari della loro non completa dipendenza dalle politiche messe in atto dal Programma, ne rende particolarmente insidiosa la contabilità. Di conseguenza, in relazione alla costruzione del Programma potrebbe risultare un esercizio essenzialmente dogmatico la mera analisi delle interrelazioni tra Linee di intervento ed azioni.

Una valida analisi dell'architettura programmatica del Programma RRN, e della relativa strategia di intervento, del resto, non può ignorare l'**individuazione degli obiettivi in relazione ai punti di forza e debolezza del settore e la relativa dotazione finanziaria delle azioni ad essi propedeutiche**.

In tal senso vale la pena qui segnalare la performance non del tutto ottimale dal punto di vista dell'avanzamento finanziario di alcune azioni strategiche del Programma. In particolare, come evidenziato nel paragrafo sull'avanzamento finanziario della RRN, l'azione 1.2.2 "Laboratori interregionali per lo sviluppo" ad oggi si attesta su un livello di spesa pari al 6,42% del budget assegnato. Stesso discorso può essere fatto per l'azione 2.1.1 "Preparazione di programmi di formazione destinati ai GAL in via di costituzione"⁹, che si attesta su un livello di spesa del 5,25% e

⁹ Questa azione ha una natura particolarmente rilevante in quanto prevista dalla normativa comunitaria di riferimento.

l'azione 3.2.2 "Informazione sui contenuti e risultati della PAC e delle politiche di sviluppo", ferma al 2,82% del budget.

Questo livello di avanzamento della spesa, che in alcuni casi può essere addebitato ad un fisiologico ritardo nell'inizio delle attività, certamente non inficia *tout court* la bontà delle scelte del Programmatore, ma può, ad ogni conto, essere considerato come un elemento da tenere in ampia considerazione, soprattutto ove le deficienze investano attività considerate strategiche al perseguimento degli obiettivi del Programma.

4.2.3 *La logica dell'intervento della Rete Rurale Nazionale alla luce degli elementi di scenario*

Quanto in precedenza descritto ed analizzato fa da premessa al presente paragrafo che ha come obiettivo precipuo quello di mettere in relazione la logica di intervento del Programma oggetto di valutazione con lo scenario di riferimento specifico.

La **costruzione di un programma** che vuole essere **efficace ed efficiente**, infatti, deve assolutamente passare da un'attenta e puntuale analisi dell'**humus in cui affonda le radici il settore** su cui si vuole intervenire.

In tal modo il *policy maker* potrà disegnare una politica quanto più possibile rispondente a reali esigenze di sviluppo e, di conseguenza, rispettosa di quei principi di economicità, efficienza, efficacia e trasparenza che sono alla base del successo di ogni intervento di natura pubblica.

La verifica dei legami intercorrenti tra la strategia e, quindi, la logica di intervento, che presiede le azioni programmate ed il contesto di riferimento – fortemente connotato dai processi di cambiamento del settore sviluppo rurale e delle relative politiche – è effettuata in relazione alle principali Linee di intervento del Programma ed in considerazione della natura peculiare dello stesso.

Come già sottolineato la RRN si caratterizza per essere "servente" ai PSR ed ha come obiettivo il miglioramento della capacità di programmazione e gestione dei PSR da parte delle Amministrazioni territoriali: da ciò dovrebbe scaturire una maggiore efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse dei fondi FEASR e, dunque, una migliore performance dell'intero PSN.

Considerando il percorso svolto nella costruzione della strategia della RRN attraverso un'analisi dei fabbisogni d'intervento – tutt'ora attuali – emersi e avvalorati anche in sede di valutazione ex ante, appare opportuno, in questa sede, da un lato, confermare la **bontà delle scelte strategiche condotte in sede di programmazione**, dall'altro, ampliare l'angolo di visuale sull'oggetto dell'analisi.

In tal senso, nell'ambito del complesso sistema di azioni che caratterizza la RRN è, pertanto, opportuno individuare alcune **tematiche** che, per la loro rilevanza nell'ambito della strategia complessiva, appaiono maggiormente **significative ai fini della Valutazione del Programma**.

Particolare attenzione viene, dunque, in questa sede dedicata ad alcune **tematiche trasversali** così come emerse dalla prima fase di attività di valutazione, ovvero:

1. Miglioramento del potenziale umano degli attori rurali ed aumento della capacità di gestione delle AdG PSR e altri partner.

2. Ruoli e competenze delle strutture della RRN.

3. Capacità delle azioni di comunicazione di raggiungere i diversi gruppi target e ricaduta delle azioni della RRN sul territorio sugli attori non istituzionali e sulla società civile.

4. Produzione di network permanenti tra attori rurali, risposta del territorio alle attività della RRN.

5. Capacità della RRN di diffondere una cultura della cooperazione nello sviluppo rurale.

1. Il miglioramento del potenziale umano degli attori rurali trova la sua ragion d'essere nelle finalità stesse delle politiche di sviluppo rurale, volte alla diversificazione dell'economia nelle aree rurali e, quindi, atte ad individuare il primo necessario *step* di questo percorso nella formazione degli operatori del settore. Il Programma, nella sua struttura, risponde ampiamente a tale esigenza, prevedendo una serie di misure riconducibili a tale finalità. Assimilabile a questa prima tematica è l'**aumento della capacità di gestione delle AdG PSR e altri partner**. Per tale va inteso il ruolo "servente" - accomunabile ad una vera e propria attività di supporto ed assistenza - della Rete Rurale Nazionale nei confronti dei Programmi regionali e degli altri attori rurali e/o coinvolti sullo sviluppo rurale, tanto in termini di gestione operativa quanto di gestione finanziaria delle risorse.

2. La dimensione organizzativa – in cui trovano spazio i ruoli e le competenze delle strutture della RRN – è di particolare rilevanza nella RRN, Programma che ha l'obiettivo di facilitare i processi di attuazione della *policy* di sviluppo rurale, attraverso la strutturazione e lo sviluppo di un sistema e di servizi di rete tra gli attori ed i principali *stakeholders* le cui azioni/attività hanno un impatto notevole sui piani e programmi a livello nazionale (PSN) e regionale (PSR). La caratteristica del Programma risiede nella sua innovatività, sia nei contenuti e nelle finalità complessive che nella strutturazione organizzativa ed attuativa che affida al MiPAAF una funzione di impulso, regia, controllo e coordinamento di un'articolata rete attuativa multiattore e multilivello. In un tale contesto, l'esercizio delle funzioni amministrative connesse alla gestione ed attuazione del Programma necessita dell'utilizzo di strumenti e logiche di funzionamento diverse dalle tradizionali modalità organizzative e gestionali tipiche e richiede, quindi, innovazione e cambiamento (Cfr. Par. 7.2.).

3. La capacità delle azioni di comunicazione di raggiungere i diversi gruppi target è tema di cruciale importanza per un Programma come la RRN contrassegnato da attività di rete, di supporto e di diffusione di pratiche. La RRN si prefigge, infatti, nel suo ruolo di Programma "servente", di riuscire ad allargare quanto più possibile il proprio raggio d'azione, prevedendo diverse forme di promozione e diffusione della propria attività. In tale ambito, possono essere senz'altro annoverati alcuni strumenti di cui la RRN si è dotata, quali ad esempio il sito web istituzionale, nonché alcune iniziative interessanti come Rural4kids (Cfr. Par. 7.1.).

Nel tema della comunicazione può essere, poi, sicuramente annoverata anche la **ricaduta delle azioni della RRN sul territorio, sugli attori non istituzionali e sulla società civile**. Quest'ultima risponde all'esigenza sentita anche a livello comunitario di sensibilizzare una platea sempre più ampia ai problemi del mondo rurale ed ai suoi fenomeni di trasformazione. Un tale approccio,

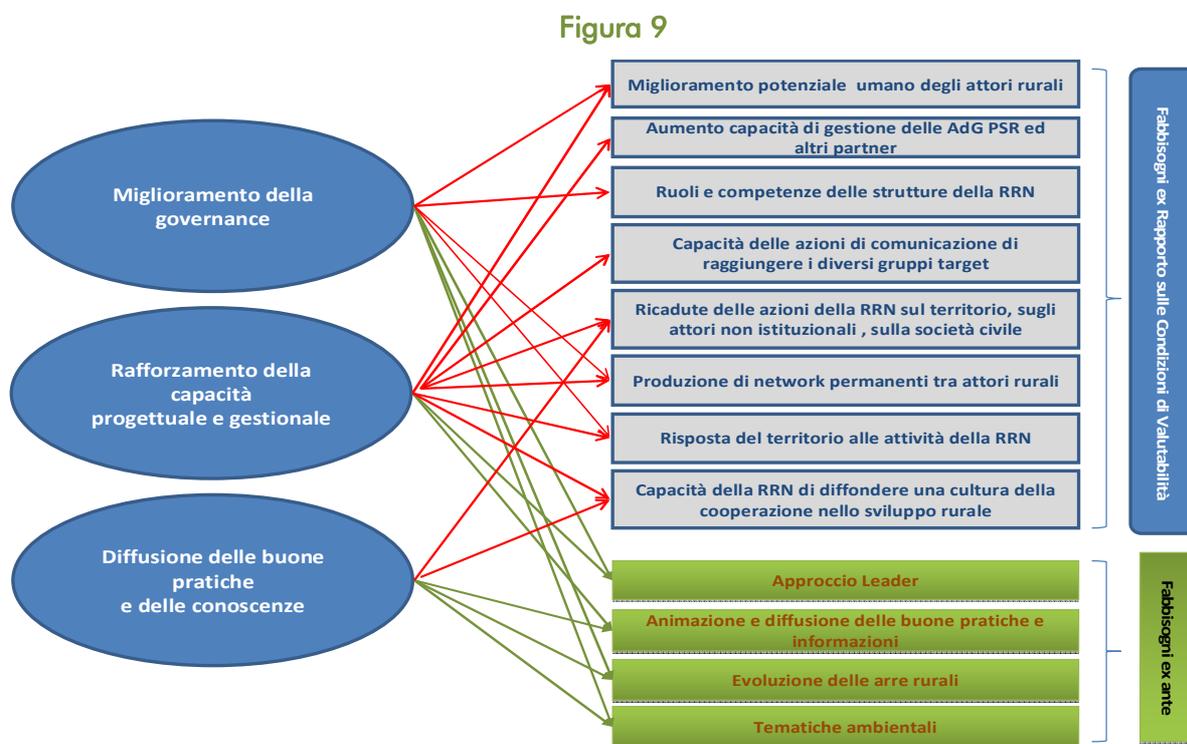
del resto, sembra dare ascolto ai desiderata che vorrebbero un decisivo utilizzo dell'approccio *bottom-up* nella definizione delle politiche di sviluppo territoriale.

- La **produzione di network permanenti tra attori rurali**, risponde alla necessità, già in precedenza richiamata, di un maggior utilizzo dell'approccio *bottom-up* nella definizione delle strategie, attraverso l'attivazione di partenariati pubblico-privati che abbiano come obiettivo lo sviluppo di programmi di intervento finalizzati alla crescita delle aree territoriali maggiormente svantaggiate. Nell'ambito della programmazione per lo sviluppo rurale 2007-2013, lo strumento ha l'obiettivo di promuovere lo sviluppo locale mediante un processo di concertazione partecipata e mosso dal basso in corrispondenza alle esigenze di sviluppo delle comunità per l'attivazione delle misure concernenti l'economia rurale.

Strettamente connesso a molte delle voci precedenti va considerata la **risposta del territorio alle attività della RRN**. Essa può essere, quindi, chiaramente considerata una tematica trasversale a tutto il Programma e, pertanto, trova riscontro in diverse azioni dello stesso.

- Infine, ulteriore tema nevralgico del Programma risulta la **capacità della RRN di diffondere una cultura della cooperazione nello sviluppo rurale**. Una tale attenzione può trovare giustificazione nella volontà delle politiche comunitarie di dare maggiore diffusione all'evoluzione del settore rurale e della conoscenza di tale fenomeno, anche attraverso lo scambio di esperienze tra PM al fine di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia delle stesse politiche.

Di seguito si riporta, a riassunto di quanto su esposto analiticamente, una figura sulla strategia attuale.



5. L'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL PROGRAMMA E I PRIMI RISULTATI

*"Est modus in rebus"
"C'è una giusta misura nelle cose"
Quinto Orazio Flacco*

*"La formulation d'indicateurs n'est qu'une étape parmi d'autres de la construction d'un dispositif d'évaluation"
Déjean J., Bourassin V. e Mortreux K.*

5.1. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEGLI INDICATORI

5.1.1 L'evoluzione dell'approccio valutativo e le peculiarità della Rete Rurale Nazionale

Nell'ambito della valutazione dei programmi in regime di cofinanziamento europeo si sta registrando una **profonda modificazione del concetto di valutazione**. È importante mettere in evidenza il passaggio che si sta progressivamente compiendo, da una valutazione concentrata in maniera pressoché esclusiva a cogliere l'efficienza della spesa, ad una che privilegia **l'analisi dell'efficacia e dell'impatto delle azioni** poste in essere. Questo tipo di approccio, che assegna priorità ad un legame stretto con i contesti in cui agiscono i programmi, mal si concilia con meccanismi valutativi di tipo quantitativo – troppo rigidi e che portano con sé un elevato rischio di autoreferenzialità – e, quindi, sposta l'attenzione verso una valutazione di carattere qualitativo: più aperta e meno codificata e standardizzabile.

In questi anni il percorso della valutazione ha effettuato notevoli passi avanti riconoscendo un ruolo importante agli **approcci qualitativi**, in particolare assegnando anche al sistema dei soggetti (e quindi non solo agli indicatori) a vario titolo coinvolti dai programmi il compito di monitorarne l'andamento: il terreno del confronto si è esteso; si è affermata la necessità di affrontare in termini pratici e operativi – correlati agli approfondimenti sul percorso effettuato e ancora da fare – i nodi critici dell'attuazione e, dunque, anche il rapporto fra il momento della programmazione e quello della realizzazione-gestione; si è posta in una diversa dimensione anche la necessità di reperire i dati, correlando questa attività in funzione delle finalità e dell'utilizzo dei dati stessi.

Per ciò che concerne lo sviluppo rurale, poi, l'approccio al monitoraggio e alla valutazione relativo al periodo 2007-2013, sebbene si basi sulle stesse modalità dei periodi precedenti, è attuato in maniera più sistematica e si adegua ai nuovi requisiti previsti dal regolamento CE 1698/2005, di seguito sintetizzati:

Tabella 9

Requisiti ex Reg. 1698/2005

L'esplicita definizione degli obiettivi nel regolamento, degli orientamenti strategici e delle loro necessarie ripercussioni sui programmi accresce l'esigenza di un sistema di monitoraggio e di valutazione altrettanto chiaro e forte.

Il nuovo regolamento sullo sviluppo rurale prevede un monitoraggio strategico delle strategie comunitarie e nazionali, legato alle priorità dell'UE, e richiede pertanto la definizione e la quantificazione di indicatori comuni.

È necessario migliorare la definizione degli indicatori iniziali all'inizio del periodo di programmazione, per poter valutare la situazione di partenza e costituire la base per l'elaborazione della strategia del programma.

L'aggregazione dei prodotti, dei risultati e degli impatti a livello comunitario consentirà di valutare i progressi compiuti nella realizzazione delle priorità dell'UE.

L'organizzazione di attività di valutazione in itinere consentirà, attraverso una più efficiente raccolta dei dati, di migliorare la preparazione della valutazione formale intermedia ed ex post.

Il Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione (QCMV) è, dunque, fondato sulla continuità e sull'adeguamento dell'orientamento esistente per il periodo 2000-2006, in base all'esperienza e ai requisiti previsti dal nuovo regolamento.

La previsione di un unico quadro per il monitoraggio e la valutazione per tutti gli interventi relativi allo sviluppo rurale garantisce continuità e semplificazione della valutazione dei risultati e degli impatti, offrendo, nel contempo, maggiore flessibilità agli Stati Membri.

In generale, il QCMV introduce pochi requisiti aggiuntivi per la raccolta dei dati rispetto alla vecchia programmazione, fatta eccezione per le misure o gli obiettivi la cui portata è stata modificata nel regolamento o negli orientamenti strategici europei per lo sviluppo rurale.

In tale contesto regolamentare di riferimento, le **peculiarità della RRN**, caratterizzata dall'intagibilità dei risultati e degli impatti, rende estremamente complessa la costruzione di un **sistema di indicatori** in grado di descrivere l'attuazione del programma e di valutare l'efficacia degli interventi attuati. La RRN ha come obiettivo finale il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nell'attuazione degli interventi programmati nei PSR: questa funzione strumentale si concretizza in una serie di interventi volti ad accrescere le capacità dei soggetti impegnati nella crescita dello sviluppo rurale italiano.

Il **carattere immateriale degli interventi previsti dalla RRN** (azioni di AT e di sistema), quindi, rende difficoltoso sintetizzare gli stessi attraverso variabili di tipo puramente quantitativo. Tali variabili, infatti, rischierebbero di risultare inadeguate ad una valutazione dei processi che sono alla base delle azioni del Programma. Per tale motivo appare utile il ricorso ad una valutazione che tenti di conciliare l'esigenza di portare a sintesi quanto realizzato dalla Rete attraverso la messa a punto di un sistema di indicatori quantitativi, con elementi di tipo qualitativo in grado di cogliere meglio gli aspetti di processo ed i risultati prodotti dal Programma.

Ciò premesso l'attività valutativa del Programma RRN, come sempre fondata sul concetto dell'utilità, anche con riferimento al sistema di indicatori, è stata svolta attraverso un **confronto** con l'Amministrazione ed è stata finalizzata nella sua prima fase ad una serie di attività che possono essere sinteticamente riportate come segue:

Tabella 10

Attività al maggio 2010 – Condizioni di valutabilità	
■	Attualizzazione della valutazione ex ante
■	Verifica, aggiornamento, adeguamento e riqualificazione ex ante degli indicatori
■	Valutazione del sistema di raccolta dati e delle basi dati disponibili
■	Strutturazione delle domande valutative e relativi indicatori
■	Strutturazione della metodologia di rilievo ed elaborazione dei dati necessari alla quantificazione degli indicatori
■	Definizione della tempistica per la quantificazione degli indicatori nelle diverse fasi della valutazione

Una tale attività è confluita nel “Rapporto sulle condizioni di valutabilità” redatto nel giugno 2010. Detto rapporto costituiva, dunque, il primo passo formale del percorso valutativo e doveva intendersi come una base di lavoro, un documento dinamico volto a stimolare la collaborazione e la condivisione della meta tra il Valutatore ed il Programma.

Ed infatti, da queste premesse l’attività del Valutatore è proseguita avendo come nuovo traguardo intermedio il presente Rapporto. Il cammino fin qui svolto ha dimostrato il carattere flessibile ed aperto del Programma RRN e come il proficuo scambio di opinioni con le strutture della Rete abbiano consentito di perfezionare continuamente la qualità del servizio in oggetto.

Tabella 11

Attività a ottobre 2010 – Valutazione Intermedia	
■	Definizione ed analisi sugli approfondimenti tematici
■	Indagine <i>field</i> a mezzo questionario sull’organizzazione della RRN
■	Indagine <i>field</i> a mezzo questionario sugli effetti della RRN
■	Attività di supporto all’AdG per implementazione del sistema di monitoraggio con specifico riferimento alla batteria di indicatori di realizzazione
■	Attività di supporto all’AdG per la definizione del sistema degli indicatori e la loro quantificazione
■	Attività di ricategorizzazione degli indicatori di realizzazione ex ante nelle nuove tipologie di indicatori
■	Analisi del sistema di gestione della RRN
■	Analisi del sistema di monitoraggio della RRN
■	Definizione della batteria di indicatori di realizzazione definitiva

Le attività suddette sono oggetto della presente Valutazione Intermedia. I paragrafi che seguono, nello specifico, si incentrano sulla definizione del **sistema di indicatori** con relativo aggiornamento dei valori (Cfr. Par. 5.1.2) e sulle prime considerazioni in merito agli **effetti prodotti dalla Rete Rurale**

Nazionale (Cfr. Par. 5.1.3.) rivenienti da:

- prime considerazioni degli effetti prodotti dalla RRN a seguito delle **analisi condotte dal Valutatore utilizzando la batteria di indicatori della RRN**;
- autovalutazione condotta dai soggetti/attori della RRN (Task Force e Postazioni regionali) con specifico riferimento agli effetti prodotti dal Programma a giudizio dei suddetti attori;
- prime considerazione degli effetti come esito della **rilevazione sul campo** condotta dal Valutatore attraverso le interviste tramite questionario rivolte alle **AdG dei PSR** in qualità di soggetti destinatari dei servizi del Programma.

5.1.2 L'analisi del sistema degli indicatori e loro quantificazione

Definire gli **indicatori** significa osservare i fenomeni, interpretarli e misurarli. La determinazione delle dimensioni è un passaggio essenziale per tradurre i fenomeni stessi in quantità e numeri ma un sistema di indicatori si genera attraverso l'**incontro di pensiero e metodo**, ovvero "interpretazione" e "misurazione". Gli indicatori, quindi, rappresentano, nell'ottica del Valutatore, un esercizio del pensare, una pratica della riflessione supportata, ove possibile, da argomentazione rigorosa.

Sulla base di questa impostazione il Valutatore ha, sin dall'inizio del suo mandato valutativo, intrapreso un **percorso di supporto all'Amministrazione** al fine di organizzare e raccogliere in via sistematica le informazioni quantitative atte a rappresentare un adeguato termine di riferimento per la formulazione di un giudizio sull'efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico (Rapporto di verifica, aggiornamento e adeguamento degli indicatori ex ante del Programma, Rapporto sulle condizioni di valutabilità, incontri *ad hoc*).

Tuttavia, il Programma RRN, in ragione della sua complessità, ha sofferto, ad oggi, di una certa difficoltà - dovuta, da un lato, al numero e alla natura degli interventi, dall'altro, al numero di soggetti coinvolti - nell'individuare una batteria di indicatori che restituisca in pieno il lavoro svolto ed i risultati ottenuti; difficoltà, di recente, superata.

Il presente lavoro (per il quale non sono stati presi in considerazione i dati relativi al 2010 stante la loro difficile rilevabilità con il metodo applicato), dunque, ha costituito la base di partenza sulla quale impostare l'impegno necessario alla soluzione delle su riportate criticità.

In particolare, e come conseguenza di quanto su detto, il Valutatore ha concentrato gli sforzi, in questa prima fase del suo mandato, sugli **indicatori di realizzazione** al fine di pervenire, con tutti i limiti insiti in una interpretazione soggettiva, ad una quantificazione degli output del Programma. Si ritiene, infine, che alcuni indicatori presenti nel Programma ex-ante ("**iniziative per la diffusione delle buone pratiche**" e "**reti coinvolte**"), che non troverebbero alcun corrispondente nei nuovi indicatori di realizzazione previsti ad Aprile 2010, potrebbero essere reconsiderati come indicatori di risultato.

Per ciò che concerne gli **indicatori di risultato**, si registra una difficoltà oggettiva nella loro **rilevabilità e misurabilità**, in assenza di batteria e valori definitivi delle realizzazioni e di sistema di monitoraggio che ha costretto all'utilizzo di fonti alternative non sempre affidabili, quali ad esempio i fogli firma, i verbali etc.

Gli **indicatori di impatto** si riferiscono, come noto, al medio-lungo periodo e si dimostrano, quindi, non quantificabili in tale sede. Ciononostante il Valutatore ha operato uno sforzo, come garantito in

fase di condizioni di valutabilità, ai fini della **verifica e test** degli stessi rimandando alla valutazione ex-post la loro quantificazione, in linea con la prassi adottata a livello europeo dalle Reti nazionali.

Da evidenziare, infine, che la presente analisi è stata svolta in assenza, totale, di **valori baseline** e, parziale, di **valori obiettivo o target**. Tali ultimi valori, infatti, non sempre sono risultati mutuabili dall'ex ante: a volte perché la ricategorizzazione degli indicatori svolta dal Valutatore non permetteva di mantenere quel valore, altre perché il valore obiettivo risultava già ampiamente superato al 2009. Tale ultima osservazione, in particolare, se, da un lato, induce a considerare positivamente le attività del Programma in quanto ad efficienza, dall'altro, invita l'AdG e le altre strutture operative della RRN a **compiere uno sforzo prossimo per la quantificazione degli stessi valori obiettivo**.

Indicatori di realizzazione

Facendo seguito a quanto già intrapreso in sede di Rapporto sulle condizioni di valutabilità e di Rapporto di verifica, aggiornamento e adeguamento degli indicatori ex ante del Programma, il Valutatore ha proseguito il lavoro di raccordo con l'AdG del Programma al fine di **attualizzare e definire** la batteria degli indicatori di realizzazione¹⁰ sulla base dei fabbisogni emersi in questo scorcio di programmazione, anche al fine di implementare il sistema di monitoraggio della RRN.

A seguito di un ulteriore fase di condivisione con l'AdG del Programma e gli Enti Attuatori dello stesso, culminata nella riunione del 25 novembre u.s. presso il MiPAAF, la batteria di indicatori di realizzazione prevista ed approvata in sede di Rapporto sulle Condizioni di Valutabilità è stata nuovamente rivista, al fine di restituire una fotografia sempre più aderente alle reali performance della RRN.

Pertanto di seguito si riporta la nuova tabella sintetica in cui vengono individuate le tipologie di indicatore concordate e le relative descrizioni:

Tabella 12

Cod.	Indicatore	Descrizione/Esempi
1	Documenti di carattere divulgativo	Documenti di carattere divulgativo-informativo prodotti nell'ambito della RRN
2	Linea Guida	Documenti metodologici di orientamento ed indirizzo
3	Studio, Rapporto, Altro documento	Documenti frutto di un lavoro di ricerca, analisi, sintesi. Relazioni, rapporti o altri documenti
4	Convegno	Riunioni finalizzate alla diffusione ed allo scambio di informazioni ed esperienze destinate ad un'ampia e diffusa partecipazione di pubblico
5	Seminario/Workshop	Riunioni formative e/o informative su temi specifici destinate a gruppi ristretti di addetti ai lavori
6	Incontro/Riunione di gruppo di lavoro	Riunioni istituzionali delle TF e del GdL, incontri periodici del partenariato
7	Protocollo d'intesa/Accordo	Convenzioni, accordi, intese promosse tra più soggetti istituzionali enon , finalizzati a strutturare rapporti di collaborazione e/o cooperazione tra gli stessi nell'ambito delle attività legate alla RRN

¹⁰ Gli indicatori di prodotto (o **realizzazione**), come prevede il QCMV per lo sviluppo rurale 2007-2013 della CE, "misurano le attività realizzate direttamente nell'ambito dei programmi, costituiscono il primo passo verso la realizzazione degli obiettivi operativi dell'intervento e si misurano in unità fisiche o finanziarie".

Tabella 12

Cod.	Indicatore	Descrizione/Esempi
8	Focus Group	Gruppi ristretti di ricerca ed approfondimento su specifiche tematiche
9	Campagna e Attività Media	Attività di comunicazione e divulgazione realizzata anche attraverso organi d'informazione di massa su tematiche inerenti la RRN o più in generale lo sviluppo rurale
10	Partecipazione della RRN ad Eventi e Fiere	Sono rilevate le partecipazioni della RRN a singoli eventi, fiere ed altre manifestazioni. Ogni evento va contato una sola volta indipendentemente dalla durata dello stesso.
11a	Study Visit, Stage e Scambio di esperienze – ambito nazionale	Realizzazione di incontri ed altre attività (anche strutturati su lunghi periodi) finalizzati allo scambio di esperienze tra più soggetti impegnati nella programmazione ed attuazione degli interventi legati allo sviluppo rurale
11b	Study Visit, Stage e Scambio di esperienze – ambito internazionale	Realizzazione di incontri ed altre attività (anche strutturati su lunghi periodi) finalizzati allo scambio di esperienze tra più soggetti impegnati nella programmazione ed attuazione degli interventi legati allo sviluppo rurale
12a	Attività di supporto – elevata intensità	Attività il cui impegno stimato è superiore a 400 giorni/persona annui
12b	Attività di supporto – media intensità	Attività il cui impegno stimato è compreso tra i 30 ed i 400 giorni/persona annui
12c	Attività di supporto – bassa intensità	Attività il cui impegno stimato è inferiore a 30 giorni/persona annui
13	Strumenti informativi e conoscitivi	E' rilevata la realizzazione di strumenti informativi (es. software) e conoscitivi (es. database) indipendentemente dal loro grado di complessità.

È opportuno sottolineare, tuttavia, che - essendo tale modifica intervenuta in una data molto prossima alla consegna del Rapporto di Valutazione Intermedia – l'analisi relativa all'avanzamento fisico del Programma, riportata nelle pagine seguenti, è stata svolta in relazione alle tipologie di indicatori di realizzazione adottati dalla RRN al 15 giugno 2010. Pertanto i valori attualmente quantificati saranno suscettibili di alcune variazioni”.

A titolo esemplificativo di quello che sarà il lavoro di ricategorizzazione che si andrà a svolgere nei prossimi mesi, si riporta che attualmente per il nuovo indicatore n. 10 “Partecipazione della RRN ad Eventi e Fiere” si possono contare 6 eventi”.

Il Valutatore ha, quindi, da un lato, proceduto ad una serie di **incontri propedeutici** al lavoro in oggetto e, dall'altro, operato uno sforzo di **riqualificazione e quantificazione delle attività**, e quindi degli output, della RRN al 31 dicembre 2009 sulla base della nuova batteria di indicatori di realizzazione individuati in accordo con l'AdG nell'Aprile del 2010. Gli esiti di tale lavoro sono restituiti nelle Tabelle in Allegato al presente Rapporto.

Riguardo questo secondo aspetto il lavoro si è svolto sostanzialmente in due fasi. Durante la prima, la metodologia utilizzata per la riqualificazione è stata quella di dare agli indicatori di realizzazione aggiornati i valori degli indicatori previsti dal Programma giudicati più prossimi dal punto di vista terminologico. La fonte per una tale elaborazione sono state le RAE 2007, 2008 e 2009.

Una tale impostazione non ha, tuttavia, impedito l'insorgere di alcune problematiche: una criticità compilativa-riqualificativa, infatti, era data dalla **mancata previsione**, in sede di Valutazione ex ante e quindi di Programma, di alcuni valori obiettivo.

Una ulteriore criticità emergeva dalla difficoltà della presenza negli indicatori ex ante del sub-indicatore successivamente eliminato in fase di definizione delle condizioni di valutabilità per esigenze di sintesi e chiarezza, elementi imprescindibili nella definizione degli indicatori. Ciò ha causato la difficoltà di corrispondenza, soprattutto del valore assegnato, tra i sub-indicatori e i nuovi indicatori di realizzazione, e quindi di particolareggiare nei nuovi quelli previsti dal Programma (cd. “spacchettamento”).

Al fine di ovviare alle criticità insorte durante la prima stesura, allora, il Valutatore, su impulso dell’AdG, ha tentato di affinare il risultato di una tale operazione. La seconda fase del lavoro è, perciò, consistita in una vera e propria **opera interpretativa dei dati descrittivi delle RAE 2007, 2008 e 2009** al fine di poter riqualificare ex novo le suddette attività ed al tempo stesso procedere ad una quantificazione dei valori – tanto del triennio 2007-2009 quanto quelli obiettivo del Programma –, anch’essa spesso svincolata dai dati pre-esistenti.

Detto impianto seppur riduceva le criticità emerse durante la prima fase dell’elaborazione, non le eliminava. Il Valutatore, infatti, ha riscontrato in questo tentativo di monitoraggio fisico alcune difficoltà che possono essere riassunte come segue:

- Generale difficoltà di quantificazione degli indicatori dalla sola descrizione di attività;
- Difficoltà di qualificare alcune attività *borderline* (es. documenti/attività di supporto; incontri/supporto; incontri/scambio di esperienze);
- Possibile duplicazione dei dati riportati nella parte descrittiva delle RAE sotto diverse azioni;
- Generale difficoltà di quantificazione degli indicatori 11 “Attività di supporto e consulenza” e 12 “Sistema informativo”;
- Impossibilità di valorizzare le attività non quantificate ma descritte nelle RAE (es. incontri, seminari, etc.);
- Difficoltà di qualificazione delle attività “costituzione delle strutture/TF della RRN”.

Per tali motivi, va rimarcato, dunque, che l’esposizione seguente resta una **restituzione**, tanto dal punto di vista quantitativo quanto da quello qualitativo, **parziale della realtà della RRN** e pertanto il Valutatore rammenta l’importanza del sistema di monitoraggio (Cfr. Par. 6.2).

Dal lavoro svolto, ad ogni modo, emergono alcune **indicazioni valide** al fine della definizione ultima del set degli indicatori di realizzazione. Va segnalato, ad esempio, che due categorie di indicatore potrebbero essere aggiunte alla lista esistente: “**progetti**” e “**buone prassi raccolte, capitalizzate e/o diffuse**”. Tale ultimo indicatore, in particolare, è stato previsto, in sede di aggiornamento, come indicatore di risultato e, dunque, a tal proposito andrebbe considerata l’opportunità di un mutamento teleologico dello stesso.

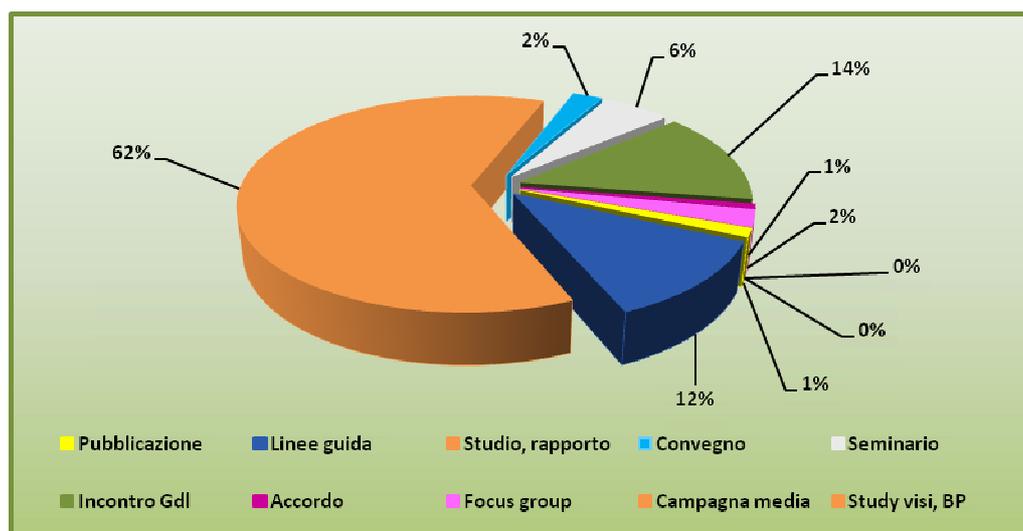
Inoltre, l’attività di auto-valutazione (Cfr. par. 5.1.3) ha messo in luce, a riprova di quanto sottolineato in premessa, le difficoltà degli stessi attori della Rete di utilizzare alcune tipologie di indicatori ai fini dell’inserimento della loro attività (es. difficoltà di categorizzare i video realizzati dalla TF Buone Prassi).

Fatta questa necessaria premessa, e aggiunto che gli indicatori di realizzazione, miranti a monitorare l’avanzamento fisico del Programma, così individuati sono comuni a tutte le azioni del Programma, di seguito si riportano delle tabelle sintetiche e grafici - per Linea d’intervento - in cui si tenta di restituire un’immagine più chiara dello stato dell’arte.

Tabella 13: Tabella globale Linea d'Intervento I

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
1) Pubblicazione	-	1	1	2
2) Linee guida	2	3	14	19
3) Studio, Rapporto o altro documento	2	67	31	100
4) Convegno	-	4	-	4
5) Seminario/workshop	-	1	8	9
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	1	21	22
7) Protocollo di intesa/accordo	-	1	-	1
8) Focus group	-	-	4	4
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	-	0
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	6	5	11
Totale	4	84	84	172

Grafico 1



Da tale rappresentazione si evince in maniera evidente la netta preponderanza dell'indicatore sintetico di realizzazione n. 3 "studio, rapporto o altro documento" all'interno della I Linea d'intervento "Miglioramento della governance". Si ravvisa che tale prodotto sembra essere adeguato

al raggiungimento dell'obiettivo prefissato dal Programma.

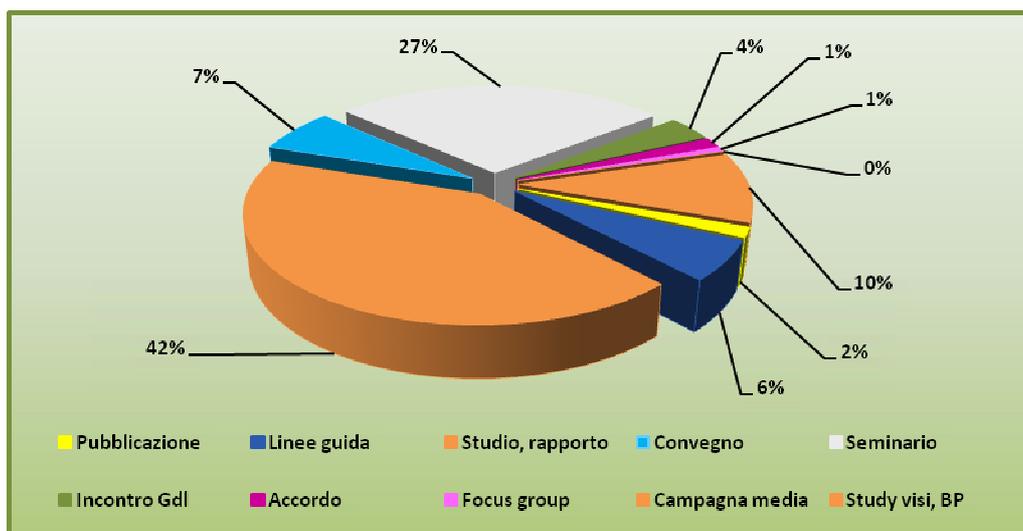
Si segnala, inoltre, l'impossibilità di procedere ad una quantificazione dell'indicatore **"Attività di supporto e consulenza"** che, invece, risulta strategico nella presente Linea di intervento. In fase ex-ante è stato indicato il valore obiettivo relativo alle giornate-uomo implementate pari a 30.850. Tale valore risulta ampiamente superato dalla performance del Programma; basti, infatti, pensare alla media delle giornate-uomo che la Rete impiega attraverso le PRR pari 10.080 se si considerano 2 postazioni full-time nelle Regioni in cui le postazioni sono state attivate. Inoltre, essendo stato assegnato all'indicatore un livello Alto, medio, basso non era possibile procedere ad una quantificazione interpretativa da parte del Valutatore.

Alla performance numerica, ad ogni modo, appare opportuno affiancare quella finanziaria che al 31/12/2009 (data a cui si attesta la rilevazione degli indicatori) riportava un avanzamento pari a **4.490.243 euro**. Ricordando che alla presente analisi mancano, per quanto su evidenziato, i dati fisici relativi al 2010, si può comunque affermare dalla lettura della tabella su riportata che il Programma ha dimostrato una **graduale entrata a regime**.

Tabella 14: Tabella globale Linea d'Intervento II

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	2	2
2) Linee guida	-	2	6	8
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	11	46	57
4) Convegno	-	5	4	9
5) Seminario/workshop	-	16	21	37
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	5	-	5
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	2	2
8) Focus group	-	1	-	1
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	10	4	14
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	2	6	8
Totale	0	52	89	143

Grafico 2



L'emergente preponderanza dei prodotti n. 3 **"studio, rapporto o altro documento"** e n. 5 **"seminario/workshop"** all'interno della II Linea d'intervento "Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale", sembra, così come indicato per la Linea d'intervento precedente, essere in linea con le finalità del Programma. Peraltro, tale elemento risulta coerente con quanto indicato dalle AdG dei PSR per quanto il dato sia poco incidente avendo ottenuto ad oggi soltanto due questionari compilati (Cfr. Par. 5.1.3.3).

Si segnala, inoltre, l'impossibilità di procedere ad una quantificazione dell'indicatore **"Attività di supporto e consulenza"** che, invece, risulta strategico nella presente Linea di intervento. In fase ex-ante è stato indicato il valore obiettivo relativo alle giornate-uomo implementate pari a 2.000. Tale valore risulta ampiamente superato dalla performance del Programma; basti, infatti, pensare alla media delle giornate-uomo che la Rete impiega attraverso le PRR pari 10.080 se si considerano 2 postazioni full-time nelle Regioni in cui le postazioni sono state attivate. Inoltre, essendo stato assegnato all'indicatore un livello Alto, medio, basso non era possibile procedere ad una quantificazione interpretativa da parte del Valutatore.

Anche in questo caso la lettura combinata dell'incremento nelle performance fisiche con l'avanzamento finanziario al 31/12/2009 (**1.113.841 euro**) sembrerebbe confermare l'idea di un Programma che ha, nel corso della Programmazione, oliato i suoi meccanismi.

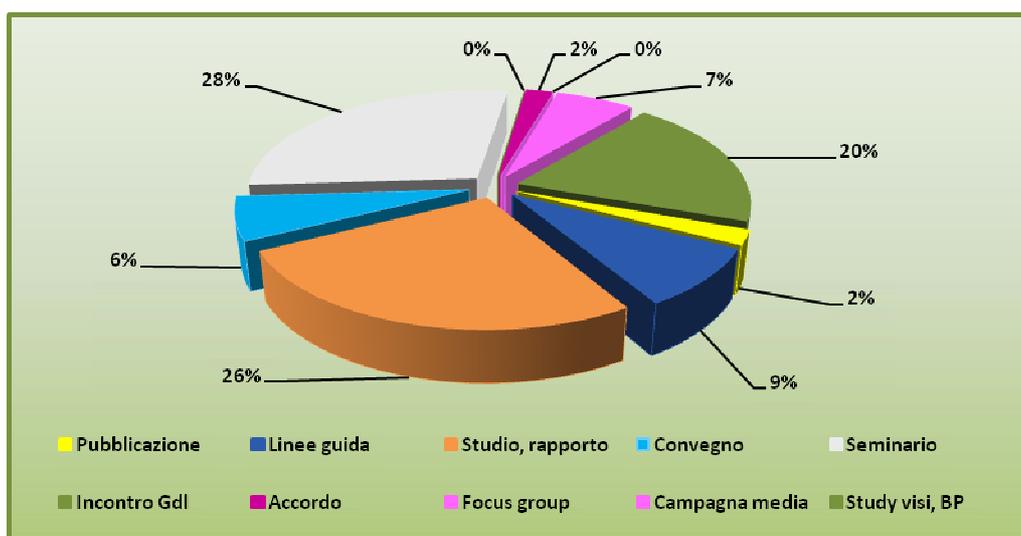
Tabella 15: Tabella globale Linea d'Intervento III

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	1	1
2) Linee guida	-	1	3	4
3) Studio, Rapporto o altro documento	1	4	7	12
4) Convegno	-	-	3	3
5) Seminario/workshop	-	2	11	13

Tabella 15: Tabella globale Linea d'Intervento III

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	0
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	1	1
8) Focus group	-	-	-	0
9) Campagna media	-	1	2	3
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	9	9
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	1	1	6	8
Totale	2	9	43	54

Grafico 3



Anche per la III Linea d'intervento "Diffusione delle buone prassi e conoscenze" gli indicatori sintetici di realizzazione più utilizzati risultano essere il n. 3 "studio, rapporto o altro documento" ed il n. 5 "seminario/workshop", in linea anche in questo caso con quanto indicato dalle AdG dei PSR che hanno risposto ai questionari.

Va, tuttavia, sottolineato che gioverebbe alla restituzione di una fotografia più chiara dello stato dell'arte, soprattutto per questa Linea d'intervento, la previsione di ulteriori indicatori di realizzazione, come appunto "buone prassi raccolte, capitalizzate e/o diffuse". Come fatto per le tabelle precedenti anche per questa si richiama lo stato di avanzamento finanziario al 31 dicembre 2009 che ammontava a **623.374 euro**.

Una tale performance di spesa, sempre successivamente alla conferma dei dati e al vaglio dell'AdG, potrebbe dimostrare una certa difficoltà incontrata ad oggi dal Programma nell'attuare misure

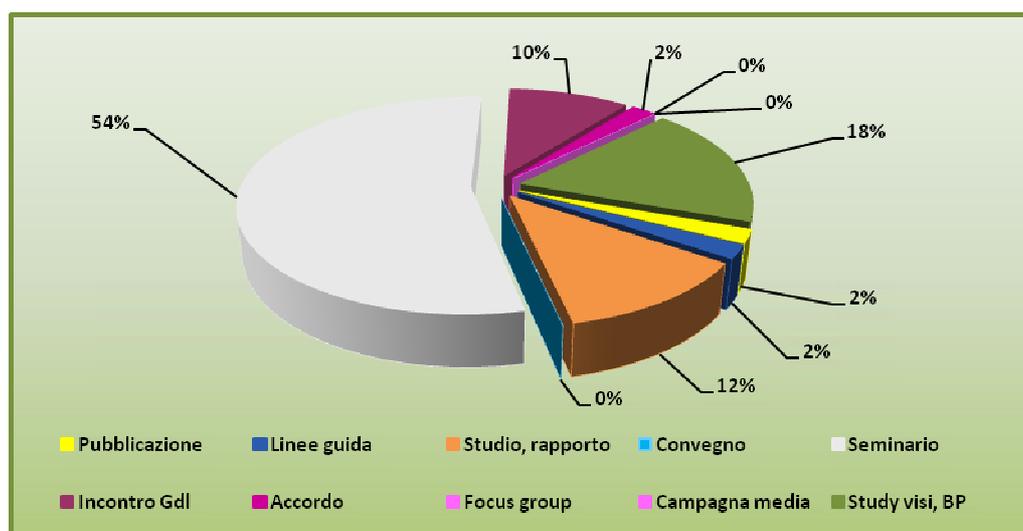
inerenti al *networking*. Ciò è confermato se si pensa al budget allocato per la presente Linea di intervento quasi doppio rispetto alla Linea di Intervento II che, invece, registra una performance di avanzamento finanziario decisamente più importante.

Fatta salva questa importante eccezione, valgono, in generale, le riflessioni riportate in precedenza riguardo il funzionamento del Programma.

Tabella 16: Tabella globale Linea d'Intervento IV

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
1) Pubblicazione	-	1	-	1
2) Linee guida	-	1	n.q.	1
3) Studio, Rapporto o altro documento	1	2	3	6
4) Convegno	n.q.	n.q.	-	n.q.
5) Seminario/workshop	-	27	n.q.	27
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	1	3	1	5
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	1	1
8) Focus group	-	-	n.q.	n.q.
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	9	-	9
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	2	1	3
Totale	2	45	6	53

Grafico 4



Infine per la IV Linea d'intervento "Gestione della Rete" il prodotto più numeroso in questa fase di programmazione risulta essere il n. 5 "seminario/workshop". Se, come detto per le altre linee d'intervento, l'uso di questo prodotto appare rispondente alle esigenze e finalità del Programma, giova qui ricordare che il 2010 – anno di cui non sono riportati i dati in questa sintesi – è stato un **anno particolarmente produttivo per la IV Linea d'intervento** (attivazione del servizio di Valutazione, lancio Campagna Media - stampa e radiofonica - della RRN, etc.), per cui il panorama attualmente restituito dalla tabella precedente appare, ancor più delle tre precedenti linee d'intervento, estremamente parziale rispetto alla realtà del Programma.

Va, infine, sottolineato che l'**andamento totale della RRN**, così elaborato, dimostra, ad ogni modo, la **graduale entrata a regime del Programma**, come evidenzia la tabella successiva.

Tabella 17: Taella globale del Programma RR

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
1) Pubblicazione	0	2	4	6
2) Linee guida	2	7	23	32
3) Studio, Rapporto o altro documento	4	84	87	175
4) Convegno	n.q.	9	7	16
5) Seminario/workshop	-	46	32	78
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	1	9	22	32
7) Protocollo di intesa/accordo	-	1	4	5
8) Focus group	-	1	4	5

Tabella 17: Taella globale del Programma RR

Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Totale 2007-2009
9) Campagna media	-	1	2	3
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	19	13	32
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	1	11	18	30
Totale	8	190	216	414

Un commento unico e riassuntivo può, così, essere riportato per le precedenti tabelle da cui si evince che i prodotti maggiormente utilizzati nel raggiungimento degli obiettivi richiamati risultano essere il n. 3 **“studio, rapporto o altro documento”** (a conferma di quanto già emerso per le Linee d’intervento) ed il n. 5 **“seminario/workshop”**. Ciò da risalto, del resto, come già evidenziato precedentemente, alla capacità del Programma di soddisfare i fabbisogni legati agli obiettivi della Linea d’intervento I e volti ad offrire supporto ai soggetti gestori ed attuatori dei PSR nazionali. Il ricorso ai prodotti precedentemente richiamati, poi, sembrerebbe affondare le proprie radici nelle esigenze emerse con le modifiche intervenute nel sistema dello sviluppo rurale europeo a seguito della riforma *Health Check* e del relativo *Recovery Plan*. Il Valutatore, poi, ha ritenuto utile comparare tale esito con le **risultanze prodotte dall’auto-valutazione** delle strutture della RRN anticipando di fatto alcuni elementi di cui si dirà in dettaglio nei paragrafi seguenti (Cfr. Par. 5.1.3). Come si evince dalla tabella seguente le classifiche dei cinque prodotti maggiormente utilizzati restituiscono un quadro variegato degli output della Rete.

Tabella 18

Classifica ex auto-valutazione		Classifica ex elaborazione del Valutatore
Indicatore n. 3	1	Indicatore n. 3
Indicatore n. 1	2	Indicatore n. 5
Indicatore n. 6	3	Indicatore n. 2
Indicatore n. 2	4	Indicatore n. 6
Indicatore n. 4	5	Indicatore n. 10

Le eccezioni, solari dalla lettura della tabella, evidenziano le differenti “percezioni” emergenti circa l’utilizzo dei prodotti della RRN e provano, una volta ancora, come la semplice investigazione mediante questionario non sia sufficiente a fornire un’immagine precisa dell’attività della Rete e, pertanto, come l’analisi debba essere integrata, oltre che dai dati provenienti dal sistema di monitoraggio, con altri tipi di esami atti a restituire una valutazione di tipo qualitativo.

Indicatori di risultato

Riprendendo quanto riportato nel Rapporto sulle Condizioni di Valutabilità, la proposta di indicatori di risultato è stata elaborata dal Valutatore ispirandosi all’approccio del QL, ovvero alla relazione

causale tra i livelli d'obiettivo (generali, specifici, operativi-azioni) e indicatori d'impatto, risultato, realizzazione.

Un tale approccio, tuttavia, non ha impedito l'insorgere di una difficoltà generale nella definizione di una batteria di indicatori quali-quantitativi per la rilevazione di risultati di Linee d'azione tipicamente immateriali, come nel caso della Rete Rurale Nazionale. Una tale difficoltà di rilevazione nasce soprattutto per quei risultati che sono legati a temi come la cooperazione, lo scambio di buone prassi, la produzione di partnership, etc., ambiti in cui l'elemento intangibile gioca un ruolo fondamentale.

A tal proposito vale la pena qui evidenziare che il Valutatore ha in questa fase rimodellato parzialmente il quadro emerso dal disegno delle condizioni di valutabilità ed in particolare:

- **Per ciò che concerne la rilevabilità del dato:**
 - ha inteso ovviare alla non attivazione del sistema di monitoraggio attraverso l'utilizzo della elaborazione/riqualificazione delle realizzazioni svolta sulla base delle attività al 31 dicembre 2009 dal Programma;
 - per quanto riguarda le interviste/indagini *field*, considerato il gap tempistico tra il conferimento del mandato valutativo e l'avvio formale del Programma, il Valutatore ha creduto opportuno sostituire in questa fase strumenti di analisi alternativi quali la tecnica dell'auto-valutazione, utilizzata spesso dalle strutture della Rete nell'ambito delle loro azioni. Ciò non esclude, ovviamente, che nel prosieguo delle attività il Valutatore faccia ricorso ad altri strumenti di indagine tra quelli originariamente previsti (es. *networking analysis*, Cfr. Par. 7.3), strumenti in grado di rimandare una fotografia più nitida ai fini di una valutazione qualitativa come intende essere quella della RRN.
- **Per ciò che concerne la misurabilità del dato, invece:**
 - Sulla base delle fonti ad oggi disponibili, il Valutatore ha ritenuto opportuno modificare il valore percentuale degli indicatori di risultato in valore assoluto. Anche in questo caso giova sottolineare come tale esercizio non vuole essere un irrevocabile cambio di rotta rispetto alle condizioni di valutabilità, ma un tentativo di restituire all'AdG un'analisi quanto più rispondente, da un lato, ai fabbisogni della stessa e, dall'altro, vicina alla realtà dei fatti. Ciò detto, infatti, va affermato che **il Valutatore richiama l'attenzione dell'AdG e delle strutture del Programma sulla necessità di avviare un confronto mirato ad evidenziare con chiarezza l'orizzonte temporale cui intendono far riferimento gli indicatori, ovvero il valore di partenza ed il valore *target*.**

Di seguito si ripropongono due tabelle sintetiche in cui si mette in evidenza la mutata situazione in cui si è trovato ad operare il Valutatore.

Nella prima tabella, infatti, si riporta lo stato dell'arte descritto dal Valutatore presente al momento delle condizioni di valutabilità:

Tabella 19: Rilevabilità degli indicatori di risultato come da Rapporto Condizioni di valutabilità

Obiettivo specifico	Indicatori di risultato	Fonte	Informazioni da acquisire tramite il confronto con la Rete Rurale Nazionale
1.1.	% di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per: <ul style="list-style-type: none"> ■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Verbali incontri, ■ Relazioni annuali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito agli attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN ■ Disponibilità informazioni qualitative (tipologia di attore)
	% PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di attività della RRN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Interviste (RRN, AdG PSR) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito ai PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di attività della RRN ■ Previsioni di riorientamento/ridefinizione di PSR
	% Utenti aventi avuto accesso al sistema di reti e banche dati comuni creato e raggiunti dai prodotti informativi realizzati	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Banche dati comuni 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito agli utenti ■ Titolarità del dato* (banche comuni)
1.2	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Verbali Tavolo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito partecipanti alle sedute del Tavolo
	Incremento % partnership: <ul style="list-style-type: none"> ■ verticali ■ orizzontali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Interviste a strutture della RRN 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle partnership ■ Titolarità del dato (partnership)
2.1	% di GAL di nuova costituzione coinvolti in programmi di formazione della RRN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Verbali incontri, ■ Relazioni annuali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito ai GAL ■ Titolarità del dato (% GAL)
	Incremento % degli scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti per <ul style="list-style-type: none"> ■ tipologia di attività ■ tipologia di soggetto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interviste (RRN, AdG PSR) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito agli scambi di esperienze ■ Disponibilità informazioni qualitative sugli scambi di esperienze (tipologia di attività, soggetto) ■ Titolarità del dato (% scambi di esperienze)
	Incremento % di forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Interviste (RRN, AdG PSR) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle forme di progettazione integrata ■ Disponibilità informazioni qualitative sulle forme di progettazione integrata (fondo, soggetto etc.) ■ Titolarità del dato (%forme di progettazione integrata)

Tabella 19: Rilevabilità degli indicatori di risultato come da Rapporto Condizioni di valutabilità

Obiettivo specifico	Indicatori di risultato	Fonte	Informazioni da acquisire tramite il confronto con la Rete Rurale Nazionale
2.2.	% di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, Verbali incontri, ■ Relazioni annuali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito ai partenariati permanenti tra GAL ■ Disponibilità informazioni qualitative sui partenariati permanenti tra GAL ■ Titolarità del dato (% partenariati permanenti tra GAL)
	Incremento % di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Indagini <i>field</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito ai progetti di cooperazione ■ Titolarità del dato
3.1	Incremento % di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Indagini <i>field</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle buone pratiche/innovazioni
	Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Indagini <i>field</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle buone pratiche ■ Titolarità del dato
3.2	% iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Indagini <i>field</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle iniziative politiche di sviluppo rurale
	% iniziative di informazione/formazione dedicata ai risultati della PAC e sviluppo rurale/Totale iniziate RRN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemi di monitoraggio, ■ Relazioni annuali, ■ Indagini <i>field</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dati in merito alle iniziative informazione/formazione PAC

Nella seguente tabella, invece, si evidenziano le modifiche intervenute alla luce delle evoluzioni intercorse durante il corso dell'attività valutativa. In particolare in **rosso** sono segnate le modifiche intervenute sugli indicatori ed in **blu** quelle relative alle fonti utilizzabili.

Tabella 20: Rilevabilità degli indicatori di risultato rivista alla luce del contesto del Rapporto di Valutazione Intermedia

Obiettivo specifico	Indicatori di risultato	Fonte
1.1.	N. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per: <ul style="list-style-type: none"> ■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Fogli firma eventi RRN ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione delle strutture della RRN
	% PSR riorientati e/o ridefiniti a seguito di attività della RRN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Questionari di Autovalutazione (RRN, AdG PSR)
	Numero banche dati comuni creato	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Banche dati comuni ■ Questionario di Autovalutazione delle strutture della RRN
1.2	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Fogli firma Tavolo
	Numero partnership <ul style="list-style-type: none"> ■ verticali ■ orizzontali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Questionario di Autovalutazione delle strutture della RRN
2.1	N. di GAL di nuova costituzione coinvolti in programmi di formazione della RRN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Fogli firma eventi RRN ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione (RRN, AdG PSR)
	Numero scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti per <ul style="list-style-type: none"> ■ tipologia di attività ■ tipologia di soggetto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Questionario di Autovalutazione (RRN, AdG PSR) ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione
	Numero forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione (RRN, AdG PSR) <p><i>Le fonti sono state utilizzate per analisi qualitative essendo l'indicatore non quantificabile</i></p>

Tabella 20: Rilevabilità degli indicatori di risultato rivista alla luce del contesto del Rapporto di Valutazione Intermedia

Obiettivo specifico	Indicatori di risultato	Fonte
2.2.	N. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Questionario di Autovalutazione ■ Relazioni annuali
	Numero di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione <p><i>Le fonti sono state utilizzate per analisi qualitative essendo l'indicatore non quantificabile</i></p>
3.1	Numero di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione <p><i>Le fonti sono state utilizzate per analisi qualitative essendo l'indicatore non quantificabile</i></p>
	Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione <p><i>Le fonti sono state utilizzate per analisi qualitative essendo l'indicatore non quantificabile</i></p>
3.2	N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione ■ Relazioni annuali ■ Questionario di Autovalutazione

A seguito della precedente analisi il Valutatore ha potuto, non senza le difficoltà indicate all'inizio del presente paragrafo, procedere ad una quantificazione degli indicatori di risultato. Tale operazione trova riscontro nelle successive tabelle in cui viene riportato in maniera sintetica, per ogni indicatore di risultato, l'esito della disamina.

Tabella 21: Tabelle sintetiche sugli indicatori di risultato

Obiettivo Specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
1.1	Coinvolgimento degli attori rurali	n. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per:	403	n.q.	Fogli firma eventi RRN, Questionario di Autovalutazione
		■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale)	41		
		■ altri soggetti pubblici	202		
		■ attori esterni alla RRN	151		

Il suddetto indicatore è stato rivisto alla luce delle mutate condizioni circa la rilevabilità del dato.

A tal fine il Valutatore ha ritenuto utilizzabili come fonti utili i **fogli firma** dei principali eventi esterni organizzati dalla RRN e le risposte del **questionario di auto-valutazione** provenienti dalle strutture deputate all'attuazione del Programma.

Dall'analisi elaborata secondo i parametri su esposti risulta che la Rete ha coinvolto, in questa fase di programmazione, **403 soggetti totali**, suddivisi come riportato in tabella. Va, tuttavia, rimarcato come il presente **calcolo sia parziale** essendo stato effettuato soltanto su un **campione di fogli firma di eventi esterni della RRN consegnati dagli Enti attuatori della Rete in versione cartacea**. L'indagine andrebbe senza dubbio allargata, partendo dagli eventi interni della RRN che hanno visto il coinvolgimento di attori rurali.

Ulteriori **criticità** circa l'osservazione svolta riguardano, da un lato, la **fonte stessa dei dati** (il foglio firma non può essere considerato di per se una fonte oggettiva ed è spesso carente nel dato), dall'altro, la **definizione del concetto di "attore esterno"** (per la quale vi è necessità di una condivisione terminologica con l'AdG del Programma).

A testimonianza di quanto appena riportato si segnala la scelta obbligata del Valutatore di contabilizzare i **GAL** tra gli **"attori esterni" alla RRN**. Infatti, essendo la composizione del GAL fortemente caratterizzata dalla presenza di soggetti privati non era possibile contabilizzare tali soggetti nelle altre categorie contemplate dall'indicatore. Tale scelta – considerata la intrinseca finalità del Programma di coinvolgere e rivolgersi almeno a tutti i soggetti gestori/attuatori dei PSR – potrebbe fornire risultati fuorvianti in merito al coinvolgimento effettivo di "attori esterni". Infatti, dall'analisi risulta che **131 GAL su 195 (67,17%)** hanno preso parte agli eventi esaminati: valore che impatta fortemente sul dato assoluto dell'indicatore. Ciò testimonia, ad ogni modo, **l'alto grado di penetrazione della RRN** (a maggior ragione se i GAL fossero considerati come "amministrazioni locali" dei PSR) **sui soggetti, a vario titolo, coinvolti nella Linea d'intervento I**.

È necessario segnalare la **possibilità di miglioramento delle performance del coinvolgimento a livello locale**, sulla quale peraltro le strutture della Rete hanno piena consapevolezza come dimostrerà l'auto-valutazione di cui si dirà di seguito. Delle **41 Amministrazioni coinvolte**, infatti, **6** sono **Ministeri**, **21** sono **Regioni**, **11 Comuni** e soltanto **4 Province**. È chiaro che il coinvolgimento di tali Enti avviene ripetutamente nei vari Eventi della Rete ma i fogli firma non consentono di scendere nel dettaglio della partecipazione, ovvero mappare ad esempio la Direzione, il Servizio e/o l'Ufficio specifico dell'Ente partecipante, quasi mai riportato.

In tale sede, inoltre, appare interessante evidenziare il buon livello di coinvolgimento delle Università: **26 Università italiane** partecipano assiduamente agli eventi della Rete.

Per concludere, è importante segnalare, che come **valore obiettivo** potrebbe essere preso in considerazione solo l'indicatore di realizzazione "**destinatari-utenti**" **previsto ex ante per l'azione 2.2.1**. Tale valore, essendo stato **già ampiamente superato** come risulta dalla tabella sintetica, non risulta attendibile per l'indicatore oggetto di osservazione e quindi il valore obiettivo dovrà essere oggetto di identificazione e condivisione.

Tabella 22

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
1.1	Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	% PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di attività della RRN	18 86%	21 100%	Questionario di Autovalutazione

Fonte per la quantificazione del presente indicatore sono stati, in questa fase, i **questionari di auto-valutazione destinati alle PRR della Rete**. Seppur parziali, i risultati ottenuti dimostrano come, in sintonia con quanto emerso tanto in fase di analisi di avanzamento fisico e quindi di indicatori di realizzazione quanto di effetti delle azioni della RRN, il **valore obiettivo del Programma**, quantificabile in 100% dei PSR ri-orientati, sia stato **già sostanzialmente raggiunto**. Tale dato trova, del resto, riscontro nella lettura dei dati scaturiti per l'indicatore precedentemente esaminato. In tal modo, dunque, si dimostra la **piena rispondenza ed efficacia delle azioni messe in campo dalla Rete soprattutto per quanto riguarda la I Linea d'intervento**.

Tabella 23

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
1.1	Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	Numero banche dati comuni creato	8	9	Questionario di Autovalutazione

Tale indicatore è stato rimodulato ai fini di una sua attuale rilevanza e conseguente quantificazione, la cui fonte è stata il **questionario di auto-valutazione** destinato alle strutture operative della RRN. Ai fini della quantificazione del valore obiettivo, invece, è stato utilizzato il valore target previsto ex ante per l'indicatore di realizzazione "supporti informatici". Tale **valore obiettivo**, come si evince dalla tabella su riportata, risulta ad oggi **raggiunto**. Questo se da un lato sembra testimoniare l'intensa attività che la RRN ha svolto per mettere a sistema una vasta gamma di informazioni, costituisce un ennesimo monito per la validazione dei dati così emersi e per l'adeguamento dei valori obiettivo previsti dal Programma ex ante.

Tabella 24

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
1.2	Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	-28,75% (57)	> 80	Fogli firma Tavolo

L'indicatore, rimasto invariato all'esito dell'analisi, ha trovato nei **fogli firma delle riunioni del Tavolo** la fonte per la sua rilevanza. Ai fini del calcolo dello stesso, poi, si è tenuto in considerazione come **valore baseline** il valore obiettivo dell'indicatore "**numero medio di partecipanti alle sedute del Tavolo**" previsto ex ante. Tale valore è stato considerato relativo alla partecipazione media dei soggetti nominati membri del Tavolo (che sono complessivamente 140). Prendendo in esame, ai fini della quantificazione dell'indicatore, soltanto la partecipazione istituzionale alle tre sedute fin qui avutesi del Tavolo hanno riportato una media di 57 membri: valore che rapportato al baseline rimanda un **risultato negativo del 28,75%**. Interessante appare, inoltre, la lettura dei dati relativi alla **partecipazione di soggetti esterni al Tavolo** ai fini di una ulteriore valutazione delle performance della RRN sulle attività di networking, in questo caso allargando il partenariato: tale dato, infatti, è risultato molto incoraggiante relativamente al primo incontro, mentre ha subito una netta flessione nei due successivi incontri attestandosi su una media di 6,6 partecipanti esterni.

Tabella 25

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
1.2	Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	Numero partnership	8	15	Questionario di Autovalutazione

L'indicatore in oggetto è stato modificato considerata l'assenza di un valore baseline. In particolare, ad oggi, è risultata impossibile la distinzione, originariamente prevista, tra partnership verticali ed orizzontali. L'aggregazione così derivante restituisce un risultato apparentemente in linea con quanto emerso in sede di autovalutazione delle strutture operative della RRN (Cfr. par. 5.1.3.). Va, tuttavia, segnalato che il calcolo del valore target è stato, in questa fase, effettuato dal Valutatore che ha proiettato sull'intera programmazione il risultato medio raggiunto nei 3 anni di Programma qui analizzati e tenendo in considerazione il livello di spesa delle azioni volte a tale obiettivo specifico. Tale risultato però rappresenta un target minimo che il Valutatore auspica venga decisamente superato.

Tabella 26

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
2.1	Coinvolgimento degli attori rurali	Coinvolgimento dei GAL in programmi di formazione della RRN	38%	100%	Questionario di Autovalutazione PRR, Fogli firma eventi RRN

Anche il presente indicatore è stato parzialmente modificato al fine di poter restituire un risultato quantificabile all'AdG. Lo stato dell'arte infatti non permetteva differenti soluzioni di analisi. Il valore target ipotizzabile sulla base di questa modifica, e dell'utilizzo al momento dei questionari di autovalutazione e dei fogli firma degli eventi della RRN come fonte, può essere individuato nel 100% del grado di partecipazione/coinvolgimento/fruizione dei GAL alle azioni messe in atto dalla RRN a livello regionale. L'incrocio dei dati provenienti dalle due fonti su citate ha prodotto dati sicuramente incoraggianti circa il coinvolgimento dei GAL. Dati che, d'altronde, rispecchiano l'attività svolta dalla RRN in ambito di supporto ai PSR.

Tabella 27

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
2.1	Incremento scambi di esperienze	Numero scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR	32	95	Questionario di Autovalutazione, Elaborazione del Valutatore su indicatori di realizzazione

Ai fini della quantificazione di questo indicatore, modificato rispetto alle condizioni di valutabilità per i motivi su indicati per gli altri indicatori, il Valutatore si è rifatto soprattutto all'**elaborazione svolta sugli indicatori di realizzazione** ed ha ritenuto opportuno, ai fini dell'individuazione di un valore target, mutuare il valore previsto ex ante per l'indicatore di realizzazione "iniziative per l'animazione, la sensibilizzazione e la diffusione delle informazioni". Giova segnalare che, considerate le difficoltà di rilevabilità del dato, il Valutatore ha ritenuto opportuno eliminare la suddivisione originaria dell'indicatore che prevedeva la distinzione del dato per tipologia di attività e per tipologia di soggetto. I dati così restituiti appaiono essere in linea con quanto emerso altrove all'interno del presente Rapporto: l'entrata a regime più lenta per quelle attività che hanno finalità di networking (come appunto lo scambio di esperienze). Si rimanda, ad ogni modo, al par. 5.1.3. per una fotografia più dettagliata delle performance in oggetto.

Tabella 28

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
2.1	Incremento forme di progettazione integrata	Numero forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	n.q.	5	Questionario di Autovalutazione

Tale indicatore anch'esso modificato in questa fase della valutazione è risultato non quantificabile utilizzando le fonti attualmente disponibili. La mancanza di dati utili è strettamente connessa alla tempistica tenuta in considerazione nella presente elaborazione. Le attività relative alla progettazione integrata, infatti, hanno risentito dei ritardi con cui sono stati attuati molti PSR e, pertanto, hanno visto un loro intensificarsi nel 2010, anno non preso in considerazione per i motivi di cui sopra dal presente Rapporto. Come valore target l'unico plausibile, tra quelli previsti in fase ex ante, è apparso quello dell'indicatore **"programmi-progetti supportati e/o realizzati"** che, pertanto, è stato utilizzato, fermo restando la necessità di confermare la bontà di tale valore.

Tabella 29

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
2.2	Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	N. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	Partenariati interterritoriali 2	7	Questionario di Autovalutazione
			Partenariati transnazionali 1	7	

L'analisi delle attività svolte dalla RRN riguardo il risultato in oggetto ha riportato i dati rappresentati in tabella, derivanti dall'auto-valutazione. Tali valori, tuttavia, non sembrano emergere in maniera univoca da un'analisi comparata delle fonti utilizzate. Ciò dimostra, come già in precedenza affermato, la necessità di addivenire al più presto ad un sistema definitivo di misurazione delle attività della RRN. Il Valutatore ritiene, ad ogni modo, che il valore target del presente indicatore possa essere mutuato da quello previsto in fase ex ante per l'indicatore **"reti coinvolte"**, anche se questo presenta la difficoltà di non essere dettagliato per tipologia.

Tabella 30

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
2.2	Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	Numero di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	n.q.	15	Questionario di Autovalutazione

L'analisi fin qui condotta dal Valutatore, ha mostrato che i valori attuali del presente indicatore sono non quantificabili attraverso l'osservazione delle fonti disponibili. Tuttavia, al fine di restituire una prima seppur parziale descrizione dello stato dell'arte il Valutatore ritiene utile riportare qui un dato emergente dal **portale della RRN**: il Programma ha ad oggi **diffuso 6 annunci di cooperazione**. Una tale informazione, quand'anche non rispondente all'indicatore di risultato preso in considerazione, racconta una parte di ciò che la Rete ha fatto in ambito di cooperazione. Come valore target, poi, potrebbe essere mutuato dall'ex ante quello relativo all'indicatore **"iniziative per il trasferimento di buone pratiche"**, ed in particolare al sotto indicatore da questo previsto **"progetti di Institutional building realizzati"**. Altre informazioni su tale elemento sono fornite nella sezione del presente Rapporto dedicata all'auto-valutazione.

Tabella 31

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
3.1	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Numero di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	n.q.	200	Questionario di Autovalutazione

Tabella 32

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
3.1	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Banche dati di buone prassi	66	200	Portale Rete rurale nazionale

Allo stato dell'arte, a causa della mancanza di fonti idonee, non è stato possibile quantificare in maniera puntuale il presente indicatore. Così come fatto per l'indicatore precedente, tuttavia, anche in questo caso il Valutatore ha considerato utile riportare un dato emergente dall'osservazione attenta del sito della RRN: ad oggi risultano **66 banche dati di buone prassi raccolte dalla RRN**. In assenza di dati adeguati alla quantificazione dell'indicatore qui trattato, l'indicazione precedentemente richiamata appare valida per una prima ricognizione delle attività del Programma in tema di buone prassi. Si rimanda, comunque, al par. 5.1.3. per ulteriori considerazioni sui risultati raggiunti. Inoltre, si ritiene plausibile mutuare come valore target quello previsto in sede ex ante per

l'indicatore "buone prassi-innovazioni" ed in particolare per i sotto indicatori "buone prassi classificate e documentate" e "buone prassi diffuse".

Tabella 33

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
3.1	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	n.q	30	Questionario di Autovalutazione

Anche in questo caso non è stato possibile procedere ad una quantificazione sulla base delle fonti disponibili. In questo caso, in particolare, oltre alle considerazioni sulle difficoltà generali incontrate dal valutatore per la quantificazione dei dati, è opportuno segnalare la difficoltà intrinseca ad essere quantificato dell'indicatore in questione. Una tale considerazione trova riscontro, del resto, anche dalle analisi condotte attraverso l'autovalutazione cui, pertanto si rimanda. Il valutatore, ad ogni modo, reputa mutuabile, per questo indicatore, il valore target previsto dall'ex ante per l'indicatore "iniziative per il trasferimento di buone pratiche" ed in particolare il suo sotto indicatore "scambi di esperienze e study visit tra amministrazioni".

Tabella 34

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione	Valore obiettivo	Fonte
3.2	Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/ Totale iniziative	57	135	Questionario di Autovalutazione

Il valore emergente per il presente indicatore è il risultato dell'aggregazione di alcuni dati ricavati sugli indicatori sintetici di realizzazione n. 5 "seminari/workshop", n. 6 "incontro/riunione con GdL" e n. 8 "focus group". Giova anche in questo caso ricordare quanto sostenuto ripetutamente nel presente paragrafo: tale quantificazione abbisogna necessariamente di una validazione/aggiornamento da parte dell'AdG. Il valore target, invece, si ritiene mutuabile da quello previsto ex ante per l'indicatore "iniziative per l'animazione, la sensibilizzazione e la diffusione delle informazioni" previsto per le azioni 1.1.2, 2.1.2 e 2.2.1.

Infine, in relazione all'attuale stato dell'arte delle fonti, l'indicatore di risultato "N. iniziative di informazione/formazione dedicata ai risultati della PAC e sviluppo rurale/Totale iniziate RRN", previsto in sede di Condizioni di Valutabilità, risulta essere troppo assimilabile a quello precedentemente esaminato, e pertanto, è stato eliminato.

In conclusione è opportuno mettere in risalto nuovamente le difficoltà che il lavoro fin qui svolto dal Valutatore ha incontrato, lavoro di cui le presenti pagine cercano di essere una esaustiva quanto sintetica trasposizione. In particolare, per quanto riguarda la quantificazione degli indicatori di risultato, le fonti disponibili al momento in cui si scrive hanno permesso un'individuazione di valori,

parziale in alcuni casi e non presente in altri (es. n.q.), che dovrà essere necessariamente oggetto di verifica ed aggiornamento nel corso del mandato valutativo. Del resto, va richiamato alla mente quanto detto a più riprese riguardo il monitoraggio di attività dagli output immateriali come quelle di *networking* e che, dunque, abbisognano di verifiche ed applicazione di tecniche sofisticate per la loro misurazione (es. buone prassi, cooperazione, partenariati, etc.).

Vale, infine, la pena sottolineare che l'individuazione di una batteria di indicatori di realizzazione definitiva dovrebbe agevolare ulteriori operazioni di quantificazione degli indicatori di risultato.

Indicatori d'impatto

Gli indicatori comuni d'impatto, così come da QCMV, sono quegli indicatori "volti a misurare gli effetti globali indotti [dal Programma] sul contesto socio-economico e ambientale di riferimento".

Come già ampiamente indicato nelle condizioni di valutabilità della RRN, quindi, gli **indicatori d'impatto sono legati direttamente agli obiettivi globali del Programma** ed hanno tre finalità principali:

- misurare gli effetti del Programma nel medio-lungo periodo, sia quelli diretti, sia quelli indiretti sui beneficiari che sull'area di intervento;
- tenere conto del contributo di tutte le singole linee d'intervento del Programma;
- riferirsi agli effetti "netti", ovvero gli effetti del Programma tralasciando gli effetti, quindi, non attribuibili allo stesso.

Sulla base di queste caratteristiche gli indicatori d'impatto individuati, limitati nel numero (come tra l'altro suggerisce il QCMV), sono collegati agli obiettivi globali della RRN, ovvero:

1. Miglioramento della governance;
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale;
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze.

Ciò premesso, in questa fase gli **indicatori d'impatto sono verificati e testati** (come indicato nelle Condizioni di Valutabilità) sulla base delle considerazioni emerse in precedenza. A tal fine vale la pena giovare del supporto di una tabella riassuntiva in cui si riporta il collegamento tra gli indicatori di risultato utilizzati in questa fase e gli indicatori di impatto.

Tabella 35

Ob. Glo.	Indicatore di impatto	Scale Assessment	Indicatori di risultato	Ob. spe.
1. Miglioramento della governance	Miglioramento del sistema di <i>governance</i> delle aree rurali ■ in termini di attori coinvolti	Nr (attori coinvolti)	N. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per:	1.1.
			■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN	
			% PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di	

Tabella 35

Ob. Glo.	Indicatore di impatto	Scale Assessment	Indicatori di risultato	Ob. spe.
	Miglioramento del sistema di <i>governance</i> delle aree rurali <ul style="list-style-type: none"> ■ in termini di intensità delle relazioni 	A/M/B (intensità delle relazioni)	attività della RRN	
	Miglioramento del sistema di <i>governance</i> delle aree rurali <ul style="list-style-type: none"> ■ in termini di livello di partecipazione 	A/M/B (livello di partecipazione)	N. banche dati comuni	
			Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	1.2
			Numero partnership	
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	Miglioramento della qualità del processo di Programmazione e implementazione delle politiche di sviluppo rurale Miglioramento in termini di: <ul style="list-style-type: none"> ■ efficienza, ■ efficacia, ■ impatto ■ sostenibilità ■ integrazione 	A/M/B	% di coinvolgimento dei GAL in programmi di formazione della RRN	2.1
			Numero degli scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR	
			Numero di forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	
			N. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	2.2.
			Numero di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	Aumento della visibilità e del consenso delle politiche di sviluppo rurale Aumento presso: <ul style="list-style-type: none"> ■ potenziali beneficiari-destinatari delle politiche di sviluppo 	A/M/B	Numero di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	3.1
			Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	

Tabella 35

Ob. Glo.	Indicatore di impatto	Scale Assessment	Indicatori di risultato	Ob. spe.
	rurale ■ altre reti formali-informali ■ opinione pubblica		N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	3.2

Analizzando i dati riportati precedentemente ed incrociando gli stessi con gli indicatori d'impatto appare in generale che gli stessi siano ancora validi. Appare, tuttavia, per le criticità già espresse in precedenza, che allo stato dell'arte un tale giudizio sia più valido per la misurazione del primo obiettivo globale.

Del resto, va rammentata l'indiscussa difficoltà di individuare indicatori quantitativi in grado di cogliere con esaustività le caratteristiche di fenomeni eterogenei e multidimensionali come quelli legati ai temi della RRN, ed in particolare, al rafforzamento della capacità progettuale e gestionale ed alla diffusione delle buone prassi e delle conoscenze i cui impatti sono caratterizzati da una natura intangibile e non funzionalmente dipendente, in maniera esclusiva, dagli impatti delle politiche della RRN. Nello specifico, poi, risulta in questa fase poco plausibile il tentativo di valutare impatti – che per quanto indicato in precedenza emergono nel medio-lungo periodo – di un Programma che è entrato a pieno regime nel 2009.

Il Valutatore, comunque, rinnova la sua disponibilità a supportare l'AdG della RRN al fine di procedere ad un lavoro di riflessione sulla quantificazione dei tre livelli di indicatori in fase di stesura dei rapporti Annuali tematici di valutazione - anche ai fini della presentazione della RAE alla Commissione Europea - rimandando alla Valutazione ex post la stessa quantificazione definitiva degli impatti.

Tempistica di rilevazione degli indicatori

Fermo restando, in generale, l'urgenza di condividere e definire il set definitivo di indicatori di realizzazione e risultato, confermare i valori riportati nel presente Rapporto nonché definire e/o confermare i valori baseline e target, a conclusione della disamina sugli indicatori del Programma RRN il Valutatore ritiene opportuno fornire alcune indicazioni generali circa la **definizione della tempistica di quantificazione degli indicatori** nelle diverse fasi della valutazione.

Tabella 36

Fasi della valutazione	Tempistica	Quantificazione degli indicatori
Rapporti Annuali Tematici di Valutazione	Entro il 30 maggio 2011, 2012, 2013,2014	■ Supporto all'AdG per la quantificazione dei 3 livelli di indicatori anche ai fini della stesura della RAE
Valutazione ex-post	Entro il 30 maggio 2015	■ Quantificazione puntuale degli indicatori di impatto

5.1.3. Considerazioni per la misurazione degli effetti della Rete Rurale Nazionale

Il presente paragrafo si focalizza sulle prime considerazioni in merito agli **effetti prodotti dalla Rete Rurale Nazionale** rivenienti da:

- prime considerazioni degli effetti prodotti dalla RRN a seguito delle analisi condotte dal Valutatore utilizzando la batteria di indicatori della RRN;
- autovalutazione condotta dai soggetti/attori della RRN (*Task Force*, Gruppi di Lavoro e Postazioni regionali) con specifico riferimento agli effetti prodotti dal Programma a giudizio dei suddetti attori;
- prime considerazione degli effetti come esito della rilevazione sul campo condotta dal Valutatore attraverso le interviste tramite questionario rivolte alle AdG dei PSR in qualità di soggetti destinatari dei servizi del Programma.

5.1.3.1 Analisi condotte dal Valutatore sulla batteria di indicatori della Rete Rurale Nazionale

Nell'identificazione e quantificazione degli effetti generati dalla RRN si pone il problema di come determinare il contributo fornito dal Programma separandolo dagli effetti generati da un più ampio sistema di azioni messe in atto a livello nazionale e comunitario. In tal senso il Valutatore ha ritenuto non solo opportuno quanto indispensabile puntare sull'analisi del sistema degli indicatori del Programma e sulle relative risultanze. Nel richiamare le difficoltà incontrate in questa fase nell'elaborazione di una tale indagine (Cfr. par. 5.1.2), è di grande interesse ricordare anche la laboriosità e le asperità esistenti nell'individuazione di un **sistema di indicatori atti a valutare gli impatti di breve, medio e lungo periodo della strategia di un Programma complesso come la Rete.**

A ciò val la pena aggiungere che la difficile rilevabilità di dati relativi all'anno 2010 limita notevolmente la completezza del risultato riportato. Il **2010**, infatti, è stato un **anno fruttuoso in termini di attività messe in campo dalla RRN** a testimonianza della progressiva entrata a regime del Programma (Cfr. Par. 5.2).

Ciò premesso, di seguito si riportano le considerazioni emerse dall'osservazione svolta.

Per ciò che concerne gli **indicatori di realizzazione**, Il Valutatore ha ritenuto opportuno riportare delle tabelle sintetiche che aggregano i valori delle realizzazioni per obiettivo specifico¹¹:

Tabella 37

Obiettivo specifico 1.1 "Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	1	-	1

¹¹ Si ricorda che le seguenti analisi tengono in considerazione la batteria di indicatori di realizzazione approvata in sede di CdS DEL 15 Giugno 2010.

Tabella 37

Obiettivo specifico 1.1 "Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
2) Linee guida	2	3	11	16
3) Studio, Rapporto o altro documento	1	59	21	81
4) Convegno	n.q.	3	-	3
5) Seminario/workshop	-	1	6	7
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	n.q.	4	4
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	0
8) Focus group	-	-	4	4
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	-	0
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	5	2	7
Totale	3	72	48	123

Tabella 38

Obiettivo specifico 1.2 "Promuovere il collegamento tra istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	1	-	1
2) Linee guida	-	-	3	3
3) Studio, Rapporto o altro documento	1	8	10	19
4) Convegno	n.q.	1	-	1

Tabella 38

Obiettivo specifico 1.2 "Promuovere il collegamento tra istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/workshop	-	-	2	2
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	1	17	18
7) Protocollo di intesa/accordo	-	1	-	1
8) Focus group	-	-	-	0
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	-	0
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	1	3	4
Totale	1	13	35	49

Dall'elaborazione emerge che ai fini del raggiungimento degli obiettivi specifici su richiamati il Programma si sia avvalso principalmente degli strumenti n. 2 "Linee guida", n. 3 "Studio, rapporto o altro documento" e n. 6 "Incontro/Riunione di GdL". Tali performance sembrano essere altamente propedeutiche al raggiungimento dei risultati programmati, cosa che del resto emerge anche dall'analisi effettuata attraverso i questionari. Tuttavia, si vuole richiamare l'attenzione dell'AdG e degli Enti Attuatori del Programma circa la necessità di migliorare le performance dei prodotti al momento meno utilizzati. In particolare, particolare enfasi va data alla quantificazione dell'indicatore n. 11 che appare strategico al raggiungimento dei traguardi prefissati dal Programma.

Tabella 39

Obiettivo specifico 2.1 "Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	0
2) Linee guida	-	2	1	3

Tabella 39

Obiettivo specifico 2.1 "Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
3) Studio, Rapporto o altro documento	n.q.	10	25	35
4) Convegno	n.q.	5	-	5
5) Seminario/workshop	-	12	20	32
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	4	n.q.	4
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	0
8) Focus group	-	1	-	1
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	n.q.	0
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	2	4	6
Totale	-	36	50	86

Tabella 40

Obiettivo specifico 2.2 "Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	n.q.	-	2	2
2) Linee guida	-	-	5	5
3) Studio, Rapporto o altro documento	n.q.	1	21	22
4) Convegno	n.q.	-	4	4

Tabella 40

Obiettivo specifico 2.2 "Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/workshop	n.q.	4	1	5
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	1	n.q.	1
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	2	2
8) Focus group	-	-	-	0
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	10	4	14
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	2	2
Totale	-	16	41	57

Per ciò che concerne gli obiettivi specifici 3 e 4 della RRN si evince che i prodotti principali sul quale il Programma ha incentrato i suoi sforzi sono il n. 3 **"Studio, rapporto o altro documento"**, il n. 5 **"Seminario/Workshop"** ed il n. 10 **"Study Visit, stage, scambio di esperienza"**. Tali prodotti sembrano essere chiaramente rispondenti alle finalità delle azioni afferenti ai due obiettivi specifici su richiamati e, pertanto, si auspica un ulteriore incremento dei valori ad essi relativi riportati in tabella nel corso della programmazione. Richiamando le considerazioni fatte per le precedenti tabelle, poi, è opportuno in questo caso aggiungere come appare utile al successo della strategia un maggior utilizzo dello strumento n. 8 **"Focus group"**.

Tabella 41

Obiettivo specifico 3.1 "Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	n.q.	-	1	1
2) Linee guida	-	1	3	4

Tabella 41

Obiettivo specifico 3.1 "Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
3) Studio, Rapporto o altro documento	n.q.	-	5	5
4) Convegno	n.q.	-	-	0
5) Seminario/workshop	n.q.	-	5	5
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	-	1	1
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	1	1
8) Focus group	-	-	-	0
9) Campagna media	-	-	-	0
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	9	9
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	-	-
Totale	-	1	25	26

Tabella 42

Obiettivo specifico 3.2 "Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	n.q.	-	n.q.	n.q.
2) Linee guida	-	-	-	0
3) Studio, Rapporto o altro documento	n.q.	4	2	6
4) Convegno	n.q.	-	2	2
5) Seminario/workshop	n.q.	2	6	8

Tabella 42

Obiettivo specifico 3.2 "Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale"				
Indicatore	Valore 2007	Valore 2008	Valore 2009	Valore 2007-2009
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	n.q.	-	-	0
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	0
8) Focus group	-	-	-	0
9) Campagna media	-	1	2	3
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	-	0
11) Attività di supporto e consulenza	n.q.	n.q.	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	n.q.	1	6	7
Totale	-	8	18	26

Infine, anche per quanto riguarda gli ultimi due obiettivi specifici del Programma, emerge la predominanza degli indicatori n. 3 **"Studio, rapporto o altro documento"**, n. 5 **"Seminario/Workshop"** e n. 10 **"Study visit, stage e scambio di esperienze"**. Ferme restando le riflessioni effettuate in precedenza riguardo la quantificazione dell'indicatore n. 11 "Attività di supporto e consulenza" e la mancata quantificazione delle attività svolte nel 2010, anche in questo caso appare al Valutatore opportuno che il Programma incrementi la produzione di altre attività (in particolare n.4, n. 6 e n. 8) ai fini dell'ottenimento dei risultati previsti.

Complessivamente, i **risultati** (seppur **sottostimati**) dell'esame evidenziano una comune **tendenza alla progressiva entrata a regime della macchina RRN** nel corso della programmazione. La rispondenza dell'utilizzo di alcuni prodotti rispetto ad altri sembra trovare conferma, inoltre, dai risultati dell'auto-valutazione delle strutture operative della RRN. Anche per l'analisi sugli obiettivi specifici, del resto, vale la considerazione fatta in precedenza, sulla parzialità dei dati. Ciò premesso vale la pena qui riportare le considerazioni fatte in altra sede circa **l'indicatore n. 11**. È indiscutibile la sua valenza determinante ai fini del raggiungimento di tutti gli obiettivi specifici del Programma. Per questo motivo le considerazioni su riportate arricchite da una riflessione circa l'utilizzo dell'"**attività di supporto e consulenza**" che, sebbene ad oggi non quantificabile, ha, nondimeno, prodotto risultati positivi soprattutto per ciò che riguarda gli obiettivi specifici legati alla Linea d'intervento I.

Grafico 5



Passando ad analizzare i **risultati** fin qui raggiunti attraverso il ricorso al sistema degli **indicatori di risultato** (per il cui commento puntuale si rimanda al paragrafo 5.1.2 del presente Rapporto), Il Valutatore ritiene utile richiamare preliminarmente le considerazioni sulle criticità emerse durante il lavoro di rilevabilità e quantificazione degli stessi indicatori di risultato (Cfr. par. 5.1.2).

Lo stato dell'arte, infatti, non consente di restituire una fotografia reale degli effetti della RRN (considerazione in parte valida anche per gli indicatori di realizzazione). Tuttavia, può essere interessante, ove considerati come una **base di partenza** su cui costruire e pianificare i futuri sviluppi del Programma, riportare in maniera sintetica e descrittiva quanto emerso dall'analisi fin qui svolta.

Tabella 43

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione
1.1	Coinvolgimento degli attori rurali	N. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per: <ul style="list-style-type: none"> ■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN 	403 di 130
	Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	% PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di attività della RRN	18 di 21 86%
		Numero banche dati comuni creato	8/8

Tabella 43

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione
1.2	Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	57/80 - 28,75%
	Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	Numero partnership	8 di 15
2.1	Coinvolgimento degli attori rurali	Coinvolgimento dei GAL in programmi di formazione della RRN	- 28%/100%
	Incremento scambi di esperienze	Numero scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti per <ul style="list-style-type: none"> ■ tipologia di attività ■ tipologia di soggetto 	32/95
	Incremento forme di progettazione integrata	Numero forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	n.q./5
2.2	Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	N. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	interterritoriali
			2/7
		Numero di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	transnazionali
			1/7
3.1	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Numero di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	n.q./200
		Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	n.q./30

Tabella 43

Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato	Valore/Quantificazione
3.2	Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	57/135

L'esito dell'elaborazione degli indicatori di risultato riporterebbe un **discreto successo delle azioni della Rete** per quanto riguarda la sua prima "anima", quella relativa al **miglioramento delle capacità di governance** del sistema rurale nazionale - come conferma la tabella precedente da cui risultano ottime le performance relative agli indicatori di risultato collegati alla Linea d'intervento I -, mentre evidenzerebbe **risultati forse meno soddisfacenti** in relazione all'altra "anima" del Programma, quella della **capacità di fare network** (colonna portante delle altre due linee d'intervento/obiettivi globali della RRN). Tale dato va, come ricordato, considerato con tutti i benefici del caso, soprattutto alla luce della **non rilevabilità della metà degli indicatori esaminati per i risultati delle Linee d'intervento II e III** e delle realizzazioni dell'annualità 2010.

Siffatta conclusione, d'altronde, troverebbe ulteriore conferma, sia dall'incrocio con gli **indicatori d'impatto** del Programma sia da quanto fin qui emerso dall'auto-valutazione delle strutture operative della RRN. Ciò, come d'altro canto sottolineato a più riprese, rappresenta un **quadro parziale degli effetti delle azioni della Rete** e, quindi, va necessariamente confrontato con la percezione che hanno i soggetti "beneficiari" o coinvolti nelle stesse. (Cfr. par. 5.1.3.3).

5.1.3.2 Autovalutazione condotta dai soggetti/attori della Rete Rurale Nazionale (Task Force e Postazioni Regionali)

Le considerazioni esposte nel precedente paragrafo evidenziano la necessità di **affiancare, validare e integrare le informazioni desumibili dall'analisi del sistema degli indicatori** al fine di poter misurare l'efficacia degli interventi della RRN e della strategia nel suo complesso.

Ciò risulta ancora più importante nell'ambito di un Programma come la Rete caratterizzato, come più volte messo in evidenza, da interventi difficili da quantificare attraverso un mero esercizio numerico. Dunque nel contesto della Rete appare di estremo interesse procedere ad **analisi di tipo qualitativo** che, in aggiunta alle considerazioni risultanti dalla disamina quantitativa effettuata con il supporto del sistema degli indicatori, restituiscano un quadro certamente più esaustivo degli effetti raggiunti dal Programma.

In particolare, come già sottolineato nella sezione dedicata all'approccio metodologico del Valutatore (Cfr. Par. 3.2.), il Valutatore, nell'ambito delle analisi field dedicate all'approfondimento tematico sull'organizzazione della Rete, ha proceduto a coinvolgere i soggetti della Rete Rurale Nazionale, ed in particolare Task Force, Gruppi di Lavoro e Postazioni regionali in una **autovalutazione sugli effetti raggiunti dal Programma**.

Cos'è l'Autovalutazione?

- È un modello di auto-diagnosi, un processo di valutazione interna particolarmente utile all'apprendimento organizzativo.
- Allarga la dimensione valutativa del soggetto realizzatore/attuatore;
- È complementare e integrativa di un sistema di valutazione (di un programma, di un progetto o di un processo) in itinere o ex post;
- È un'esperienza dinamica, circolare, ciclica, efficace se realizzata come un processo ripetuto nel tempo (se usata in maniera episodica offre risultati più limitati);
- Può essere interna (condotta da e sui soggetti direttamente coinvolti) o esterna (affidata da soggetti coinvolti ad un soggetto terzo).

La **tecnica di auto-valutazione** è particolarmente indicata per quei contesti, come il Programma Rete Rurale Nazionale, caratterizzati da:

- difficoltà di rilevare gli aspetti caratterizzanti, le dinamiche innescate e il valore aggiunto dell'iniziativa;
- difficoltà di rilevare aspetti immateriali non riassumibili in indicatori quantificabili;
- molteplicità di livelli e di attori coinvolti e necessità di cogliere performance organizzative;
- necessità di integrare degli elementi del QCMV.

I risultati della autovalutazione non sono soltanto “numerici”; l'essenza è incoraggiare la discussione, identificare fabbisogni di sviluppo, pianificare il modo migliore per sviluppare le azioni, accrescere le competenze relazionali.

Del resto la Rete Rurale italiana non è certo avulsa da esperienze in merito all'autovalutazione. A titolo esemplificativo, **Leader** ha avviato, in tema di auto-valutazione, una serie di **sperimentazioni** per monitorare la performance del processo di implementazione delle strategie locali e, in particolare, la Rete ha messo in campo una serie di attività volte a sensibilizzare soggetti istituzionali, GAL e valutatori sull'utilità dell'autovalutazione e a mettere in rete una serie di buone pratiche provenienti da altri Paesi europei di cui si riporta qualche esempio nel box sottostante.

L'Autovalutazione – Alcune esperienze europee

Il caso della Finlandia

Il Ministero dell'Agricoltura e Foreste mette a punto il “*Self-Evaluation Workbook for Local Action Group*”, un manuale di utilizzo dell'autovalutazione e una proposta di strumenti e domande valutative

Accanto a questo il Ministero propone una Guida su “Come utilizzare l'autovalutazione per misurare il capitale sociale dei GAL” fornendo strumenti e check list per la misura delle abilità del team.

Il caso della Francia

- CNASEA (AdG) propone di inserire attività di autovalutazione nelle strategie dei GAL (evidenziandone le opportunità).
- Suggerisce contenuti di indagine: attuazione PSL, principali realizzazioni e risultati, qualità dell'animazione, *team*.
- I GAL vengono forniti di uno strumento comune per la raccolta delle informazioni al fine di: permettere una comparazione tra GAL e rispetto alla media nazionale; relativizzare o completare l'analisi realizzata con gli indicatori "classici" e stabiliti a livello comunitario sugli impatti e l'utilità di Leader nelle aree rurali francesi.

Il caso del Portogallo

- L'unità di animazione della Rete portoghese sperimenta con 4 GAL una metodologia (e strumenti) per l'autovalutazione.
- I contenuti su cui si concentrano: le 7 specificità e altri elementi volti a valutare l'evoluzione del territorio e del partenariato locale.
- Il metodo SAP (Sistematizzazione dell'Autovalutazione Partecipata) è il principio di una valutazione ascendente nazionale che si alimenta delle autovalutazioni locali (aspetti qualitativi).

Da quanto fin qui esposto risulta, quindi, evidente la rilevanza dell'attività di auto-valutazione - in termini di apprendimento, presa di coscienza di fabbisogni e criticità con conseguente possibilità di ri-orientamento del Programma - implementata dal Valutatore della Rete che, di fatto, ha riscosso internamente al Programma un buon successo come si evince dalla tabella seguente che restituisce il **quadro dei feedback ricevuti** in tempo utile per poter essere presi in considerazione in questa fase delle analisi.

Tabella 44

Questionario	Task Force / GdL / Postazione Regionale	Soggetto responsabile della compilazione del questionario
Monitoraggio e Valutazione	Task Force	Vice-coordinatore Inea
Buone pratiche e Innovazione	Task Force	Vice-coordinatore Inea
Leader	Task Force	Vice-coordinatore Inea
Progettazione integrata e di filiera	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Inea
Foreste	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Inea
Cooperazione	Task Force	Vice-coordinatore Ismea
Ambiente e condizionalità	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Ismea
Giovani	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Ismea
Competitività	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Ismea

Tabella 44

Questionario	Task Force / GdL / Postazione Regionale	Soggetto responsabile della compilazione del questionario
Pari Opportunità	Gruppo di Lavoro	Vice-coordinatore Ismea
Piemonte	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Marche	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Valle d'Aosta	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Province Autonome di Trento e Bolzano	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Calabria	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Friuli Venezia Giulia	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Liguria	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Molise	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Sardegna	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Sicilia	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Veneto	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Lazio	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Basilicata	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Lombardia	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Campania	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Umbria	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Emilia-Romagna	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Toscana	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Abruzzo	Postazione regionale	Referente postazione regionale
Puglia	Postazione regionale	Referente postazione regionale

In particolare è stato chiesto a **Task Force**, GdL e Postazioni regionali di riflettere sui seguenti potenziali **effetti raggiunti dalla Rete** presentati in tabella in linea con obiettivi globali e specifici del Programma.

Tabella 45

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	1. Coinvolgimento degli attori rurali 2. Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR
	1.2. Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	3. Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato 4. Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1. Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	5. Coinvolgimento degli attori rurali 6. Incremento scambi di esperienze 7. Incremento forme di progettazione integrata
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	8. Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1. Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	9. Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN
	3.2. Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	10. Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale

Come si evince, si è scelto di concentrare l'attenzione su **10 effetti/risultati strategici** connessi agli obiettivi specifici della RRN.

È bene dare rilievo all'assunto, mutuato dall'**approccio del quadro logico**, noto in dottrina e diffusamente applicato nei programmi co-finanziati a vario titolo dalla Commissione Europea, in base al quale i **risultati/effetti** (livello di quadro logico) di un **Programma non si devono confondere con gli indicatori di risultato** ad essi collegati.

In base all'approccio del Quadro Logico e del PCM, infatti, il ruolo degli indicatori è quello di *“descrivere gli obiettivi generali, specifici e i risultati in termini operativi. Specificando gli indicatori in termini di misure quantificabili, essi servono come elementi di controllo della possibilità di realizzazione degli obiettivi e forniscono la base per il sistema di monitoraggio”*.

Nella tabella che segue il Valutatore ha messo in evidenza **la distinzione tra i risultati/effetti** sui quali

si è improntata l'auto-valutazione e gli indicatori di risultato, congiuntamente alla relazione causale intercorrente tra gli stessi.

Tabella 46

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	1. Coinvolgimento degli attori rurali	Nr. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per: <ul style="list-style-type: none"> ■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN
		2. Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	% PSR riorientati e/o ridefiniti a seguito di attività della RRN Nr banche dati comuni create
	1.2. Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	3. Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione
		4. Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	Nr. partnership
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1. Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	5. Coinvolgimento degli attori rurali	Nr. di GAL di nuova costituzione coinvolti in programmi di formazione della RRN
		6. Incremento scambi di esperienze	Nr. scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti per <ul style="list-style-type: none"> ■ tipologia di attività ■ tipologia di soggetto
		7. Incremento forme di progettazione integrata	Nr. forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	8. Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	Nr. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale

Tabella 46

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato
			■ transnazionale Nr. di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	9. Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Nr. di buone pratiche/innovazioni ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite
	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	10. Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	Nr. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative

I referenti di *Task force*, Gruppi di lavoro e postazioni regionali sono stati, quindi, impegnati a manifestare la propria opinione circa il raggiungimento dei suddetti effetti/risultati ritenuti strategici per il raggiungimento degli obiettivi stessi della RRN.

L'auto-valutazione si è basata principalmente sulla restituzione di un **questionario** che, nell'ambito della più ampia analisi organizzativa, dedicava una sezione intera all'analisi degli effetti/risultati che, appunto in base al giudizio degli attori coinvolti nella rilevazione, sono stati ritenuti raggiunti o meno (Cfr. Allegato).

Si segnala lo **sforzo congiunto** effettuato dal Programma per rendere l'**auto-valutazione un esercizio fruttuoso** che ha senz'altro contribuito a colmare le imprescindibili lacune di cui si sarebbe caratterizzata una valutazione meramente quantitativa poco adatta ed adattabile alla realtà multiforme ed agli effetti immateriali della Rete rurale.

È chiaro che l'auto-valutazione del Programma andrà completata con la percezione che degli stessi effetti hanno i beneficiari ultimi dei servizi della RRN e, in particolare, le **AdG dei PSR** che, come si dirà nel dettaglio di seguito, sono state coinvolte in una **rilevazione ad hoc** attraverso un questionario realizzato dal Valutatore (Cfr. Par. 5.1.3.3.).

L'auto-valutazione della RRN si è dimostrata utile al fine di rimarcare alcuni **elementi chiave** sia in termini di completezza della Valutazione sia, e forse soprattutto, in tema di **auto-apprendimento**.

I **feedback ricevuti dai soggetti coinvolti** nella sperimentazione di auto-valutazione sono declinati nelle tabelle seguenti insieme ai relativi **commenti del Valutatore**.

In particolare sono riportati:

- **feedback sui 10 risultati/effetti raggiunti dalla Rete**, distinti per TF/GdL e Postazioni regionali;
- **feedback sulle informazioni utili ai fini della rilevabilità** di ognuno dei 10 effetti/risultati, distinti per TF/GdL e Postazioni regionali.

Tabella 47: Auto-valutazione – Feedback dei questionari – Task Force e Gruppi di lavoro della RRN

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	È stato raggiunto l'effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale? (si/no/in parte)	TASK FORCE, GRUPPI DI LAVORO								
			TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambient e e Condiz.	GdL Giovani	GdL Foreste	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	Coinvolgimento degli attori rurali	Si	In parte	n.d.	SI	In parte	SI	n.d.	In parte	SI
		Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	Si	n.d.	n.d.	SI	n.d.	NO	n.d.	n.d.	SI
	1.2. Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	n.d.	SI	n.d.	SI	SI	SI	n.d.	SI	SI
		Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	n.d.	n.d.	n.d.	SI	NO	SI	n.d.	In parte	SI

Tabella 47: Auto-valutazione – Feedback dei questionari – Task Force e Gruppi di lavoro della RRN

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	È stato raggiunto l'effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale? (si/no/in parte)	TASK FORCE, GRUPPI DI LAVORO								
			TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambient e e Condiz.	GdL Giovani	GdL Foreste	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	Coinvolgimento degli attori rurali	n.d.	SI	n.d.	SI	SI	SI	n.d.	SI	SI
		Incremento scambi di esperienze	n.d.	SI	In parte	SI	NO	SI	n.d.	SI	n.d.
		Incremento forme di progettazione integrata	n.d.	n.d.	n.d.	NO	SI	SI	n.d.	SI	n.d.
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	n.d.	n.d.	SI	SI	NO	SI	n.d.	n.d.	n.d.
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	n.d.	SI	n.d.	SI	n.d.	SI	n.d.	SI	n.d.

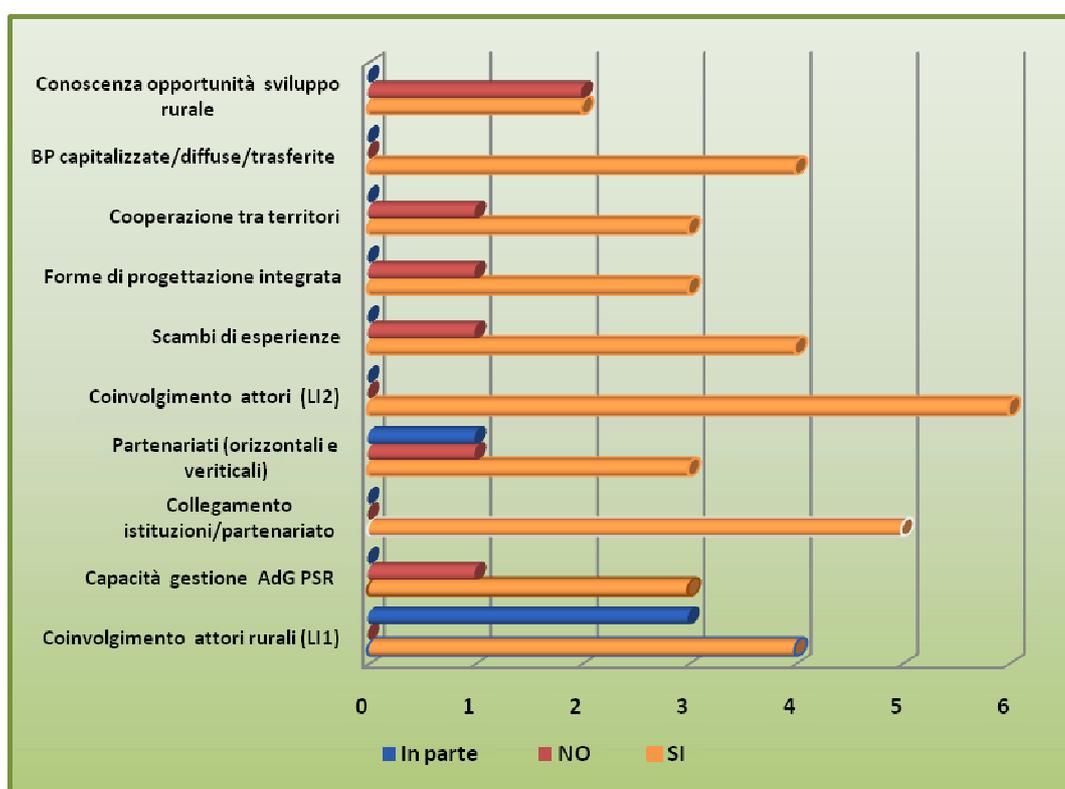
Tabella 47: Auto-valutazione – *Feedback* dei questionari – *Task Force* e Gruppi di lavoro della RRN

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	È stato raggiunto l'effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale? (si/no/in parte)	TASK FORCE, GRUPPI DI LAVORO								
			TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambient e e Condiz.	GdL Giovani	GdL Foreste	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	n.d.	In parte	n.d.	SI	NO	NO	n.d.	n.d.	SI

La tabella precedente sottolinea come la **percezione degli effetti/risultati** da parte delle singole strutture, siano esse **TF o Gruppi di Lavoro**, è molto **differenziata**.

Intanto, si evince come spesso le risposte si siano concentrate nell'osservazione dell'effetto più immediatamente e direttamente collegato alla/al propria/o TF o GdL di riferimento specifico. Tale assunto, che peraltro condiziona l'interpretazione del feedback, motiva la **discreta presenza di informazioni non disponibili**, come mette ben in evidenza la tabella. Ciò è un dato interessante se messo in relazione con la **trasversalità** che caratterizza l'operato delle strutture della Rete, in base al quale TF e GdL concorrono, con le loro attività, al raggiungimento degli obiettivi specifici nelle varie Linee di intervento, fermo restando il maggiore coinvolgimento sui temi principali oggetto di intervento della singola/del singolo TF e GdL.

Grafico 6



Il grafico mostra come i **risultati/effetti ritenuti raggiunti dalla maggior parte di TF e GdL** sono il **coinvolgimento degli attori rurali** relativamente alla II Linea di Intervento, la diffusione, capitalizzazione e trasferimento delle **buone pratiche**, gli **scambi di esperienze ed il collegamento tra istituzioni e partenariato**.

Merita menzione, infine, la forte presenza di risposte negative in merito al raggiungimento del risultato "Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale" e la presenza di un discreto numero di risposte negative con riguardo alla capacità della Rete di contribuire all'aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR, sintomo di capacità critica e forte consapevolezza da parte Programma della portata di questo risultato e della difficoltà insita nello stesso non dipendente esclusivamente dalle azioni della Rete ma, invece, fortemente connesso con i singoli contesti delle realtà regionali.

In generale, quindi, sembra che nell'opinione delle strutture cardine del Programma, la Rete sia in

grado di contribuire a favorire scambi di esperienze, diffondere buone pratiche e produrre partenariati. Obiettivi, questi, di indubbio valore per un Programma di Rete e, quindi, in grado di decretare il successo del Programma per ciò che concerne la componente “network”.

Il coinvolgimento degli attori rurali, attività *core* del Programma, sembra più facilmente realizzabile se collegata al rafforzamento della capacità progettuali dei soggetti gestori dei PSR mentre appare di più difficile attuazione con riferimento al miglioramento della *governance*.

Per concludere, TF e GdL sembrano ritenere il Programma in grado di raggiungere gli effetti collegati alla I Linea di intervento. Sulle Linee di intervento II e III, invece, ad avviso di tali strutture, si incontrano alcune difficoltà in termini di raggiungimento dei risultati con particolare riferimento a capacità di gestione delle AdG dei PSR ed attività collegate al *networking* (scambi di esperienze, cooperazione, progettazione integrata, partenariati), dove nonostante la presenza di numerose risposte positive si registra comunque un numero elevato di feedback negativi.

Tabella 48: Auto-valutazione – Feedback dei questionari – Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	È stato raggiunto l'effetto / Risultato della Rete Rurale Nazionale? (SI/No/In parte)	Postazioni Regionali																			
			Piemonte	Marche	Valle d'Aosta	Trentino Alto Adige	Calabria	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Molise	Sardegna	Sicilia	Veneto	Lazio	Basilicata	Toscana	Umbria	Campania	Emilia-Romagna	Abruzzo	Puglia	Lombardia
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	Coinvolgimento degli attori rurali	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	n.d.	SI	SI	NO	n.d.	NO	NO	SI	SI	n.d.
		Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	SI	SI	SI	SI	n.d.	SI	SI	n.d.	SI	SI	n.d.	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	n.d.
	1.2. Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	In parte	SI	In parte	NO	SI	NO	NO	n.d.	SI	NO	n.d.	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	n.d.
		Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	NO	n.d.	NO	NO	NO	NO	NO	n.d.	SI	NO	n.d.	n.d.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	n.d.
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1. Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	Coinvolgimento degli attori rurali	In parte	SI	In parte	SI	SI	NO	NO	n.d.	SI	SI	n.d.	n.d.	SI	NO	n.d.	NO	NO	SI	SI	n.d.
		Incremento scambi di esperienze	In parte	SI	In parte	SI	In parte	SI	SI	n.d.	SI	NO	n.d.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	n.d.
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	Incremento forme di progettazione integrata	NO	n.d.	NO	NO	SI	NO	NO	n.d.	NO	NO	n.d.	n.d.	SI	NO	n.d.	NO	NO	NO	NO	n.d.
		Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	NO	SI	NO	n.d.	In parte	NO	NO	n.d.	n.d.	NO	n.d.	n.d.	NO	NO	n.d.	NO	NO	NO	NO	n.d.
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1. Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	In parte	SI	In parte	n.d.	In parte	NO	SI	n.d.	NO	NO	n.d.	SI	NO	In parte	SI	SI	NO	SI	SI	n.d.
	3.2. Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	In parte	SI	In parte	n.d.	SI	SI	NO	n.d.	n.d.	NO	n.d.	n.d.	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	n.d.

La tabella precedente mette in evidenza i feedback ricevuti dalle **postazioni regionali della Rete (PRR)**, strutture operative della Rete rurale nazionale. La **percezione degli effetti/risultati** da parte delle singole PRR, è **fortemente condizionata dal contesto regionale** e, chiaramente, l'analisi del feedback risulta differente rispetto a quella precedentemente esposta con riferimento a TF e GdL.

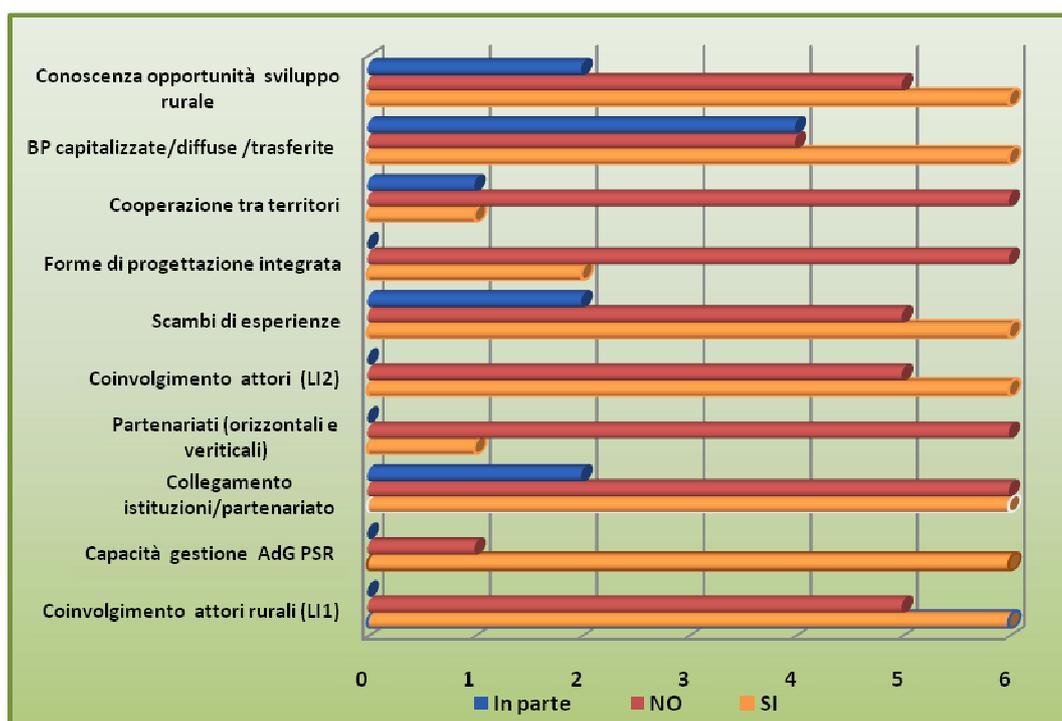
Ciò è principalmente dovuto alla caratterizzazione della postazione regionale, struttura della Rete per eccellenza "vicina" alle Regioni e, pertanto, influenzata dalla realtà della singola Amministrazione.

Del resto, le postazioni regionali, il cui ruolo si costruisce nel tempo sollecitando il coinvolgimento delle Regioni, devono favorire il dialogo e lo scambio di informazioni tra livello nazionale e regionale e viceversa, conoscere come i diversi attori si muovono sul territorio, nonché animare e stimolare la loro partecipazione a livello regionale.

In tale sede si registra il buon **successo riscontrato dall'auto-valutazione** presso le postazioni regionali anche se non senza **qualche critica** decisa dovuta, in particolare, alla convinzione che non fosse possibile compilare il questionario a livello di singola postazione e che la postazione regionale non è una struttura con una sufficiente conoscenza delle attività del Programma tali da poter fornire una valutazione degli effetti attendibile e pertinente.

Il Valutatore ha ritenuto di fondamentale importanza il **coinvolgimento delle postazioni regionali** nelle analisi di auto-valutazione al fine di avere un quadro quanto più esteso possibile della percezione che gli stessi attori-chiave del Programma registrano degli effetti raggiunti. Inoltre, la postazione regionale, in qualità di ente che opera a stretto contatto con le AdG dei PSR rappresenta, in qualche modo, la **"voce" delle Regioni** alla quale, pertanto, non si poteva rinunciare anche al fine di rilevare le differenziazioni presenti nelle varie realtà regionali. È chiaro come la postazione regionale, nel fornire il proprio feedback sia condizionata dalla difficoltà riscontrata nell'ancorare il proprio supporto alle attività della Rete e di lavorare al fine di rendere l'assistenza fornita strategica e non meramente operativa, obiettivo fortemente connesso alla sensibilità e al grado di coinvolgimento dell'Amministrazione.

Grafico 7



Da quanto è emerso dagli esiti delle analisi, riportate nel grafico, si stima che le postazioni regionali siano in grado di contribuire fattivamente a stimolare gli attori regionali. Non stupisce, infatti, che il **principale risultato** emergente dalle analisi sia la fortissima **presenza di risposte affermative** per ciò che concerne la **I e II Linea di Intervento** e gli effetti ad esse collegate, ovvero il **coinvolgimento degli attori rurali** e la capacità di contribuire al **miglioramento della capacità progettuale delle AdG dei PSR**. Un dato singolare è l'alta percentuale di risposte affermative relative agli **scambi di esperienze** mentre risulta intuitivo il **dato negativo** circa l'incremento delle **forme di progettazione integrata**, attività "regionale" per natura e contenuti, alla quale la Rete registra qualche difficoltà di accesso.

Per concludere, le postazioni regionali sembrano ritenere il Programma in grado di raggiungere gli effetti collegati alle Linee di intervento I e II per la parte sul coinvolgimento degli attori. I risultati collegati al tema di *networking* (cooperazione, buone pratiche, partenariati) risultano, ad avviso di tali strutture, quelli nei quali si incontrano alcune difficoltà in termini di raggiungimento dei risultati. Tale dato finale impone una riflessione congiunta sull'eventualità di assegnare alle postazioni regionali un ruolo decisivo, in grado di concorrere a quello che è l'obiettivo più ambizioso della Rete, "*realizzare una rete di reti*" che, passando per le Regioni, non può essere slegato da attività quali produzione di partenariati e cooperazione.

Dalle risultanze fin qui esposte emerge come l'auto-valutazione di TF, GdL e PRR abbia permesso di evidenziare le maggiori criticità che gli stessi attori della RRN avvertono come **impedimenti al raggiungimento degli effetti/risultati** sui quali sono stati chiamati ad avviare una riflessione profonda.

Allo stesso modo, tale studio ha garantito la presa di coscienza degli **ambiti nei quali, invece, la Rete riesce ad esprimersi al meglio**, affermandosi come Programma di estremo interesse che, nondimeno, incontra delle difficoltà del dispiegamento delle proprie attività.

Come messo in evidenza più volte dagli stessi attori del Programma le **strutture operanti all'interno del Programma**, le TF e non solo, dovrebbero essere caratterizzate da **due anime**¹².

La **prima di carattere più operativo**, finalizzata a supportare il sistema attraverso la realizzazione di analisi e studi, linee guida, seminari o workshop di approfondimento, visite di studio e qualunque altra azione possa favorire l'acquisizione e il trasferimento di esperienza e conoscenza a un numero più o meno ampio di soggetti.

La **seconda** anima, invece, è quella che potremmo definire di *networking*, attraverso cui stimolare il confronto e lo scambio di esperienze, con lo stimolo di "contaminarsi a vicenda" e creare un valore aggiunto alle rispettive attività.

L'auto-valutazione ha dimostrato come, nella percezione di chi la Rete la governa, tanto dal centro (TF e GdL) quanto dal territorio (PRR), la prima anima "operativa" sia ben affermata mentre è sulla seconda anima, quella di *networking*, fatta eccezione per la TF Leader che la Rete incontra alcune difficoltà, almeno in termini di reale raggiungimento dei risultati. Sarà interessante, poi, incrociare questo dato con i feedback che le AdG dei PSR forniranno nell'ambito della rilevazione che le coinvolgerà da vicino (Cfr. Par. 5.1.3.3.).

È necessario tenere in debita considerazione come la produzione di *networking* scosti ancora una certa visione "settoriale" della politica di sviluppo rurale che la Rete anelerebbe a contrastare.

Inoltre, **nelle aree rurali agiscono un'estrema varietà di componenti**: i diversi strumenti di politica economica, la diversa organizzazione istituzionale dei territori rurali, le diverse interrelazioni tra istituzioni e componenti socio-economiche; tali elementi rendono ancora più complessa l'azione di un Programma come la Rete, specie in contesti fortemente "territorializzati" come le attività

¹² Agiregionieuropa - La sfida della Rete rurale nazionale: ampliare la partecipazione e superare l'isolamento settoriale, A. Monteleone e C.Zaccarini.

connesse al *networking*.

Inoltre è da tener presente che il raggiungimento dei risultati è connesso alla reale operatività del Programma, differenziata tra le varie Linee di Intervento. Infatti, dal momento della approvazione del programma specifico per l'Italia della Rete Rurale Nazionale il lavoro della Rete è stato intenso e ha privilegiato le attività finalizzate a sistemare l'organizzazione interna del programma e quelle a supporto delle Regioni per garantire la piena operatività dei PSR. È pertanto consequenziale registrare un elevato raggiungimento di quegli effetti collegati strettamente al supporto alle AdG dei PSR a scapito di attività altrettanto strategiche ma meno operative, appunto la seconda anima della Rete che, senza dubbio, sarà privilegiata in una fase più matura del Programma quando le attività operative saranno entrate a regime.

La rilevazione effettuata tramite l'auto-valutazione ha altresì permesso di trarre conclusioni in merito ad una **serie di elementi connessi al risultato/effetto principale, utili alla rilevabilità dello stesso**.

Per ogni effetto/risultato è stato quindi chiesto a TF, GdL e PRR di compiere un'ulteriore sforzo auto-critico nell'evidenziazione delle informazioni riportate sinteticamente nella tabella che segue.

Tabella 49

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	1. Coinvolgimento degli attori rurali	<ul style="list-style-type: none"> ■ Livello amministrativo (centrale, regionale, locale) ■ Tipologia di attore (AdG PSR, Altro soggetto coinvolto nella gestione del PSR diverso dall'AdG, Attore esterno al PSR)
		2. Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR	<ul style="list-style-type: none"> ■ PSR riorientato/ridefinti grazie al supporto della RRN ■ Supporto ad implementazione sistema di monitoraggio e valutazione ■ Banche dati comuni
	1.2 Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	3. Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato	<ul style="list-style-type: none"> ■ Istituzioni coinvolte (Nazionali, Regionali, Locali)
	4. Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariati favoriti (orizzontali, verticali) 	

Tabella 49

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato	Indicatori di risultato
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	5. Coinvolgimento degli attori rurali	<ul style="list-style-type: none"> Soggetti coinvolti nell'attuazione del PSR (GAL, Altro)
		6. Incremento scambi di esperienze	<ul style="list-style-type: none"> Scambio di esperienze supportato (Attività, soggetto supportato)
		7. Incremento forme di progettazione integrata	<ul style="list-style-type: none"> Forma di progettazione integrata supportata (Fondo, Soggetto, Fase)
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	8. Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati	<ul style="list-style-type: none"> Partenariati tra GAL (interterritoriali, transnazionali) Progetti di cooperazione supportati
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	9. Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	<ul style="list-style-type: none"> Buone pratiche e innovazioni classificate, diffuse, trasferite, trasferite in altre realtà
	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	10. Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Iniziativa implementata Tipologia operatore coinvolto nell'iniziativa (gestore PSR, attuatore PSR, beneficiario finale PSR)

Dalla tabella risulta chiaro l'alto livello di impegno richiesto agli attori del Programma nel fornire **informazioni di dettaglio** in merito ad ogni effetto/risultato raggiunto dalla Rete.

Il Valutatore intende ancora una volta sottolineare l'**importanza decisiva dell'auto-valutazione** che, non soltanto ha permesso di pervenire alla identificazione di **punti di forza e punti di evoluzione della Rete** sulla base di quanto ritenuto da chi conosce a fondo il Programma stesso, ma ha altresì reso rilevabili alcuni **indicatori di risultato** che, senza di essa, si sarebbero dimostrati non quantificabili come la sezione dedicata agli indicatori dimostra. Nella piena consapevolezza che le informazioni restituite, soprattutto con riferimento agli indicatori, necessitano di ulteriori specificazioni è senza dubbio meritevole il contributo offerto dal Programma stesso alla Valutazione in un'ottica di **piena collaborazione** e condivisione di un approccio teso a ritenere la **Valutazione un percorso di accompagnamento al Programma** e non una attività avulsa e distante da esso.

Si rammenta che i dati dettagliati in merito alle risposte fornite sono contenute nell'Allegato "Feedback dei questionari di Auto-valutazione di Task Force, Gruppi di Lavoro e Postazioni regionali della Rete Rurale Nazionale".

Di seguito si restituiscono i risultati delle analisi attraverso dei **grafici commentati** costruiti dal Valutatore che mostrano l'**andamento delle risposte pervenute** dai soggetti che hanno compilato il questionario distinte per TF, GdL e PRR, con l'evidenziazione delle percentuali registrate. Le **percentuali** riportate nei Grafici sono **calcolate sulla base del totale delle risposte pervenute** e non sul numero complessivo dei soggetti intervistati (10 TF e GdL; 21 PRR) e, in particolare, la percentuale di risposte pervenute su un singolo elemento (nell'esempio riportato in tabella il livello centrale) da TF, GdL e PRR sul totale delle risposte da parte dei due gruppi di soggetti all'interno dell'elemento su cui si è concentrata l'analisi (nell'esempio riportato in tabella il livello amministrativo dell'attore coinvolto).

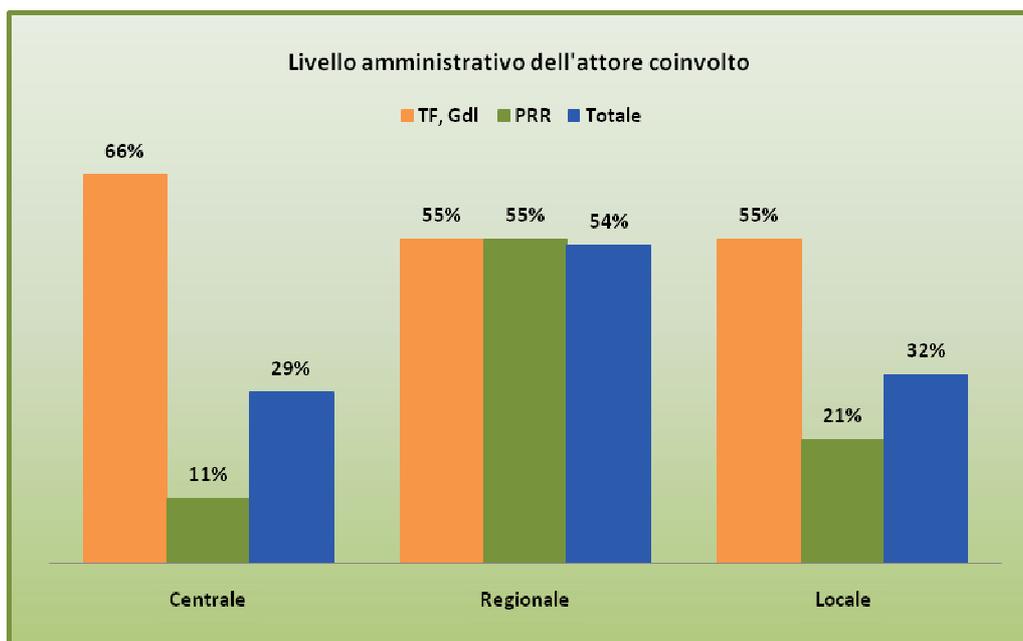
Tabella 50

Livello amministrativo dell'attore coinvolto	Risposte pervenute (Valore assoluto)			Risposte pervenute (%)		
	TF, GdL	PRR	Totale	TF, GdL	PRR	Totale
Centrale	6	1	7	43%	8%	26%
Regionale	5	10	15	55%	55%	55%
Locale	5	3	8	55%	23%	39%
Totale	16	14	30	-	-	-

Di conseguenza, nei casi in cui il numero di risposte pervenute è risultato particolarmente modesto non si è ritenuto interessante riportarne la rappresentazione grafica.

Con riferimento specifico al Risultato 1 "Capacità di coinvolgimento degli attori rurali", I Linea di intervento, è stato chiesto a TF, GdL e PRR di fornire un feedback in merito al **livello amministrativo degli attori coinvolti** e alla **tipologia di attore coinvolto**.

Grafico 8



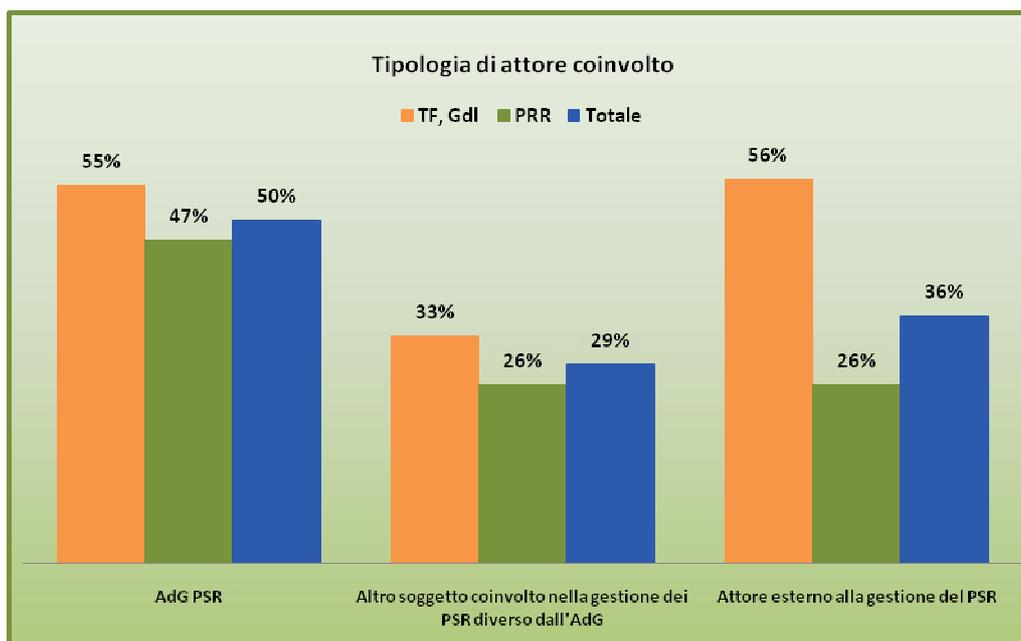
Come si evince dal Grafico il 66% delle risposte di TF e GdL sono affermative circa la propria capacità di coinvolgere il **livello centrale** nell'ambito del miglioramento della *governance* mentre soltanto l'11% delle risposte fornite dalle PRR risulta positivo.

La situazione è diametralmente opposta per ciò che concerne il **livello regionale** che è stato identificato dalle PRR come il livello maggiormente coinvolto nelle proprie attività inerenti la I Linea di intervento. Si ritiene, pertanto, che il risultato relativo al coinvolgimento degli attori sia stato raggiunto, dato confermato dal 69% di risposte. Si rileva, infine, una minore capacità di coinvolgimento degli attori a **livello locale**, paragonando i dati percentuali con quelli degli altri 2 livelli.

Appare virtuosa la segnalazione della **PRR Calabria** che, in generale, rileva come uno dei risultati raggiunti consista nell'aver **consolidato il ruolo della Rete a livello regionale**. La **PRR Sicilia**, invece, evidenzia come la domanda di supporto da parte dell'AdG si sia concentrata sui **temi di confronto tra il livello regionale e centrale**, quali quelli trattati nelle riunioni di coordinamento MiPAAF-Regioni e in sede di Conferenza Stato-Regioni.

In generale, comunque, il dato che scaturisce dai questionari risulta pienamente allineato con la caratterizzazione degli enti: TF, GdL in qualità di strutture che operano dal "centro" per loro stessa natura più orientate su tale livello amministrativo e PRR, invece, più vicine al territorio in piena armonia gli obiettivi e lo spirito con cui le stesse postazioni sono state create.

Grafico 9

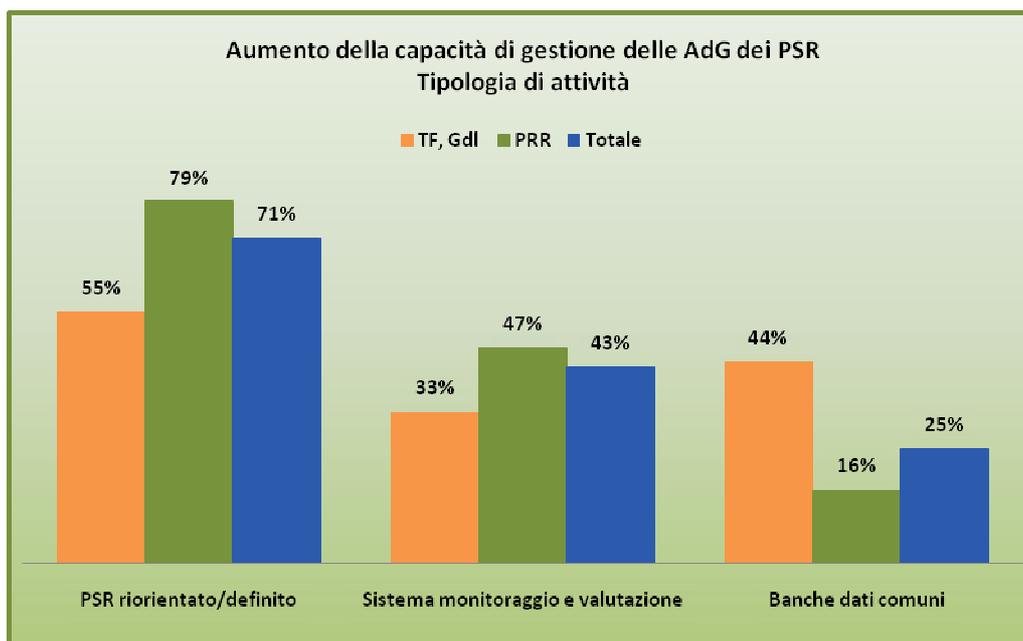


L'informazione raccolta in merito alla **tipologia di attore coinvolto** è estremamente interessante sia rispetto al risultato su cui si è inteso raccogliere l'opinione delle strutture della Rete sia, più in generale, per un Programma come la Rete che ha come ambizione centrale l'animazione della partecipazione dei rappresentanti di mondi diversi, portando a "far dialogare" realmente chi proviene dalle istituzioni, il mondo imprenditoriale, chi sviluppa la ricerca scientifica, ma anche la società civile. Si evince dal Grafico sopra rappresentato come le **AdG dei PSR** siano gli attori maggiormente coinvolti nelle attività della Rete, in base alla percezione di TF, GdL e, soprattutto, PRR: questo dato non sorprende se si pensa al "cuore della Rete" che si basa proprio sul miglioramento della *governance* e sull'aumento della capacità progettuale di questi soggetti.

Un dato rilevante è rappresentato dalla buona percentuale, di risposte affermative sia per TF e GdL che per le PRR relativamente agli **attori esterni alla gestione dei PSR**. Questa è un'informazione di estremo rilievo se si pensa alla volontà della Rete, attraverso la sua azione, di contribuire ad **aumentare il coinvolgimento** non soltanto degli "attori tipo" dello sviluppo rurale ma, appunto, dimostrare la propria **attitudine ad estendere i servizi della Rete** anche ad una panoramica di utenti più ampia e variegata. A titolo esemplificativo, si riportano gli esempi della **TF Monitoraggio e Valutazione** che ha messo in campo un'attività di rete tra valutatori e di coinvolgimento, come RRN, negli *Steering Group*, del **GdL Progettazione Integrata** che viene spesso coinvolto da Università ed Enti di ricerca in riflessioni sui processi di governance settoriali e/o territoriali e del **GdL Giovani** che ha attivato tutta una serie di attività di coinvolgimento delle famiglie rurali.

La TF Leader, poi, segnala che nelle proprie attività abbia spesso coinvolto i soggetti deputati all'AT dei PSR regionali.

Grafico 10



Il risultato 2 “Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR” rappresenta un elemento cruciale per la Rete rurale e, quindi, per la valutazione dei suoi stessi effetti. Ciò è emerso con chiarezza anche in sede di approfondimento tematico in tema di comunicazione: **il portale si configura, infatti, quale efficace strumento di supporto al “rafforzamento della capacità progettuale e gestionale” dei soggetti coinvolti nell’attuazione dei PSR, sostenendone la capacità di interazione e cooperazione** (Cfr. Par. 7.1.).

Attraverso l’auto-valutazione è stato chiesto a TF, GdL e PRR di restituire informazioni puntuali circa il numero di PSR riorientati e/o ridefiniti grazie al supporto delle attività della Rete, il supporto ricevuto dal Programma in merito all’implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione e di banche dati comuni.

Come si evince dal grafico, il riorientamento e/o la ridefinizione del PSR grazie al supporto della Rete è stato identificato come il risultato di maggior successo sia a livello centrale che a livello territoriale.

In particolare, in tale ambito si segnala il grande sforzo, in termini di supporto fornito e professionalità dedicate, da parte della Rete, sia TF, GdL che PRR; a seguito delle **modifiche introdotte dall’Health Check e Recovery Plan**.

La TF Leader, in particolare, ha attivato uno sportello giuridico per l’Asse IV.

Per ciò che concerne il sistema di monitoraggio e valutazione, si distingue il supporto fornito **dalla TF Monitoraggio e Valutazione** per, a titolo di esempio, l’elaborazione dei bandi di gara, l’elaborazione di linee guida, la partecipazione attiva agli *Steering Group*, lo scambio di esperienza, il confronto con la UE e le analisi delle VAS. A ciò si aggiunge lo **sforzo delle PRR** che sul monitoraggio e valutazione offrono **supporto ed assistenza costante alle AdG dei PSR**.

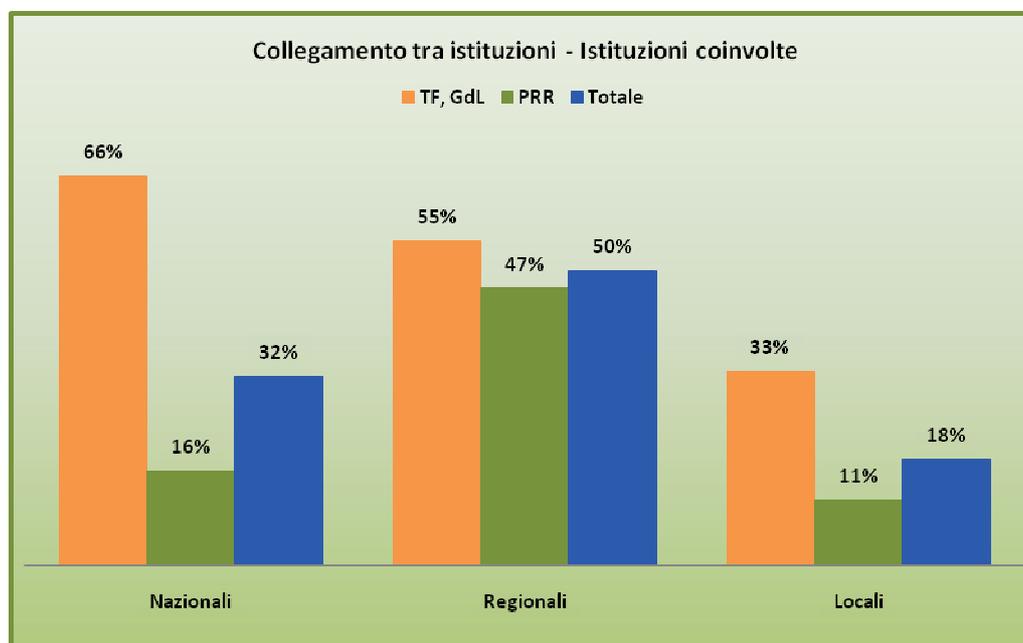
In tal senso la TF Leader ha redatto una metodologia di analisi e valutazione dell'approccio dell'asse IV.

Il dato relativo agli utenti delle **banche dati comuni** risulta invece di **difficile rilevabilità**, confermando quanto emerso in sede di quantificazione degli indicatori di risultato. L'implementazione di banche dati, comunque, risulta - ad eccezione di qualche PRR che ha ricevuto specifiche richieste di supporto su tale tema da parte dell'AdG, come a titolo esemplificativo le **PRR Friuli Venezia Giulia e Piemonte** - di quasi esclusivo appannaggio delle strutture della Rete che operano dal centro, ovvero TF e GdL che hanno dichiarato, infatti, di aver realizzato, ad esempio, un **sistema integrato di monitoraggio per la progettazione integrata, i progetti di cooperazione Leader, una banca dati degli indicatori territoriali, datawarehouse politiche agricole**. In particolare sono stati segnalati un alto **coinvolgimento degli attori rurali** (Adg regionali, valutatori, università, ecc.) da parte del **GdL Giovani** e, da parte del **GdL Progettazione Integrata**, la realizzazione di banca dati dei partenariati della PI e banca dati criteri di selezione bandi PI.

Di sicuro interesse l'attività della TF Leader che ha contribuito alla creazione di 5 banche dati. La stessa TF segnala, inoltre, l'opportunità di implementare la raccolta di informazioni circa le azioni programmate a livello di strategie locali, al fine di poter rispondere in maniera più efficace alle richieste dei GAL e degli altri soggetti territoriali

In generale, 15 PRR, sulle 21 che hanno inviato il questionario compilato, hanno restituito una risposta affermativa su tale risultato, confermando la strategicità del supporto fornito da tali strutture presso gli attori regionali, in particolare le AdG dei PSR.

Grafico 11



Il Risultato 3 riguarda la **“Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato”**. I feedback pervenuti a seguito dell'auto-valutazione si presentano diversificati su tale risultato.

In generale, si evidenzia una **certa difficoltà da parte del Programma nel “raggiungere” gli enti**

locali, come confermato dalla forte presenza di risposte negative sia a livello di TF, GdL che di PRR.

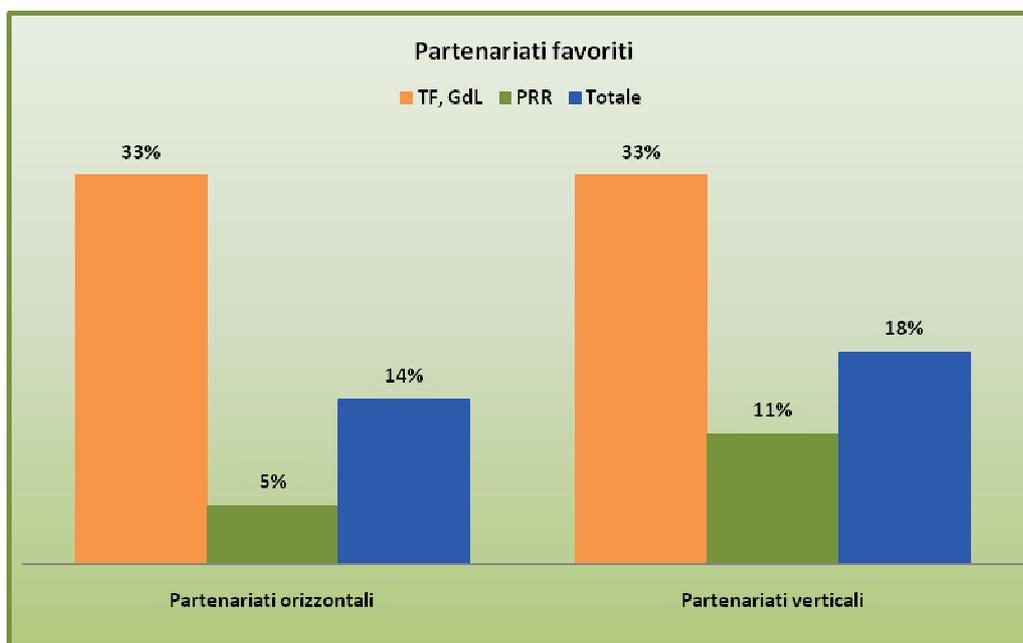
Il **collegamento tra istituzioni risulta invece efficace**, con il supporto della Rete, per ciò che concerne **enti nazionali e regionali**, certamente più vicini alle azioni del Programma e, quindi, più facilmente “collegabili” fra loro.

Nel dettaglio si indica il contributo fornito al raggiungimento del risultato da parte della **TF Buone pratiche e Innovazione** attraverso l’organizzazione di Focus Group mirati e del **GdL Giovani** che ha dichiarato di aver coinvolto nelle attività della Rete Enti come l’OIGA, ONILFA, il MISE (UVAL) ed il Ministero del Lavoro.

La TF Leader, invece, si è adoperata attraverso l’organizzazione di incontri ad *hoc* e l’attivazione di un GdL misto MiPAAF Regioni.

In particolare, **10 PRR sulle 21 intervistate** attraverso questionario dichiarano di aver prodotto collegamenti tra istituzioni regionali grazie al supporto fornito, come ad esempio la **PRR Piemonte** che ha promosso un sistema di relazione e contatti tra le AdG dei PSR.

Grafico 12



La strategicità del Risultato 4 “Capacità della RRN di promuovere ed allargare il confronto tra istituzioni” è collegata direttamente allo spirito stesso del Programma, alla volontà di creare e stimolare *networking* che rappresenta lo scopo forse più ambizioso che la Rete si prefigge.

Appare chiara dalla rappresentazione grafica la **differenziazione della capacità di favorire partenariati orizzontali e verticali** da parte della diverse strutture della Rete: TF e GdL più orientati verso la promozione di partenariati orizzontali e PRR, invece, più capaci di favorire partenariati verticali.

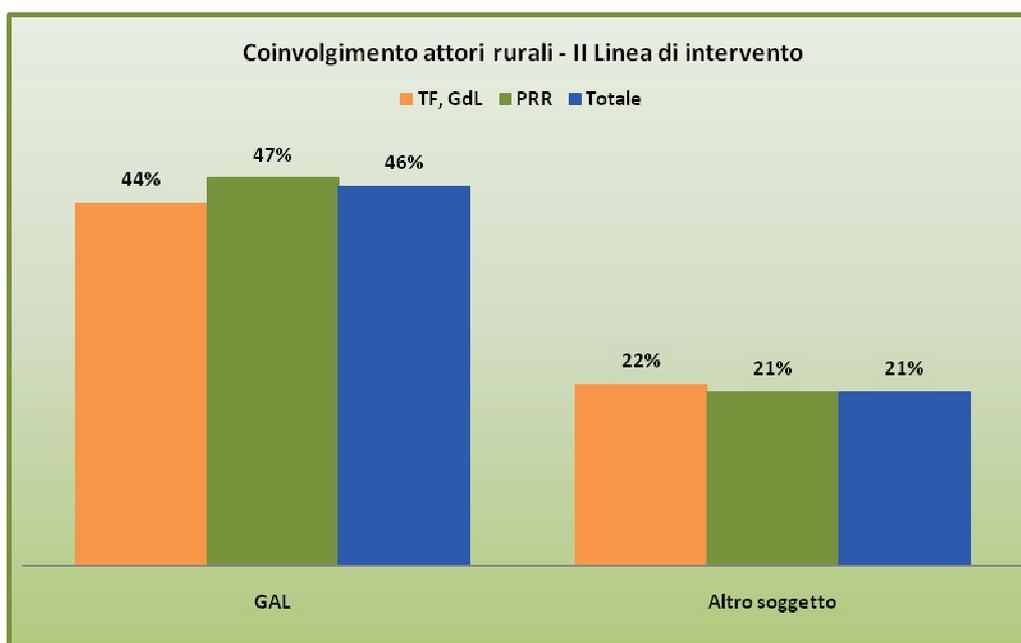
Spiccano, tra le varie esperienze segnalate, il **GdL Ambiente e Condizionalità** che, attraverso il Comitato paritetico condizionalità, è stato in grado di favorire il proliferarsi di partnership sul tema e il caso della **PRR Sardegna** che segnala la partecipazione costante al processo partenariale dei GAL

della Regione di appartenenza.

In generale, comunque, si registra il numero limitato di strutture che hanno dichiarato di favorire la produzione di partenariati: soltanto 9 tra TF/GdL e PRR.

La TF Leader, invece, malgrado le attività abbiano risentito del ritardo generale di avvio dell'Asse IV, sembra essere riuscita ad attivare processi di networking ed, in particolare, si è adoperata attraverso l'organizzazione di incontri ad hoc e l'attivazione di un GdL misto composto dal MiPAAF, dalle Regioni e da membri della stessa TF.

Grafico 13

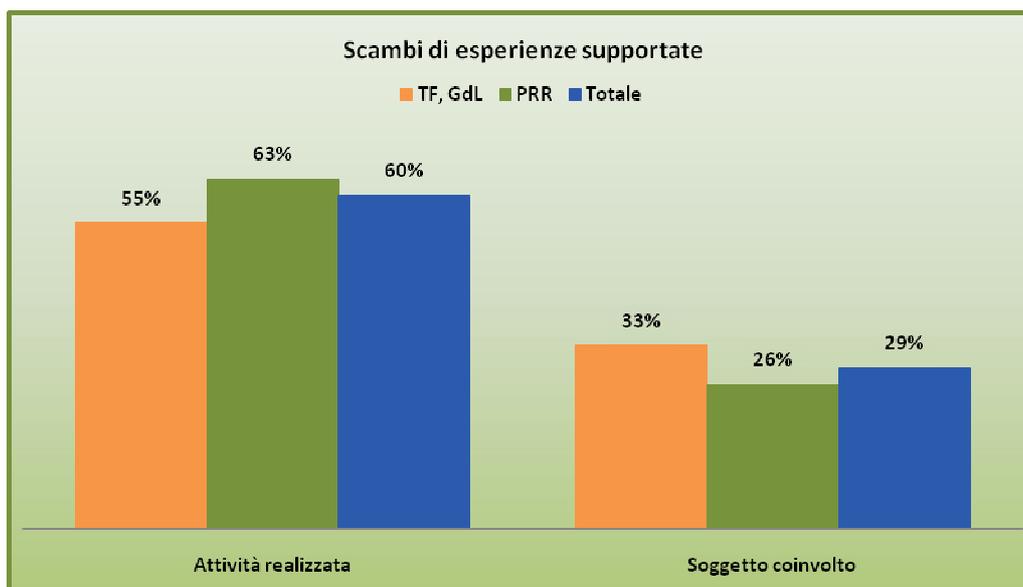


In merito al **Risultato 5 “Coinvolgimento degli attori rurali/II Linea di intervento”** il questionario di autovalutazione si è focalizzato sull'indicazione del coinvolgimento dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti tra GAL e Altro soggetto.

Il grafico restituisce un quadro chiaro circa la **capacità della RRN di coinvolgere i GAL** e, conseguentemente, un ruolo attivo della RRN nel rafforzamento della capacità progettuale e gestionale con riferimento specifico a tali soggetti. In particolare, **9 questionari PRR** indicano il GAL quale soggetto coinvolto dalla PRR. Si segnala la **TF Buone pratiche e Innovazione** che, attraverso l'autovalutazione, ha evidenziato iniziative divulgative e promozione di video con i quali ha contribuito fattivamente al raggiungimento di tale risultato.

Significativa appare l'esperienza dei “Laboratori” per i GAL promossa dalla TF Leader.

Grafico 14



Il Risultato 6 “Incremento di scambi di esperienze” è stato suddiviso, nell’ambito del percorso auto-valutativo in due componenti: **attività realizzata** e **soggetto coinvolto**. In altre parole, è stato chiesto ai soggetti destinatari dei questionari di fornire indicazioni sugli **scambi di esperienze incoraggiati (attività realizzata)** e sul **soggetto coinvolto in scambi di esperienze promosse dal Programma**.

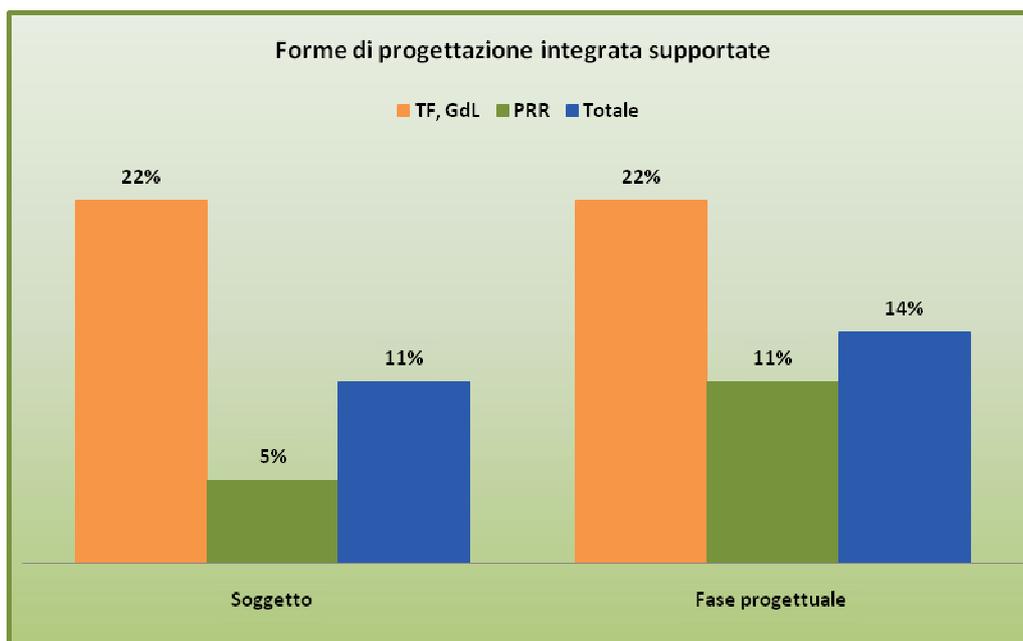
Gli esiti dell’auto-valutazione rilevano una **migliore capacità della Rete di favorire scambi di esperienze rispetto all’attitudine a coinvolgere soggetti in tali iniziative**. Infatti, la maggior parte delle strutture centrali e la quasi totalità di PRR rispondono di aver promosso scambi di esperienze.

In particolare, in tale sede preme evidenziare il caso del **GdL Ambiente e Condizionalità** attraverso la realizzazione di specifici Focus Group e quello del **GdL Progettazione Integrata** che ha segnalato lo scambio di esperienze sul sistema di delivery della PI a livello regionale.

Lo **scambio di esperienze**, soprattutto per ciò che concerne la realizzazione di attività, ha rappresentato un **punto di forza delle PRR** come esito principale dell’autovalutazione. In particolare, le **PRR Lazio e Marche** indicano lo **scambio di esperienze tra AdG dei PSR**. Molto interessante si presenta lo **scambio di esperienze tra postazioni regionali** che, messo in risalto dalle sopra richiamate PRR, mostra la capacità della Rete di contribuire all’ambizioso obiettivo di realizzare una **“Rete tra le Reti”**.

Come caso significativo in tale ambito si riporta quanto indicato nel questionario della **PRR Sardegna** in merito al coinvolgimento di soggetti in scambi di esperienze e, in particolare, la **presenza dei GAL appena costituiti ai seminari nazionali organizzati tramite la RRN** (es. Convegno di start up dei GAL pugliesi dove ha partecipato il GAL Marghine che ha portato la propria esperienza).

Grafico 15



Il Risultato 7 “Incremento forme di progettazione integrata” è collegato ad un tema, quale quello della progettazione integrata, caratterizzato da una **relativa innovatività**. Ciò giustificherebbe come sia ancora bassa, rispetto ad altri temi, la domanda di supporto proveniente dalle Regioni per ciò che concerne la rilevazione del **GdL Progettazione Integrata**.

Appare invece importante il supporto fornito dalle **PRR** per la progettazione integrata e quello offerto dal **GdL PI** per ciò che concerne la redazione di bandi per la selezione dei progetti.

In particolare, il GdL PI segnala una criticità per quanto riguarda l'attività degli enti locali gestori ed attuatori di alcune misure dei PSR. A tal fine sarebbe importante un'azione della RRN che rendesse gli attori locali coinvolti nello SR, consapevoli del loro ruolo.

Inoltre, un'**analisi ad hoc sui partenariati della progettazione integrata** (tanto dei PIT quanto dei PIF – es. accordi agroalimentari) potrebbe essere utile al fine di valutare l'ingresso di nuovi attori nel mondo dello sviluppo rurale (Cfr. Par. 7.3.).

È questo il caso, ad esempio, dei **partenariati sulle misure agro-alimentari**. Tali partenariati non si pongono solo come partenariati territoriali ma anche settoriali e di filiera; il carattere innovativo, in tal caso, potrebbe essere rappresentato dall'inclinazione dei partenariati **di allargare il sistema degli attori/gruppi target della RRN** grazie alla capacità di “attirare” nel network nuovi attori tra quali è possibile annoverare le imprese agro-alimentari. I partenariati locali sono, quindi, espressione di network relazionali e, come tali, potrebbe essere oggetto di innovative tecniche di misurazione come l'applicazione della *networking analysis* (Cfr. Par. 7.3.).

La cooperazione ed i partenariati tra territori sono i temi centrali del Risultato 8 “Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati”. Cooperazione e partenariati sono fortemente connotati dal **carattere immateriale** tipicamente appartenente ad un Programma di Rete e, quindi, la quantificazione dei relativi indicatori, come nel caso dei partenariati di progettazione integrata, trasferimento di buone prassi e Leader, potrebbe avvalersi della tecnica della *networking analysis* per avviare ad una rilevabilità parziale che, peraltro, è stata messa già opportunamente in evidenza nella sezione del presente Rapporto dedicata al sistema di indicatori

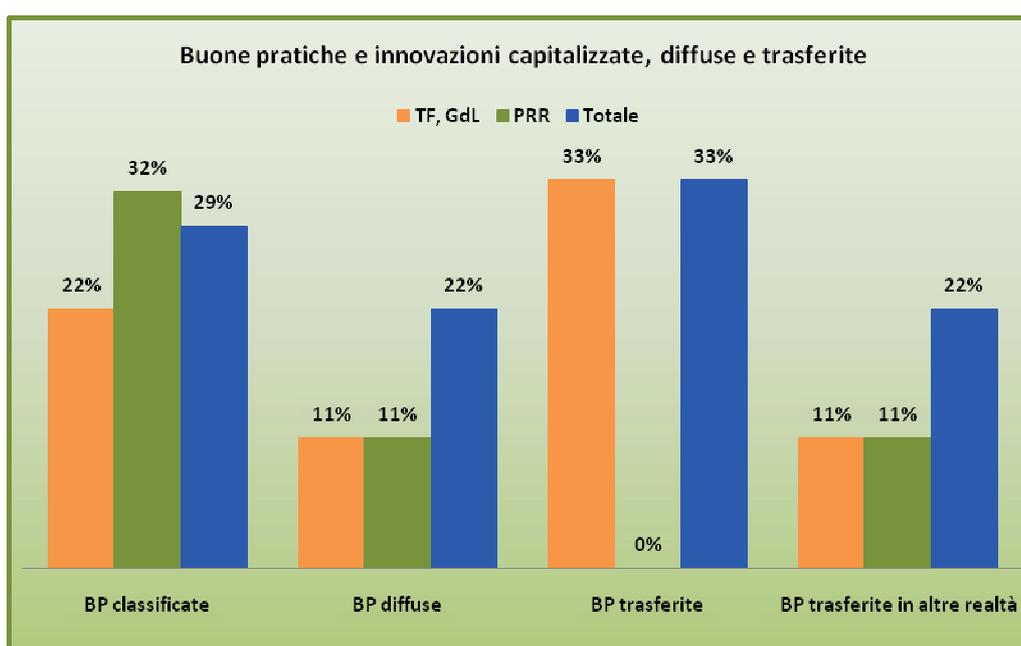
della Rete.

In tale sede preme sottolineare il **numero esiguo di risposte pervenute**, soltanto 5 risposte tra TF/GdL e PRR, che peraltro ha portato il Valutatore a non ritenere utile riportare la rappresentazione grafica della percentuale di risposte pervenute. La modestia degli esiti dell'auto-valutazione ha prodotto delle conseguenze anche nella possibilità di utilizzare l'auto-valutazione per la rilevanza degli indicatori corrispondenti, come evidenziato nella sezione del presente Rapporto dedicata al sistema degli indicatori.

Occorre riflettere sulle motivazioni dello **scarso successo dell'auto-valutazione su tale tema** che, peraltro, è un tema cruciale per un Programma di Rete quale la Rete rurale. Ciò è in parte ascrivibile alla concentrazione da parte dei soggetti destinatari dei questionari sul tema di riferimento specifico, con una conseguente scarsa attenzione a fornire informazioni puntuali su temi che li riguardano trasversalmente.

In generale, preme evidenziare il lavoro svolto nel settore dalla **TF Cooperazione** con, a titolo esemplificativo, i casi di successo rappresentati dalle **esperienze di supporto nelle Regioni Molise ed Abruzzo**.

Grafico 16



Il Risultato 9 "Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN" è connesso ad un tema di estrema attenzione per il Programma che ne costituisce, forse, uno degli elementi di maggiore attrattività.

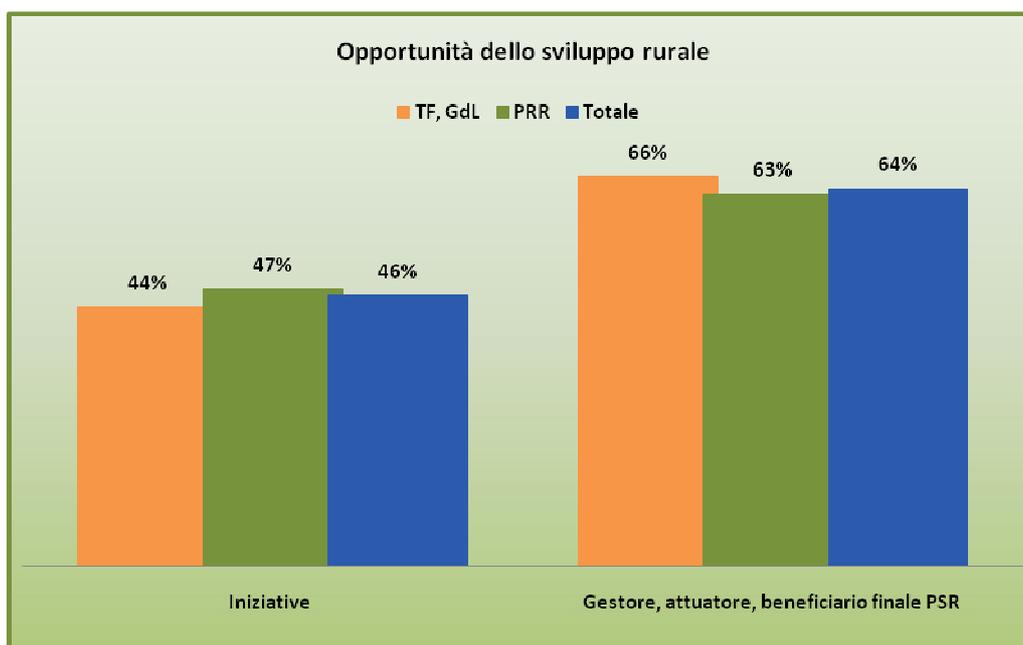
L'auto-valutazione su questo tema ha riscosso un discreto successo. Il numero più elevato di risposte da parte di **TF e GdL** si concentra nel **trasferimento di buone pratiche** mentre per le **PRR** nella **classificazione di buone pratiche**.

Si registra la pressoché totale assenza di risposte pervenute da parte delle PRR in merito alla diffusione, fatta eccezione per la Campania, ed al trasferimento di buone pratiche.

In particolare in tale sede preme sottolineare il contributo offerto dalla **TF Buone Prassi e Innovazioni** al raggiungimento del presente risultato attraverso un'attività costante di **raccolta e messa in rete di buone pratiche**, oltre alla partecipazione al **Progetto PIKSE (Project Information Knowledge Sharing Exchange)**, progetto pilota che, partito lo scorso dicembre 2009 e promosso dalla Rete Rurale Europea, mira a proporre e definire una metodologia e degli strumenti comuni a livello europeo per raccogliere, sistematizzare e disseminare esperienze rilevanti di sviluppo rurale.

In tale ambito, infine, si rileva anche l'apporto dei **GdL Ambiente e Condizionalità e GdL Giovani**: il primo con l'esempio veicolato a livello europeo del contratto d'area della Valdaso (Marche) ed il secondo con la definizione e test di una metodologia per la raccolta e validazione BP giovani.

Grafico 17



L'auto-valutazione per il **Risultato 10 "Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale"** si è concentrata su due elementi principali, ovvero le iniziative implementate e la tipologia di attore coinvolto nell'iniziativa (gestore, attuatore e/o beneficiario finale del PSR).

Il tema è di certo interesse e rappresenta una sfida per la Rete che ha messo in campo strumenti e risorse per fronteggiarla. In particolare, il **futuro della PAC post 2013** ha costituito un tema su cui la Rete ha offerto supporto allo stesso MiPAAF per la condivisione di un *Position Paper* italiano.

Quale esito principale dell'auto-valutazione sul presente tema è degno di nota la quantità di risposte positive in merito alla capacità delle **PRR** di coinvolgere gli attori della gestione ed attuazione dei PSR nell'ambito di iniziative volte a favorire la conoscenza delle opportunità offerte dallo sviluppo rurale.

Particolarmente attiva risulta essere la PRR dell'Emilia Romagna che ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo in oggetto attraverso la programmazione e redazione di pubblicazioni divulgative, il sito web del PSR e la redazione di Newsletter

A titolo di esempio, il GdL Progettazione integrata ha indicato nel proprio questionario la pubblicazione sul portale RRN di tutte le opportunità che hanno ad oggetto il tema, mentre la PRR Sardegna ha segnalato il trasferimento delle informazioni a carattere regionale sul sito della RRN

(Bandi, studi, relazioni etc.).

La TF Leader, inoltre, ha suggerito l'importanza della community online "Leaderbook", oltre alla necessità di predisporre strumenti ad hoc per gli attori Leader

Lungi dall'essere esaustiva, la disamina fin qui riportata sugli **esiti principali dell'auto-valutazione** ha rappresentato, nell'ottica del Valutatore, un **valido incipit** per una profonda analisi del Programma.

Le strutture della Rete, in un **corale sforzo auto-critico**, si sono messe in gioco ed hanno collaborato fattivamente con il Valutatore che, grazie a tale lavoro, ha potuto utilizzare i dati dell'autovalutazione sia come tecnica aggiuntiva per la **quantificazione degli indicatori di risultato** sia come **prezioso patrimonio informativo per le preliminari considerazioni sul successo del Programma**.

5.1.3.3 Rilevazione sul campo attraverso questionari rivolti alle Autorità di Gestione dei PSR

A completamento di quanto precedentemente esposto, il paragrafo presente vuole fornire un primo spunto di riflessione riguardo gli effetti delle attività della RRN sui PSR italiani. A tal fine, il Valutatore ha proceduto all'invio di un questionario alle Autorità di Gestione dei PSR regionali volto fare emergere, in maniera sintetica, i risultati raggiunti in questo periodo di programmazione.

Il questionario, allegato al presente Rapporto, è stato strutturato in **due sezioni**: la prima riguardante questioni generali sugli effetti del Programma, volta a restituire un ritratto complessivo dei **principali punti di forza e debolezza** delle attività della RRN ed un termometro circa gli strumenti maggiormente utilizzati; la seconda, invece, finalizzata ad indagare più specificamente gli effetti della RRN in relazione ai diversi obiettivi globali e specifici del Programma stesso.

In particolare, è stato chiesto alle AdG dei PSR di fornire il loro **feedback** sui seguenti elementi:

1. **caratteristiche positive e negative** del Programma RRN;
2. **strumenti offerti** dal Programma RRN ha utilizzato ai fini della gestione del PSR;
3. **strumenti ritenuti più utili** ai fini del miglioramento della gestione del PSR
4. **ulteriori strumenti** che potrebbero essere utili;
5. **domande specifiche su ogni obiettivo specifico della Rete** ai fini di raccogliere l'opinione circa il raggiungimento dei risultati da parte del Programma.

Lo stato di restituzione dei questionari, tuttavia, ad oggi non permette l'elaborazione di un'analisi complessiva. Sei Autorità di Gestione, infatti, hanno compilato il questionario sottoposto andando così a formare un campione relativamente scarso.

Vale la pena, ad ogni modo, riportare sinteticamente le principali indicazioni emergenti dalle risposte fornite dalle Amministrazioni su citate:

- Il **grado di soddisfazione globale** circa le attività della Rete risulta **sostanzialmente buono, con una maggioranza di Regioni che le valuta abbastanza importanti ai fini della gestione/attuazione dei PSR. Non mancano, tuttavia, le note critiche di chi sostiene, ad esempio che la Rete risponda ad esigenze più interne che a quelle delle AdG, che la sua azione**

non sia sempre tempestiva o che vi sia una mancanza di coincidenza tra l'attivazione delle azioni della Rete e quelle regionali.

- Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle AdG dei PSR ai fini della gestione dei programmi sono stati le **linee guida, seminari/workshop, gli studi, rapporti e altri documenti ed attività di supporto e consulenza**. Ciò risulta in linea con quanto emerso in sede di analisi sugli indicatori di realizzazione. L'attività svolta dalle PRR della Rete risulta essere particolarmente apprezzata e viene segnalata in due casi come la principale caratteristica positiva del Programma, mentre ulteriori elementi di rilievo risultano essere non solo la produzione di **documenti di indirizzo** su aspetti orizzontali del PSR e la capacità di creare una rete di scambi di esperienze e di informazioni, ma soprattutto l'affermazione di un concetto univoco di sviluppo rurale mediante un'approccio territoriale ed il confronto fra i diversi soggetti coinvolti per la definizione di una strategia comune.
- Il *feedback* delle Regioni che hanno restituito il questionario riporta una fotografia sul successo della Rete sostanzialmente in linea con quanto emerso in sede di auto-valutazione da parte delle strutture del Programma. Le **risposte** al raggiungimento degli effetti inerenti il **Miglioramento della governance** ed il **Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale** (Linee di Intervento I e II) sono in gran parte positive. In particolare, si vuole, qui, sottolineare la particolare enfasi data dalle AdG dei PSR alle attività delle PRR, considerate vero e proprio anello di raccordo tra il MiPAAF e le Amministrazioni Regionali ed al supporto in materia di Monitoraggio e Valutazione fornito dalla Rete, per il quale una speciale menzione viene fatta per le Note sulla struttura e gli elementi delle relazioni annuali di esecuzione (RAE).

L'atteggiamento da parte delle Amministrazioni risulta sia critico ma anche propositivo. Infatti, tra i **suggerimenti migliorativi** delle performance della Rete sono state proposte dalle AdG dei PSR l'**istituzione di un GdL permanente** delle AdG come strumento per implementare con maggior successo le iniziative di **networking** della Rete Rurale Nazionale, una **banca dati sui servizi resi di più immediato utilizzo** e alcuni **strumenti volti a migliorare le attività di sostegno agli aspetti gestionali delle Misure dei PSR**.

Inoltre appare opportuno rimarcare come quanto detto dalle AdG dei PSR, in particolare la percezione **in merito alle Linee di intervento I e II, trovi conferma sia in sede di auto-valutazione** degli attori-cardine del Programma - comprese le Postazioni Regionali che operano proprio presso le AdG dei PSR - **sia dal quadro restituito dall'indagine del Valutatore sugli indicatori di realizzazione**.

È importante ribadire, in questa sede, che l'analisi parziale fin qui condotta si prevede possa essere arricchita nel corso della valutazione, oltre che dai risultati emergenti dai questionari non ancora pervenuti, anche e soprattutto dall'utilizzo di **tecniche valutative aggiuntive** - quali ad esempio potrebbero essere una serie di **interviste in profondità** che il Valutatore è disponibile ad effettuare su di un campione di AdG dei PSR - per la cui scelta è essenziale uno sforzo di **condivisione** con il MiPAAF. Si ribadisce l'estrema importanza della raccolta di opinione da parte degli utenti della Rete, ed in prima istanza le AdG dei PSR, al fine non soltanto di confermare quanto emerso dalla Valutazione Intermedia ma anche e soprattutto allo scopo di pervenire ad una quantificazione più oggettiva di molti indicatori di risultato e, quindi, di misurare il successo o insuccesso della Rete.

5.1.4 Preliminare risposta ai quesiti Valutativi in funzione degli effetti raggiunti a giugno 2010

In funzione della **disamina sugli effetti raggiunti** dal Programma che, come noto, ha potuto usufruire dei **dati raccolti dal Valutatore sul sistema degli indicatori della Rete e rivenienti dall'auto-valutazione fornita dalle strutture della Rete**, è stato possibile procedere, nel presente Rapporto, ad una **preliminare risposta ai quesiti valutativi** identificati in fase di definizione delle condizioni di valutabilità.

Fermo restando che la **risposta definitiva ai quesiti valutativi** non può che avvenire nel corso dell'iter valutativo, in una fase più matura delle analisi, e che le criticità rilevate nella presente valutazione di fatto hanno rallentato, quanto meno in parte, il processo di risposta ai quesiti si ritiene, comunque, che la risposta preliminare, soprattutto in alcuni casi, possa essere di estrema utilità al Programma, anche in un'ottica di ri-orientamento e ridefinizione dell'esigenza conoscitiva dell'AdG e degli altri soggetti interessati. Inoltre, il coinvolgimento degli utenti della Rete Rurale, elemento di cruciale importanza sul quale si è già richiamata l'attenzione, permetterà di procedere alla raccolta di **dati secondari** che contribuiranno a fornire risposta a molti dei quesiti valutativi.

È altrettanto evidente come un efficace ed efficiente sistema degli indicatori dovrebbe consentire la raccolta di **dati primari originali** offrendo risposta ai quesiti valutativi in termini puntuali da un punto di vista **quantitativo**. La messa a punto definitiva del sistema svolgerà un ruolo determinante nella definitiva risposta ai quesiti valutativi.

Il presente Rapporto, nelle sue diverse sezioni, fornisce una preliminare risposta ai quesiti valutativi. La Tabella che segue contiene in sintesi la **preliminare risposta ai quesiti valutativi con indicazioni di tipo qualitativo** rimandando varie sezioni specifiche indicate nella tabella per le informazioni di dettaglio.

Tabella 51

Domande Valutative	Capacità di risposta in fase di Valutazione Intermedia (Alto/Medio/Basso)	Preliminare risposta al quesito in base agli esiti della Valutazione Intermedia (indicazioni qualitative)	Dettaglio di riferimento nel Rapporto di Valutazione
In che misura le attività di informazione/animazione della RRN hanno contribuito al miglioramento del potenziale umano degli attori rurali (comprese le istituzioni)? 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?	M	<p>La Rete è in grado di raggiungere gli attori istituzionali soprattutto grazie all'organizzazione di eventi e alla realizzazione di Studi, Rapporti.</p> <p>Da segnalare anche il portale della Rete, che si configura quale strumento in grado di sostenere la capacità progettuale e gestionale degli attori rurali, con particolare riferimento agli attori coinvolti nell'attuazione dei PSR.</p> <p>La Rete nel 2010 ha inoltre organizzato la Campagna stampa e radiofonica alla cittadinanza, la cui efficacia, in termini di penetrazione, necessiterebbe di un'indagine valutativa ad hoc, attraverso l'utilizzo di tecniche quantitative.</p>	<p>Par. 5.1.</p> <p>Par. 5.1.3.</p> <p>Approfondimento tematico Comunicazione (Par. 7.1.)</p>

Tabella 51

Domande Valutative	Capacità di risposta in fase di Valutazione Intermedia (Alto/Medio/Basso)	Preliminare risposta al quesito in base agli esiti della Valutazione Intermedia (indicazioni qualitative)	Dettaglio di riferimento nel Rapporto di Valutazione
In che misura le attività della RRN hanno aumentato le capacità delle autorità di gestione e di altri partner coinvolti nell'attuazione, nella gestione, nel controllo e nella valutazione dei programmi di sviluppo rurale? In che misura le attività della RRN hanno contribuito a migliorare la corretta gestione amministrativa dei PSR e degli altri strumenti di programmazione e gestione?	A	<p>La capacità della RRN di supportare le Autorità di Gestione e gli altri soggetti coinvolti nella gestione, controllo e valutazione dei PSR è il risultato principale che ad oggi il Programma sembra aver raggiunto dall'analisi del Valutatore sulle fonti a disposizione.</p> <p>A titolo esemplificativo, l'attività di supporto di successo svolta dalla Rete di supporto <i>pre-post health check e recovery plan</i> segnalata sia dall'indicatore di risultato corrispondente (PSR riorientati/ridefiniti) sia dall'auto-valutazione, con particolare riferimento alle PRR.</p>	Par. 5.1. Par.5.1.3
Le strutture della RRN interagiscono efficientemente? Le strutture della RRN hanno a disposizione risorse umane numericamente e professionalmente adeguate? I flussi informativi interni alle strutture della RRN sono efficaci? Quali sono i punti di forza e/o debolezza nel processo di attuazione della RRN?	M	<p>La Valutazione ha dedicato un'intera sezione al tema dell'organizzazione, quale priorità valutativa segnalata dalla stessa AdG e dagli altri <i>stakeholders</i> della Rete in fase di definizione delle condizioni di valutabilità. Si segnala l'elevata integrazione degli attori dello sviluppo rurale, che cooperano con buona efficacia nell'ambito delle Task Force e nei Gruppi di Lavoro istituiti presso l'UNAC. Allo stesso tempo, non sono ancora adeguatamente strutturate e definite alcune soluzioni e modelli organizzativi di dettaglio. Per la declinazione puntuale dei punti di forza e debolezza si rimanda all'Approfondimento specifico sull'organizzazione.</p>	Approfondimento tematico Organizzazione Par. 7.2.
In che misura le attività di comunicazione della RRN raggiungono i diversi gruppi target?	M	<p>Le attività di comunicazione della RRN, con particolare riferimento agli eventi esterni raccolgono un numero elevato di partecipanti e, in particolare, gli attori istituzionali coinvolti nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale.</p>	Par. 5.1. Approfondimento tematico Comunicazione (Par. 7.1.)
Quanto la RRN è riuscita a diffondere una cultura della cooperazione dello sviluppo rurale presso le PA?	B	<p>Come messo in evidenza dalle sezione della Valutazione dedicate all'auto-valutazione e al sistema degli indicatori la rilevanza del quesito valutativo al momento è bassa. Si rimanda alle successive fasi della Valutazione, quindi, la risposta a tale quesito considerando anche la necessità dell'applicazione di tecniche valutative ad hoc.</p>	Par. 51. Par. 5.1.3. Approfondimento tematico Networking (Par. 7.3.)

Tabella 51

Domande Valutative	Capacità di risposta in fase di Valutazione Intermedia (Alto/Medio/Basso)	Preliminare risposta al quesito in base agli esiti della Valutazione Intermedia (indicazioni qualitative)	Dettaglio di riferimento nel Rapporto di Valutazione
Le attività della RRN hanno avuto delle ricadute sulla società civile ?	B	Le ricadute della RRN è un elemento senza'altro strategico ascrivibile però agli impatti del Programma da rilevare nel medio-lungo periodo come messo in evidenza nell'apposita sezione dedicata al sistema degli indicatori.	Par. 5.1.
Quale è la risposta del territorio alle attività della RRN?	M	La risposta del territorio alle attività della RRN in questa fase è limitata alla rilevazione sul campo avviata con le AdG dei PSR. Si rimanda all'apposita sezione per le considerazioni di dettaglio.	Par 5.1.3.
La RRN è stata in grado di soddisfare le esigenze del territorio ?	M	La capacità della RRN di soddisfare le esigenze del territorio in questa fase è limitata alla rilevazione sul campo avviata con le AdG dei PSR. Si rimanda all'apposita sezione per le considerazioni di dettaglio.	Par 5.1.3.
La RRN è stata in grado di cogliere le istanze degli attori non istituzionali?	M	La Rete ha compiuto un grande sforzo a favore del coinvolgimento di attori non istituzionali come dimostra ad esempio l'iniziativa Rural4kids. Il grande lavoro svolto dalla Rete su tale tema è confermato sia dall'auto-valutazione sia da alcune indicazioni rivenienti dal sistema degli indicatori.	Par. 5.1. Par. 5.1.3. Approfondimento tematico Comunicazione (Par. 7.1.)
La distribuzione delle attività tra TF e all'interno di una stessa TF è appropriata? La demarcazione dei ruoli all'interno della RRN è adeguata e funzionale ai bisogni?	A	Le analisi specifiche condotte nell'ambito dell'approfondimento dedicato all'organizzazione hanno dimostrato la criticità insita nel Programma sulla demarcazione dei ruoli e sulla designazione formale dei componenti. Si rimanda alla sezione apposita per le considerazioni di dettaglio.	Approfondimento tematico Organizzazione (Par. 7.2.)
La RRN ha contribuito alla produzione di network permanenti tra attori rurali?	B	La produzione di network è un'attività su cui la Rete registra un livello di successo ancora da migliorare. Ciò è dimostrato dal numero limitato di network che in fase di auto-valutazione il Programma dichiara di aver promosso. La difficoltà di rilevare tale dato è stato, comunque, ravvisata dal Valutatore che ha proposto di applicare tecniche aggiuntive appositamente dedicate alla rilevazione del network.	Par. 5.1. Par. 5.1.3. Approfondimento tematico Networking (Par. 7.3.)

Tabella 51

Domande Valutative	Capacità di risposta in fase di Valutazione Intermedia (Alto/Medio/Basso)	Preliminare risposta al quesito in base agli esiti della Valutazione Intermedia (indicazioni qualitative)	Dettaglio di riferimento nel Rapporto di Valutazione
In che misura le attività di comunicazione della Rete hanno contribuito alla diffusione dei risultati raggiunti?	A	Il portale della Rete rappresenta uno strumento che, se da un lato appare da migliorare, dall'altro fornisce un valido supporto per la diffusione dei risultati della Rete. Il Valutatore ha dedicato una sezione intera del presente Rapporto all'Approfondimento del tema cui, quindi, si rimanda per le informazioni di dettaglio.	Approfondimento tematico Comunicazione (Par. 7.1.)
La distribuzione delle attività tra le diverse strutture operanti nella RRN è funzionale al raggiungimento degli obiettivi?	A	La distribuzione delle attività risulta funzionale agli obiettivi, restano delle criticità organizzative segnalate nell'apposito Approfondimento tematico del presente Rapporto.	Approfondimento tematico Organizzazione (Par. 7.2.)

Dato l'elevato numero di quesiti valutativi, molti dei quali inerenti temi analoghi, nel presente Rapporto si è effettuato uno sforzo di aggregazione degli stessi in un numero limitato e strategico di domande che è stato utilizzato anche in questa sede per l'aggregazione con gli indicatori di risultato al fine di restituire una **preliminare risposta ai quesiti valutativi anche da un punto di vista quantitativo**, come declinato nella tabella che segue.

Tabella 52

Domande Valutative	Indicatore di risultato	Obiettivo specifico della Rete Rurale Nazionale	Valore al 2009	Valore target/obiettivo
Domanda D 1 Capacità della RRN di raggiungere gli attori rurale	N. di attori raggiunti dal supporto orizzontale della RRN distinti per: <ul style="list-style-type: none"> ■ Amministrazioni (centrali, regionale, locale) ■ altri soggetti pubblici ■ attori esterni alla RRN 	1.1	403	n.q.
	% PSR riorientati e/o ridefinti a seguito di attività della RRN	1.1	18 86%	21 100%
	Numero banche dati comuni creato	1.1	8	9
	Incremento % del numero dei partecipanti alle sedute del Tavolo rispetto a quelli già accreditati in fase di Programmazione	1.2	-28,75 (57)	> 80

Tabella 52

Domande Valutative	Indicatore di risultato	Obiettivo specifico della Rete Rurale Nazionale	Valore al 2009	Valore target/obiettivo
	Coinvolgimento dei GAL in programmi di formazione della RRN	2.1.	38%	100%
	N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	3.2	57	135
Domanda D 4 Valutazione degli effetti immateriali della RRN (capacità di creare network)	Numero partnership	1.2	8	15
	Numero scambi di esperienze e competenze tra soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR distinti per <ul style="list-style-type: none"> ■ tipologia di attività ■ - tipologia di soggetto 	2.1.	32	95
	Numero forme di progettazione integrata realizzate grazie al supporto distinte per: <ul style="list-style-type: none"> ■ fondi utilizzati ■ soggetti proponenti ■ fase progettuale supportata ■ buone prassi ■ progetti previsti dal PSN 	2.1.	n.q.	5
	N. di partenariati permanenti tra GAL a seguito di progetti sostenuti dalla RRN distinti per cooperazione: <ul style="list-style-type: none"> ■ interterritoriale ■ transnazionale 	2.2	2 1	7 7
	Numero di progetti di cooperazione tra istituzioni realizzati grazie al sostegno	2.2	n.q.	15
	Numero di buone pratiche/innovazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ classificate ■ diffuse ■ trasferite 	3.1	n.q.	200

Tabella 52

Domande Valutative	Indicatore di risultato	Obiettivo specifico della Rete Rurale Nazionale	Valore al 2009	Valore target/obiettivo
	Buone pratiche trasferite in altre realtà/Totale buone pratiche trasferite	3.1	n.q.	30
	N. iniziative per la promozione delle opportunità legate alle politiche di sviluppo rurale/Totale iniziative	3.2	57	135

Preme innanzitutto evidenziare come la quantificazione degli indicatori di risultato, seppur segnata dai limiti evidenziati nella valutazione del sistema degli indicatori, permette di procedere ad una preliminare risposta ai quesiti valutativi in termini quantitativi. Come si evince dalla Tabella, gli indicatori di risultato si dimostrano particolarmente utili ai fini della risposta preliminare alle **domande D1 e D4 direttamente connesse alle linee di intervento e agli obiettivi specifici della Rete.**

Per ciò che concerne, invece, le **Domande D2 Valutazione dell'organizzazione della RRN e D3 Valutazione dell'efficacia delle azioni di comunicazione** la risposta preliminare alle stesse va ritrovata nelle sezioni del presente Rapporto che, in linea con il Capitolato tecnico, mirano ad approfondire temi a livello di programma selezionati per la particolare rilevanza strategica per il successo e/o insuccesso dell'azione della Rete (Cap. 7).

A conclusione delle analisi effettuate il Valutatore sottolinea quanto già evidenziato sia in nel contesto della valutazione del sistema degli indicatori sia nell'ambito degli esiti dell'auto-valutazione. È stato possibile, infatti, procedere ad una risposta preliminare ai quesiti valutativi inerenti i **risultati "materiali" della Rete** connessi alla natura più operativa del Programma. In tale contesto, anche grazie all'ausilio degli strumenti di comunicazione e, in particolare, del portale istituzionale, il Programma è apparso in grado di **sostenere la capacità progettuale e gestionale degli attori rurali**, con particolare riferimento agli attori coinvolti nell'attuazione dei PSR. La **produzione di network**, invece, è una sfera d'azione su cui la Rete registra, nonostante le innumerevoli attività promosse, evidenziate anche dall'auto-valutazione, un **livello di successo migliorabile soprattutto in termini di capacità di diffusione** del medesimo e, pertanto, in tale sede appare difficoltosa anche la delineazione, quand'anche preliminare, di una risposta ai quesiti valutativi. Infine, la **risposta del territorio e le ricadute sulla società civile** appaiono elementi, senza'altro strategici, ascrivibili però agli **impatti del Programma** da rilevare nel **medio-lungo periodo** come messo in evidenza nell'apposita sezione dedicata al sistema degli indicatori. La capacità della RRN di soddisfare le esigenze del territorio, limitata in questa fase alla rilevazione sul campo avviata con le AdG dei PSR che dovrà essere approfondita attraverso l'applicazione di metodologie alternative da condividere con l'AdG della Rete.

5.2. ANALISI DELLO STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE

5.2.1 Stato di avanzamento finanziario della Rete Rurale Nazionale al 30 Giugno 2010

5.2.1.1 Introduzione

L'avanzamento finanziario costituisce un supporto particolarmente efficace per la valutazione dell'andamento di un Programma. La lettura e l'aggregazione dei dati, infatti, oltre a fornire una rapida e nitida fotografia dello stato dell'arte, può aiutare tanto il Valutatore quanto il Programmatore nell'individuazione dei punti di forza del Programma così come degli eventuali correttivi da apportare allo stesso.

Una valutazione strategica di un Programma, dunque, passa anche dall'analisi dell'avanzamento finanziario dello stesso. È fondamentale, infatti, ampliare lo spettro d'analisi e cercare di restituire considerazioni capaci di dare un'anima al dato puramente numerico.

Va, oltretutto, ricordato come una disamina delle performance finanziarie di un programma co-finanziato dai Fondi Comunitari – ed in generale con denaro pubblico – sia non tanto opportuna quanto necessaria al fine di rispettare uno dei criteri fondanti dell'attività della pubblica amministrazione: la trasparenza. Inoltre, dall'analisi dell'avanzamento finanziario può evincersi quanto la PA sia aderente ad altri due criteri ugualmente importanti quali l'efficienza e l'efficacia della sua azione.

In questo senso, va qui evidenziato come la RRN si sia dotata di una struttura (la TF M&V) e di strumenti di controllo (report, cruscotto di controllo, etc.¹³) utili a contrastare le criticità emergenti nel corso del Programma (es. disimpegno).

5.2.1.2 L'avanzamento finanziario della Rete Rurale Nazionale

L'obiettivo del presente paragrafo è far emergere lo **stato di avanzamento finanziario del Programma Rete Rurale Nazionale**. In particolare, al fine di segnalare in maniera chiara ed immediata il progresso ed i successi del Programma Rete Rurale Nazionale e, contestualmente, le eventuali criticità e debolezze, è stata riprodotta una sintesi e condotta un'**analisi desk puntuale per Linea d'intervento** e, successivamente, per azione¹⁴. Al fine della stesura della presente analisi il Valutatore ha preso in considerazione i dati ufficiali che si attestano al 30 giugno 2010. Esistono, tuttavia, dati non consolidati al 31 agosto 2010. Si tenterà, dunque, di restituire una fotografia nitida dell'avanzamento finanziario del Programma, mediante l'ausilio di tabelle, l'avanzamento finanziario di ogni Linea d'intervento - e relative azioni - sia in valori assoluti che percentuali. Attraverso il supporto di grafici sarà possibile, inoltre, di apprezzare l'incidenza di ogni azione sul totale della linea d'intervento.

Preliminarmente, è utile richiamare l'incidenza del Programma Rete Rurale Nazionale sulla dotazione complessiva 2007-2013 FEASR destinata allo Sviluppo Rurale italiano.

¹³ Tali strumenti saranno nel prosieguo del paragrafo affrontati con maggior dettaglio.

¹⁴ Le fonti dei dati riportati nelle tabelle sono la R.A.E 2009 ed il documento "La programmazione finanziaria e l'avanzamento del bilancio comunitario e della spesa pubblica".

Il **Programma RRN** gestisce fondi per **82.919.766 euro** su un totale FEASR dedicato allo Sviluppo Rurale italiano di 17.642.643.254 euro. Tale dotazione è stata assegnata in accordo con quanto stabilito dall'art. 66 par. 3 del Reg. 1698/2005, il quale prevede che *"Nel limite indicato al paragrafo 2 [...fino al 4% dell'importo globale stanziato per ciascuna attività] è riservato un determinato importo per la costituzione ed il funzionamento della rete rurale nazionale di cui all'art. 68"*.

Ciò significa che la RRN rappresenta lo 0,46% del volume FEASR per il sistema Italia.

Al fine di meglio valutare l'adeguatezza della dotazione finanziaria della RRN, si riporta di seguito una tabella riepilogativa degli obiettivi e degli stanziamenti (anche in termini percentuali) di alcune tra le principali reti rurali europee.

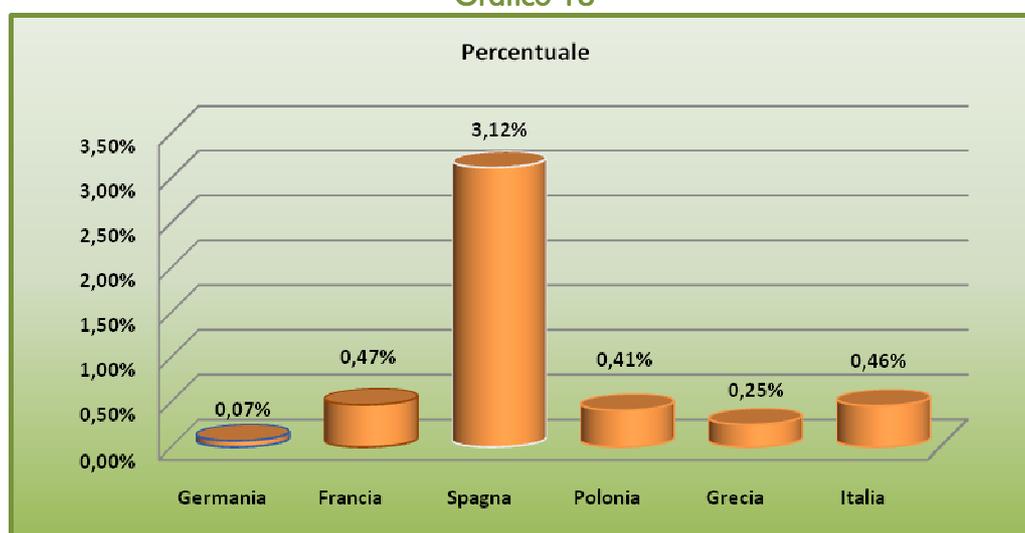
Tabella 53

Rete Rurale	Obiettivi		
Germania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Raccogliere, archiviare e disseminare la conoscenza derivante dallo sviluppo e l'implementazione delle misure e dai progetti sullo sviluppo rurale; ■ Garantire l'accesso a nuove e buone pratiche sullo sviluppo rurale ad un più ampio numero di attori rurali e supportare la loro implementazione; ■ Implementare e gestire gruppi di lavoro con il supporto di esperti; ■ Iniziare e agevolare una cooperazione tra regioni ed attori impegnati nello sviluppo rurale. 		
	Budget RRN	6.828.112	Percentuale su quota FEASR
Francia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilitare le relazioni tra attori rurali; ■ Supportare lo sviluppo di progetti integrati; ■ Migliorare la qualità e l'expertise dei progetti. 		
	Budget RRN	36.000.000	Percentuale su quota FEASR
Spagna	<ul style="list-style-type: none"> ■ Migliorare l'attuazione dei programmi di sviluppo rurale 2007-2013 nell'intero territorio; ■ Accrescere le capacità di sviluppo dei territori rurali e promuovere l'approccio bottom-up; ■ Promuovere la conoscenza sull'ambiente rurale 		
	Budget RRN	251.266.426	Percentuale su quota FEASR
Polonia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stabilire una rete funzionale per l'agricoltura e le politiche rurali; ■ Stabilire regole efficaci per le politiche di consultazione con tutti gli attori rurali; ■ Sviluppare la cooperazione interterritoriale e transnazionale nei settori agricolo e dello sviluppo rurale, al fine di scambiare buone pratiche e expertise; ■ Rafforzare la cooperazione tra attori regionali e locali durante la definizione, la programmazione e l'attuazione delle strategie di sviluppo rurale. 		
	Budget RRN	55.000.000	Percentuale su quota FEASR

Tabella 53

Rete Rurale	Obiettivi		
Grecia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tracciare, analizzare e disseminare informazioni sulle buone pratiche dello sviluppo rurale trasferibili a livello nazionale e locale; ■ Disseminare I risultati del Programma di Sviluppo Rurale a livello locale, nazionale e comunitario; ■ Organizzare scambi di esperienze e conoscenza sullo sviluppo rurale a livello locale, nazionale e comunitario; ■ Fornire assistenza tecnica a progetti di cooperazione interterritoriale e transnazionale, nel contesto dell'Asse 4 "approccio Leader"; ■ Cooperare con la rete Europea per lo Sviluppo Rurale e altre Reti. 		
Budget RRN	10.000.000	Percentuale su quota FEASR	0,25%

Grafico 18



La quota di finanziamento destinata al Programma è, quindi, in linea con analoghe realtà europee (fatta eccezione per la Spagna).

Passando ad analizzare in maniera analitica il Programma si nota che la Linea d'intervento I **"Miglioramento della Governance"** rappresenta il 60% delle risorse totali del Programma RRN. Considerando i dati finanziari al 30 giugno 2010 risulta una capacità di spesa pari all'10,97% della dotazione complessiva.

Dai dati riportati nelle tabelle seguenti le criticità maggiori afferiscono all'azione 1.2.2 "Laboratori interregionali di sviluppo" per la quale la capacità di spesa si attesta al solo 6,42% della dotazione finanziaria complessiva. Una tale performance potrebbe essere il risultato dello stretto legame di questa azione con lo stato di attuazione dei programmi regionali e, quindi, dei differenti livelli di progresso degli stessi.

Nelle tabelle che seguono si riporta l'avanzamento per Linea d'intervento (con avanzamento percentuale su totale allocato) e per azione.

Tabella 54

Linea d'intervento I	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
10,97%	50.550.000,00	5.548.346,57

Di seguito la descrizione dell'avanzamento di spesa della I Linea d'intervento per azione:

Tabella 55

Azione 1.1.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
15,74%	20.000.000,00	3.147.223,71

Tabella 56

Azione 1.1.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
16,81%	3.300.000,00	554.801,34

Tabella 57

Azione 1.2.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
21,27%	650.000,00	138.286,16

Tabella 58

Azione 1.2.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
6,42%	26.600.000,00	1.708.035,36

Nei grafici seguenti si riportano le percentuali di dotazione della Linea d'intervento I ed il livello di avanzamento finanziario, entrambi declinati per azione.

Grafico 19: Percentuali di dotazione finanziaria 2007-2013 per azione

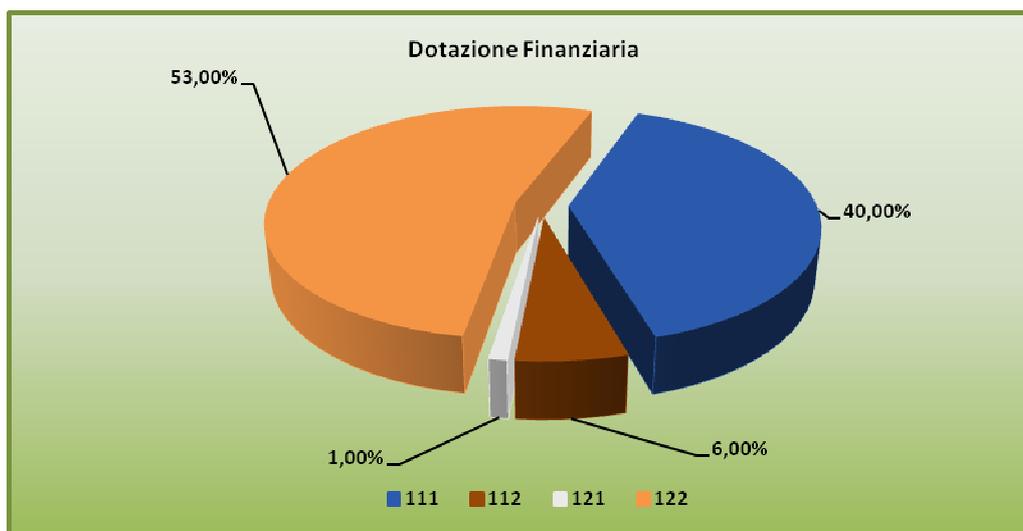
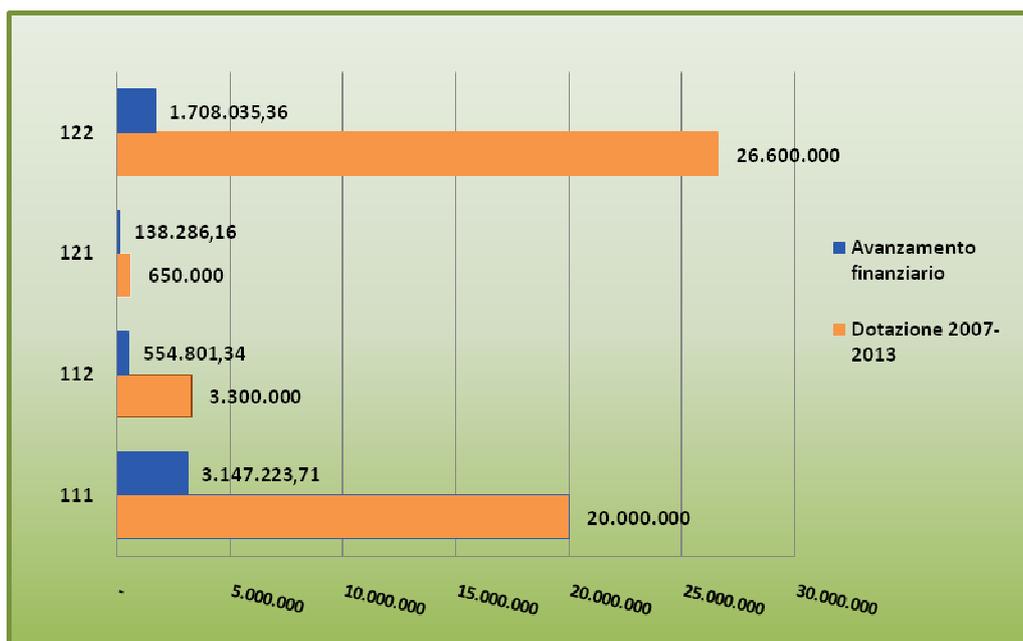


Grafico 20: Livello di avanzamento di spesa al 30/06/2010 per azione



Da quanto precedentemente evidenziato, si evince come le azioni della I Linea d'intervento sulle quali il Programma ha registrato la migliore performance sono la 1.1.1, strettamente funzionale all'obiettivo della stessa Linea d'intervento, e la 1.2.2.

Tuttavia, come già più volte espresso in precedenza, le azioni in oggetto sono – per struttura e finalità – strettamente connesse all'attuazione dei PSR ed ai progressi di questi ultimi legano le loro "fortune". Pertanto, il livello di avanzamento finanziario di queste azioni dipende essenzialmente dallo stato di attuazione dei programmi regionali che ha risentito, in alcuni casi, di tempi più lunghi del previsto per entrare a regime. Un'ultima considerazione può essere fatta circa l'azione 1.2.1: il **Tavolo nazionale Permanente di partenariato**, infatti, costituisce una struttura operativa fondamentale per il buon funzionamento della Rete ed in considerazione di ciò **si potrebbe**

eventualmente rimodulare il budget originariamente allocato a seguito di un'analisi specifica circa il ruolo e la funzione da assegnare a questa struttura trasversale¹⁵, considerando quanto emerso dalla rilevazione sugli indicatori di risultato.

La Linea d'intervento II **“Rafforzamento della capacità progettuale”** rappresenta il 10% delle risorse totali del Programma RRN. Considerando i dati finanziari al 30 giugno 2010 emerge una capacità di spesa pari all'15,73% della dotazione complessiva.

Come si evince dalle tabelle seguenti, ad ogni modo, la situazione appare maggiormente critica per l'azione 2.1.1 “Preparazione di programmi di formazione destinati ai gruppi di azione locali in via di costituzione” per la quale la capacità di spesa si attesta al solo 5,25% della dotazione finanziaria complessiva. Un tale dato, però, potrebbe giustificarsi con i ritardi in fase di attuazione dei PSR regionali e, quindi, dei ritardi nella costituzione dei GAL.

Nelle tabelle che seguono si riporta l'avanzamento per Linea d'intervento (con avanzamento percentuale su totale allocato) e per azione.

Tabella 59

Linea d'intervento II	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
15,73%	8.320.000,00	1.308.921,83

Di seguito la descrizione dell'avanzamento di spesa della II Linea d'intervento per azione:

Tabella 60

Azione 2.1.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
5,25%	1.600.000,00	83.928,28

Tabella 61

Azione 2.1.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
27,75%	2.000.000,00	554.942,71

Tabella 62

Azione 2.1.3	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
11,46%	1.250.000,00	143.306,08

¹⁵ Sul punto si veda anche il Par. 6.1.

Tabella 63

Azione 2.2.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
7,77%	1.470.000,00	114.268,45

Tabella 64

Azione 2.2.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
20,62%	2.000.000,00	412.476,31

Nei grafici seguenti si riportano, inoltre, le percentuali di dotazione della Linea d'intervento II ed il livello di avanzamento finanziario , entrambi declinati per azione.

Grafico 21: Percentuali di dotazione finanziaria 2007-2013 per azione

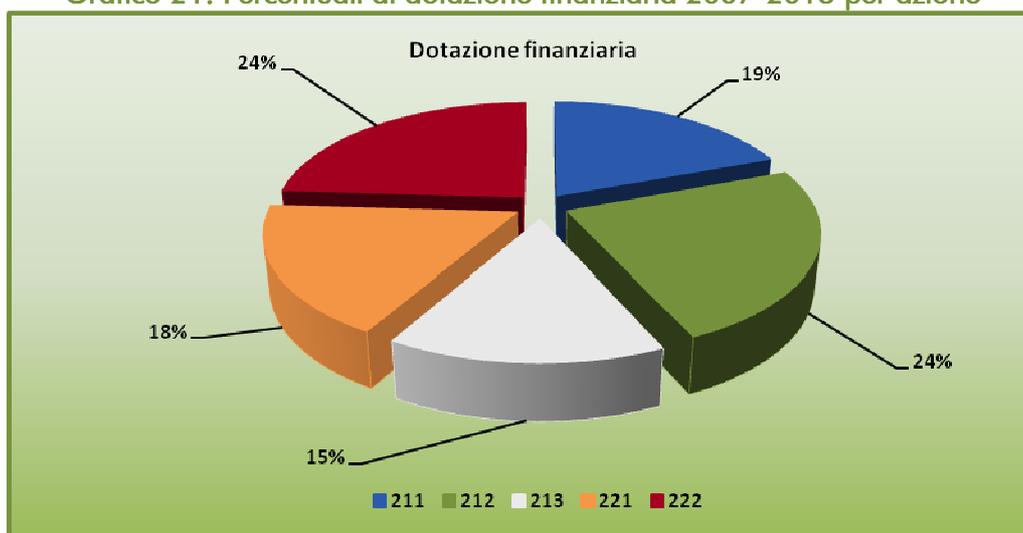
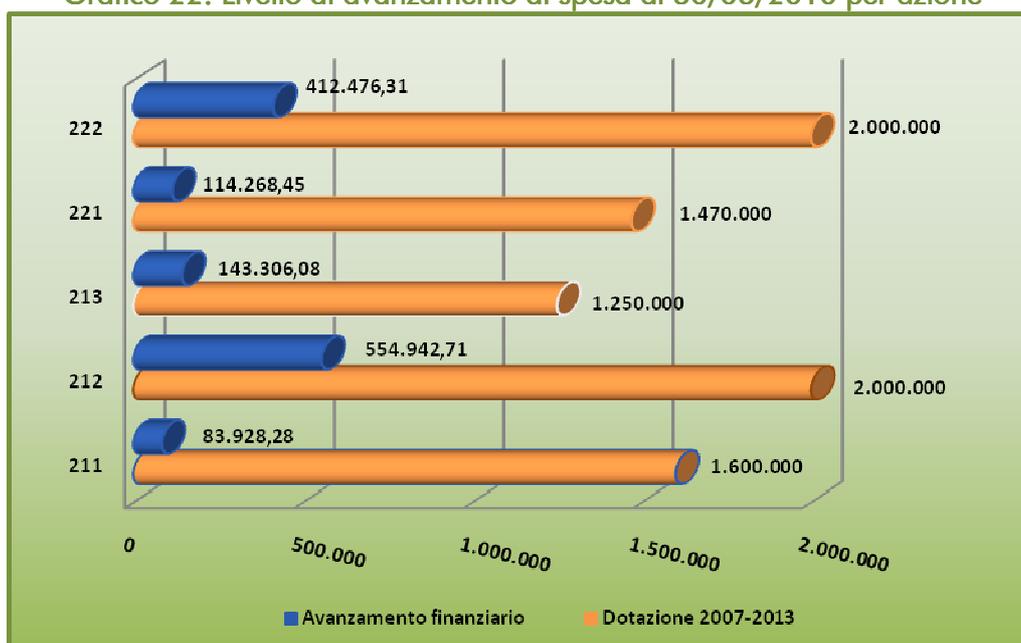


Grafico 22: Livello di avanzamento di spesa al 30/06/2010 per azione



Da quanto su evidenziato, si evince come le azioni abbiano una dotazione finanziaria sostanzialmente uguale tra loro. Vanno, poi, sottolineate le performance migliori delle azioni 2.1.2 e 2.2.2 che hanno potuto, probabilmente, giovare di una maggiore indipendenza operativa dai PSR ed al tempo stesso di pratiche già avviate con altri programmi/progetti.

La Linea d'intervento III **“Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze”** rappresenta il 16% delle risorse totali del Programma RRN. Considerando i dati finanziari al 30 giugno 2010 emerge una capacità di spesa pari al 6,82% della dotazione complessiva.

Come emerge dalle tabelle seguenti, ad ogni modo, la situazione appare maggiormente critica per l'azione 3.2.2 “informazione sui contenuti della PAC e delle politiche di sviluppo rurale” per la quale la capacità di spesa si attesta al solo 2,82% della dotazione finanziaria complessiva. Tale risultato è probabilmente legato anche al tempo necessario a metabolizzare le recenti modifiche intervenute nell'impianto regolamentare comunitario relativo allo sviluppo rurale.

Nelle tabelle che seguono si riporta l'avanzamento per Linea d'intervento (con avanzamento percentuale su totale allocato) e per azione.

Tabella 65

Linea d'intervento III	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
6,82%	13.900.000,00	948.977,96

Di seguito la descrizione dell'avanzamento finanziario della III Linea d'intervento per azione:

Tabella 66

Azione 3.1.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
7,79%	1.900.000,00	147.966,27

Tabella 67

Azione 3.1.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
11,18%	2.800.000,00	312.981,51

Tabella 68

Azione 3.2.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
10,69%	2.900.000,00	310.076,60

Tabella 69

Azione 3.2.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
2,82%	6.300.000,00	177.953,58

Nei grafici seguenti si riportano le percentuali di dotazione per azione della Linea d'intervento III ed il livello di avanzamento finanziario sempre per azione.

Grafico 23: Percentuali di dotazione finanziaria 2007-2013 per azione

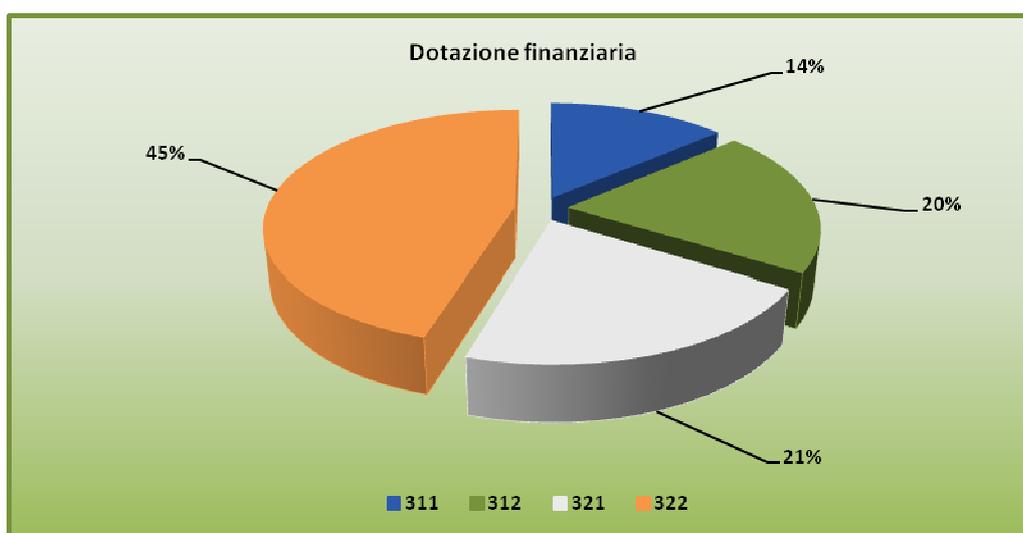
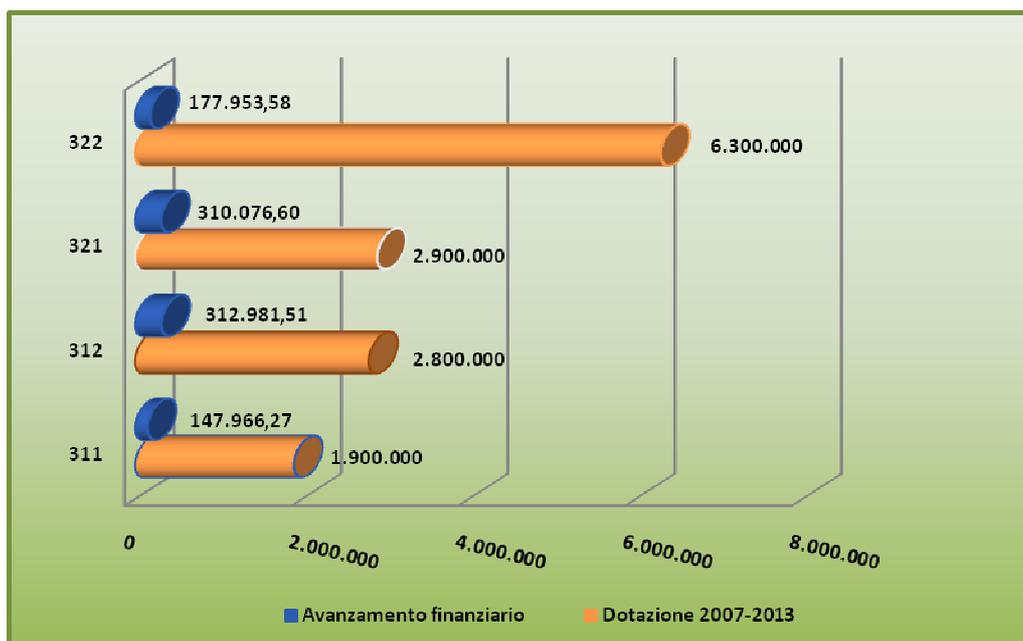


Grafico 24: Livello di avanzamento di spesa al 30/06/2010 per azione



Dall'analisi condotta, appare evidente l'importanza fondamentale che si è voluta conferire all'azione 3.2.2. Le performance basse, già in precedenza evidenziate, rischiano di compromettere il buon esito di tutta la Linea d'intervento. A tal proposito, tuttavia, vale la pena sottolineare come il Programma abbia intensificato nel corso del 2010 le attività volte all'“**informazione sui contenuti e sui risultati della PAC e delle politiche di sviluppo rurale**” e ciò pare, quindi, garantire un deciso miglioramento delle performance di avanzamento dell'azione stessa.

La Linea d'intervento IV “**Gestione della Rete**” rappresenta il 12,2% delle risorse totali del Programma RRN. Considerando i dati finanziari al 31 dicembre 2009 emerge una capacità di spesa pari al 9,16% della dotazione complessiva.

Come emerge dalle tabelle seguenti, ad ogni modo, la situazione appare maggiormente critica per l'azione 4.1.3 “sorveglianza e valutazione della Rete” per la quale la capacità di spesa si attesta allo 0% della dotazione finanziaria complessiva. Tale situazione soffre, tuttavia, in maniera oggettiva della partenza ritardata di una tale attività rispetto all'inizio del Programma.

Per la IV Linea d'intervento il 2009 ha visto un'attività di raccordo con la Rete europea, un'attività di gestione a livello nazionale e locale, la realizzazione di un piano di comunicazione RRN e la pubblicazione del bando di gara relativo all'individuazione del Valutatore del Programma. In considerazione di tali attività, la performance finanziaria ha registrato un forte incremento nella seconda parte del 2010. Nelle tabelle che seguono si riporta l'avanzamento finanziario della Linea d'intervento (con avanzamento percentuale su totale allocato).

Tabella 70

Linea d'intervento IV	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
9,16%	10.150.000,00	930.640,02

Di seguito la descrizione dell'avanzamento finanziario della IV Linea d'intervento per azione

Tabella 71

Azione 4.1.1	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
9,78%	8.150.000,00	797.204,66

Tabella 72

Azione 4.1.2	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
13,34%	1.000.000,00	133.435,36

Tabella 73

Azione 4.1.3	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
0%	1.000.000,00	0,00

Nei grafici seguenti si riportano le percentuali di dotazione per azione della Linea d'intervento IV ed il livello di avanzamento finanziario sempre per azione.

Grafico 25: Percentuali di dotazione finanziaria 2007-2013 per azione

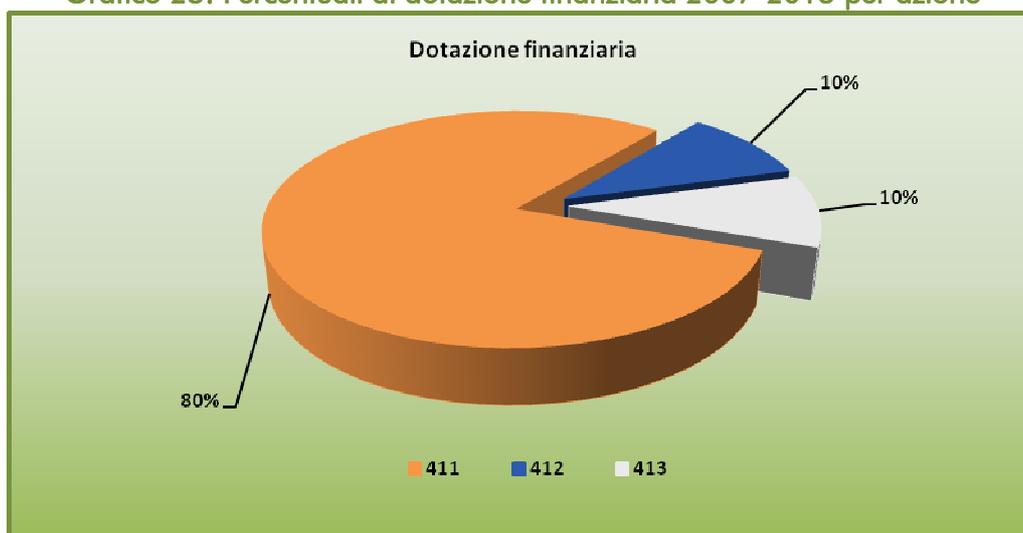


Grafico 26: Livello di avanzamento di spesa al 30/06/2010 per azione



Da quanto su descritto, emerge come la IV Linea d'intervento, fatta esclusione per l'azione 4.1.1, abbia risentito dei ritardi di attuazione più di altre Linee d'intervento. Anche in questo caso, però, come per altre azioni già esaminate, va rimarcato come nel corso del 2010 la RRN abbia attivato una serie di iniziative volte ad accelerare il progresso del Programma, in termini sia fisici che finanziari. Ciò è, del resto, fondamentale per azioni come la 4.1.2 – vera e propria cassa di risonanza del Programma RRN – e la 4.1.3 – che si prefigge di garantire un *check up* permanente della Rete.

5.2.1.3 Conclusioni generali

Ictu oculi appare che le performance di spesa complessive del Programma sono migliorabili.

Tuttavia, come si evince dalla tabella e dal grafico seguenti, anche il livello di spesa della misura 511 (AT) dei PSR presenta ritardi considerevoli nella stragrande maggioranza dei programmi regionali. Questo, senza voler operare una semplicistica e riduttiva associazione tra il Programma RRN – che pure svolge un'azione di supporto ai PSR – e le misure di AT, sta a testimoniare il ritardo strutturale con cui una tale attività si sia mossa a supporto del sistema rurale italiano.

Tabella 74

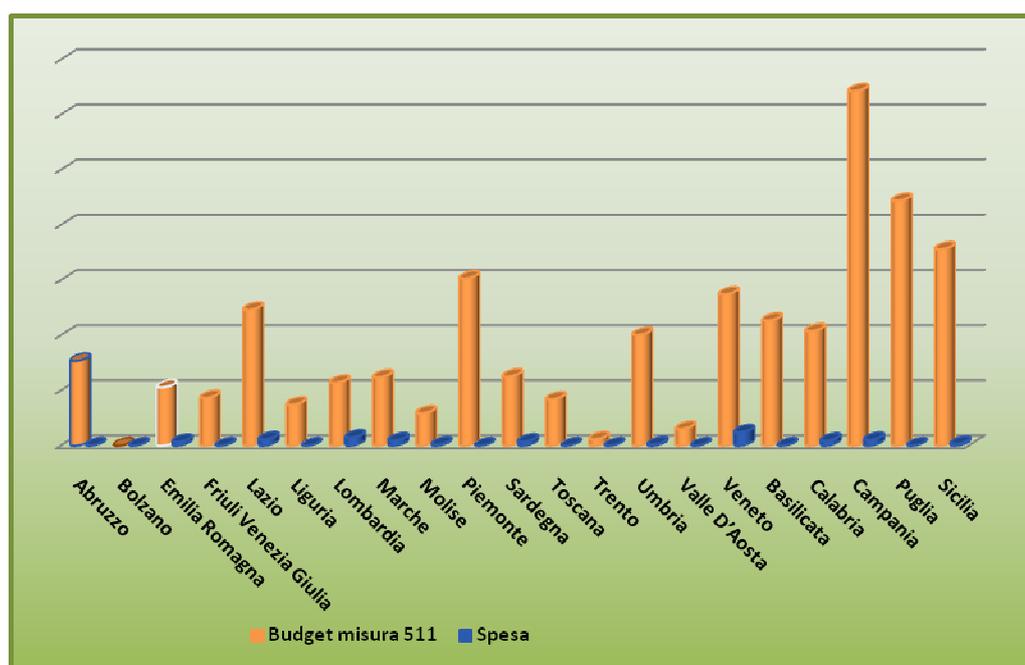
AdG PSR	Budget Misura 5.1.1	Spesa a Giugno 2010	Percentuale sul budget
Abruzzo	15.355.545,45	35.761,66	0,23%
Bolzano	0,00	0,00	0%
Emilia Romagna	10.555.800,00	656.862,55	6,22%
FVG	8.652.397,73	0,00	0%
Lazio	24.643.725,00	1.106.979,04	4,49%
Liguria	7.435.556,82	0,00	0%

Tabella 74

AdG PSR	Budget Misura 5.1.1	Spesa a Giugno 2010	Percentuale sul budget
Lombardia	11.402.952,27	1.467.076,71	12,87%
Marche	12.390.000,00	917.915,37	7,41%
Molise	5.849.318,18	171.904,80	2,94%
Piemonte	30.318.181,82	0,00	0%
Sardegna	12.528.409,09	707.042,80	5,64%
Toscana	8.391.136,36	0,00	0%
Trento	1.143.772,73	0,00	0%
Umbria	20.065.800,00	189.000,00	0,94%
Valle D'Aosta	3.034.090,91	0,00	0%
Veneto	27.440.250,00	2.410.389,57	8,7%
Basilicata	22.683.042,48	0,00	0%
Calabria	20.778.033,33	881.246,61	4,24%
Campania	64.291.594,89	1.012.274,32	1,57%
Puglia	44.397.695,65	0,00	0%
Sicilia	35.610.242,65	275.210,01	0,77%

Tali *performances*, che sono meglio evidenziate nel grafico seguente, stanno a significare che la percentuale di avanzamento finanziario dell'AT ai PSR in Italia si attesta su una media del 2,66%.

Grafico 27



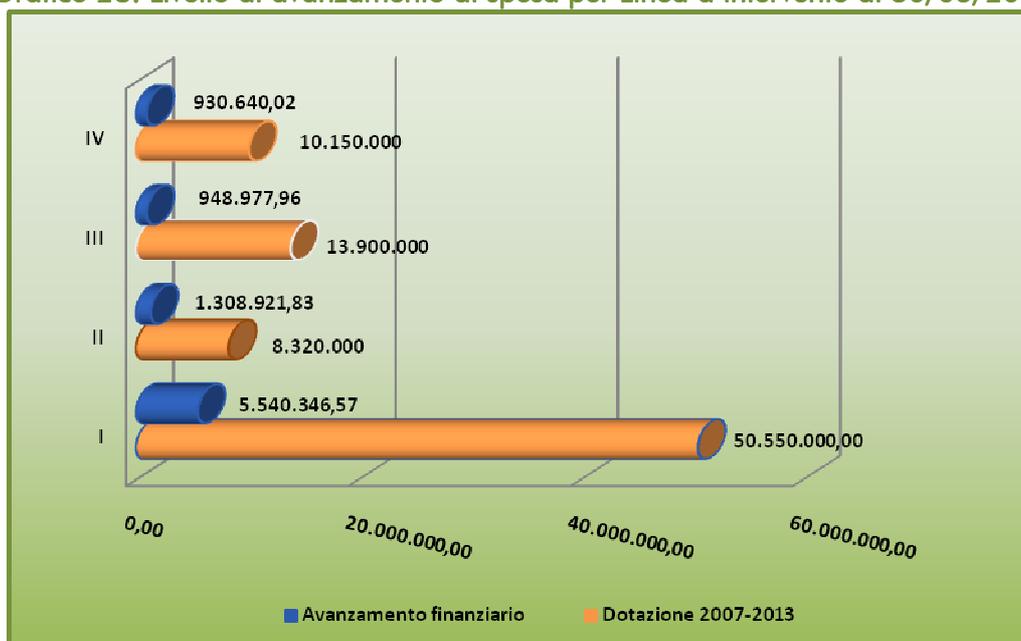
Anche per quanto concerne la RRN, dunque, lo stato dell'avanzamento finanziario, come richiamato anche in precedenza, sembrerebbe principalmente derivare dal forte ritardo con cui è partita l'attuazione del Programma. A ciò si aggiunge, inoltre, quanto emerso in sede di ultimo Comitato di Sorveglianza in relazione ai ritardi delle attività legate ai controlli ed alle verifiche delle spese rendicontate.

Appare, ad ogni modo, di rilievo segnalare in questa sede come al 6/12/2010 il Programma abbia maturato una spesa complessiva pari a 11.789.329,68 euro, evitando, pertanto, il disimpegno automatico. Una tale performance è, del resto, avvalorata dalla presenza di rendiconti di spesa presentati con regolare costanza nel corso dell'anno.

Tabella 75

Rete Rurale Nazionale	Dotazione finanziaria 2007-2013	Avanzamento finanziario al 30/06/2010
10,54%	82.920.000,00	8.736.886,38

Gráfico 28: Livello di avanzamento di spesa per Linea d'intervento al 30/06/2010



Si riporta, per completezza d'informazione anche una tabella sull'articolazione finanziaria annuale del Programma, per ciò che concerne la quota Feasr.

Tabella 76

Anno	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quota FEASR	6.066.461,00	6.033.298,00	5.851.921,00	5.943.236,00	5.884.589,00	5.862.382,00	5.817.996,00

Nel complesso, dunque, si evince come il Programma RRN presenti un avanzamento finanziario soddisfacente, malgrado i ritardi nell'attivazione delle strutture di gestione ed operative dello stesso e, conseguentemente, dell'inizio delle attività.

Va rilevato, ad ogni modo, come la RRN si sia dotata di una serie di strumenti di monitoraggio e controllo¹⁶ dello "stato di salute" dello stesso avanzamento finanziario (quali il report trimestrale elaborato dalla RRN per tutti i Programmi di Sviluppo Rurale italiani, la sezione del portale dedicata all'avanzamento finanziario del Programma, il cruscotto di controllo), al fine di individuarne eventuali difficoltà ed affrontarle tempestivamente.

Di seguito si riproduce una tabella sintetica in cui si riporta una descrizione dello strumento con relativi punti di forza/obiettivi ed eventuali correttivi suggeriti dal Valutatore.

Tabella 77

Strumento	Descrizione	Obiettivi/punti di forza	Punti di evoluzione segnalati dal Valutatore
Report trimestrale	<ul style="list-style-type: none"> Documento informativo sullo stato di esecuzione del bilancio comunitario e della spesa pubblica effettivamente sostenuta 	<ul style="list-style-type: none"> Informazione analitica e puntuale 	<ul style="list-style-type: none"> Report mensile; Report complesso che aggrega dati finanziari e fisici
Sezione portale	<ul style="list-style-type: none"> Archivio online di informazioni relative allo stato di attuazione finanziaria dello SR italiano 	<ul style="list-style-type: none"> Publicità dello stato della spesa pubblica 	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamenti costanti
Cruscotto di controllo	<ul style="list-style-type: none"> Strumento grafico di controllo dello stato di avanzamento del programma 	<ul style="list-style-type: none"> Immediata visualizzazione delle criticità 	<ul style="list-style-type: none"> Previsione di "allarmi" con diversi gradi di criticità

Oltre agli strumenti su elencati, il Valutatore propone una serie di **correttivi** che potrebbero giovare ad una migliore performance di spesa del Programma.

In primo luogo si segnala la possibilità di individuare alcune **buone pratiche all'interno del Programma** stesso per quanto riguarda le procedure gestionali/attuative delle azioni che presentano uno stato di avanzamento migliore e mutuarle per altre azioni.

Altro correttivo potrebbe essere rappresentato dalla previsione di un supporto costante alla **compilazione delle schede di reportistica finanziaria** al fine di garantire una coerenza dei dati da aggregare a livello di azione ed al tempo stesso evitare criticità nel monitorare i dati primari. Ancora, e recependo un'indicazione pervenuta dalla Commissione in sede di Comitato di Sorveglianza, si potrebbe **distribuire** il calendario dei pagamenti su un **arco temporale più ampio** e sostanzialmente coincidente con l'anno solare.

Infine, un suggerimento a cavallo tra il miglioramento delle performance di spesa ed il miglioramento della struttura organizzativa del Programma, che comunque andrà sottoposto al vaglio dell'AdG e ponderato rispetto ai reali bisogni del Programma, potrebbe essere la definizione di un **responsabile unico di azione**.

¹⁶ Per un'ulteriore analisi degli stessi si veda il paragrafo sulla Gestione del Programma.

Tabella 78

Criticità	Correttivo
Avanzamento finanziario	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buone pratiche procedurali/gestionali interne al Programma
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto alla compilazione della reportistica
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distribuzione dei pagamenti su un periodo più ampio
Avanzamento finanziario/ Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definizione di un responsabile unico di azione

Inoltre, il Valutatore ritiene che un'attività *field*, condotta attraverso interviste e *focus group* e volta ad integrare l'indagine desk fin qui svolta e ad individuare eventuali momenti di criticità, possa contribuire – nel prosieguo della valutazione – una valida fonte di ulteriori azioni correttive.

Giova sottolineare, ad ogni modo, che il solo avanzamento finanziario non restituisce una fotografia pienamente attendibile dello stato del Programma. A tal fine, infatti, è utile tenere in considerazione diversi aspetti: l'avanzamento fisico, gli effetti degli interventi, la loro sostenibilità.

5.2.2 L'attuazione della Rete Rurale Nazionale per Linee di intervento

Il presente paragrafo si propone di fornire una descrizione, frutto di una **ricognizione desk e field**, delle principali attività messe in atto dalla RRN attraverso le sue strutture operative (*Task Force*). Detta esposizione, lungi dall'essere esaustiva, vuole rappresentare una fotografia quanto più ampia possibile del **profilo attuativo del Programma** dal momento della sua approvazione ad oggi.

La presente trattazione, nello specifico, è dedicata alla **descrizione dello stato di avanzamento della RRN** facendo riferimento alla sua articolazione per linee di intervento prevista nel Programma.

La **natura caratteristica delle azioni** che compongono le differenti linee di intervento e, quindi, la differenza tra azioni obbligatorie da regolamento, azioni chiave del programma ed azioni inserite su suggerimento delle amministrazioni regionali ha costituito il riferimento principale della disamina del Valutatore.

È opportuno sottolineare, inoltre, che il beneficiario finale dell'azione è sempre il MiPAAF mentre i destinatari ultimi sono nel loro complesso gli attori dello sviluppo rurale italiano, tanto in qualità di gestori dei PSR quanto come soggetti impegnati a vario titolo nelle varie tematiche di cui si compone la ruralità (soggetti che vanno a comporre il partenariato della Rete).

Nel processo di descrizione dello stato di attuazione, poi, si è cercato di mantenere quanto più possibile uno **schema standard** che, per ogni Linea di Intervento della RRN, è stato articolato in **obiettivi e principali contenuti e profilo attuativo**.

I Linea di intervento

Obiettivi e principali contenuti

La **I Linea di intervento**, che si articola in azioni ed obiettivi operativi, si propone come finalità principale quella del **"Miglioramento della Governance"** (obiettivo globale) ovvero di:

- sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento della performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche;
- promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali ed il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche.

Di seguito si riporta lo schema della I Linea d'intervento:

Tabella 79

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali	Destinatari ultimi
Miglioramento della Governance	Supporto orizzontale alle Amministrazioni impegnate nell'attuazione dei PSR	Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza,, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere azioni di sistema, nonché attività di analisi e di studio che sostengano la programmazione ed innalzino la <i>governance</i> delle politiche di sviluppo rurale 	MiPAAF	Amministrazioni nazionali e regionali
			<ul style="list-style-type: none"> Supporto all'aggiornamento dei PSR, sulla base dell'evoluzione del contesto di riferimento e tenendo conto delle priorità di tipo tematico e territoriale previste negli Assi, al fine di perseguire gli obiettivi strategici che il Piano ha individuato 		
	<ul style="list-style-type: none"> Fornire gli elementi di scenario e di funzionamento dei piani e programmi nazionali e regionali per una eventuale revisione/aggiustamento dell'impianto strategico attraverso un loro esame all'interno del Tavolo di Partenariato 				
	<ul style="list-style-type: none"> Favorire il coordinamento e lo scambio di buone prassi in tema di monitoraggio e valutazione a livello nazionale ed europeo 				
	Supporto alla realizzazione del sistema nazionale di monitoraggio		<ul style="list-style-type: none"> Fornire metodologie di monitoraggio e valutazione in linea con gli orientamenti comunitari in materia 		Amministrazioni regionali e MiPAAF
			<ul style="list-style-type: none"> Costruzione di indicatori <i>baseline</i> adeguati, a livello territoriale e di tempi di aggiornamento, alle esigenze conoscitive della politica di sviluppo rurale in Italia 		
			<ul style="list-style-type: none"> Ricostruzione di un quadro unitario sui risultati finanziari, fisici, economici, sociali e ambientali derivanti dall'attuazione dei PSR. 		
			<ul style="list-style-type: none"> Diffusione delle buone prassi in tema di monitoraggio e valutazione 		

Tabella 79

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali	Destinatari ultimi
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorire un monitoraggio in tempo reale dei progetti implementati, al fine di verificare il raggiungimento dei risultati attesi e delle previsioni di spesa 		
	Tavolo nazionale permanente di partenariato	Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali ed il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Istituzione del Tavolo permanente di concertazione nazionale durante la fase di attuazione della politica di sviluppo rurale. 		Membri della RRN
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Promuovere l'allargamento del partenariato rappresentato al Tavolo di Concertazione nazionale 		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Favorire il coinvolgimento degli attori locali secondo criteri sempre più improntati ad una effettiva rappresentatività numerica e territoriale degli stessi 		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto alla sorveglianza del Piano Strategico Nazionale 		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Valorizzare il know-how di <i>governance</i> acquisito con le esperienze finora effettuate nel contesto dei Programmi interregionali 		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientare i programmi indagando nuovi ambiti di intervento interregionale, in coerenza con gli obiettivi del QSN, del PSN e dei PSR 20'07-2013 		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Affrontare tematiche di interesse sovregionale non governabili a livello regionale o locale 		
	Laboratori interregionali per lo sviluppo				Amministrazioni regionali e locali, altri soggetti membri della RRN

Di seguito si riporta una **tabella esplicativa** della tipologia di attività per azione relativa alla Linea d'intervento I¹⁷, da cui risulta come la stessa sia caratterizzata da una **prevalenza di Azioni chiave non previste dal Regolamento** che si sostanziano, in via principale, nell'insieme delle attività connesse al supporto strategico ed operativo fornito dalla RRN alle Amministrazioni impegnate nella gestione ed attuazione dei PSR. Tali azioni, poi, si integrano con quanto emerso in sede di confronto con le Amministrazioni regionali.

Figura 10

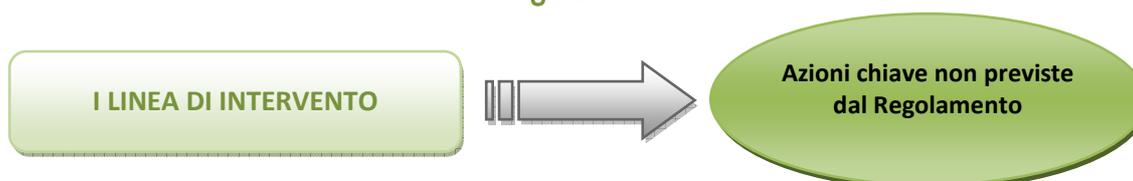


Tabella 80

Azione	Attività	Tipologia ¹⁸
111	Supporto orizzontale alle Amministrazioni impegnate nell'attuazione dei PSR	AC
112	Supporto alla realizzazione del sistema nazionale di monitoraggio e di valutazione	AC
121	Tavolo nazionale permanente di partenariato	AR
122	Laboratori interregionali per lo sviluppo	AC e R

Profilo attuativo

Per ciò che concerne l'attuazione della I Linea d'intervento di seguito sarà rimarcato il lavoro svolto per annualità e per azioni, in modo da rendere più leggibile l'illustrazione.

Il **2007** è stato l'anno d'inizio del Programma che ha visto le attività concentrate sul supporto alle istituzioni e all'avvio del Programma, supporto al sistema di monitoraggio e valutazione, con particolare riferimento alle AdG dei PSR che sono state anche supportate nella fase di negoziato per l'approvazione dei programmi.

Nel **2008** l'attività si è concentrata maggiormente su un lavoro prodromico alla **creazione delle strutture operative della Rete** (Postazioni Regionali della Rete e Task Force), l'elaborazione di documenti di supporto alla gestione del PSN e dei PSR, l'analisi e lo studio delle politiche di sviluppo rurale in ambito nazionale ed europeo, l'organizzazione e la partecipazione ad incontri tematici (anche a livello europeo), la realizzazione del portale www.reterurale.it¹⁹, il supporto all'implementazione del sistema di monitoraggio – compreso il supporto alla realizzazione del software²⁰, aggiornamento database indicatori, predisposizione di progetti pilota sulla gestione delle

¹⁷ L'attività valutativa circa l'avanzamento fisico del Programma RRN deve essere condotta anche attraverso l'analisi dello stato di attuazione delle azioni in riferimento alla loro tipologia. A tal proposito, si può anticipare che particolare attenzione avranno le azioni che dal Programma sono previste come "azioni chiave previste dal Regolamento": per una simile tipologia – in quanto obbligatoria –, infatti, si può presumere che l'aderenza a quanto pianificato debba essere il più rigorosa possibile.

¹⁸ Gli acronimi presenti nella tabella tipologia vanno letti come segue: AR (azioni chiave comunitarie da Regolamento), AC (altre azioni chiave non previste da Regolamento), R (azioni richieste dalle Regioni).

¹⁹ V. RAE 2008.

²⁰ V. RAE 2008.

acque, organizzazione di *study visit* ed incontri internazionali, il coordinamento con la Rete Rurale Europea ed altri partner, etc.

Va in questa sede evidenziato come per quanto riguarda l'azione 1.2.1 si siano presentate alcune problematiche connesse alla novità dell'obiettivo rispetto alla precedente programmazione.

Nel **2009** è proseguita l'attività iniziata nel 2008 ed in particolare – in riferimento alla I Linea d'intervento – la **messaggio a regime tutte le Task Force ed i Gruppi di Lavoro** previsti dal Programma, è stata prodotta un'attività di supporto alla **revisione del PSN e dei PSR** a seguito delle modifiche introdotte dalla nuova normativa comunitaria (*Health Check*) e di supporto al MiPAAF e alle AdG dei PSR per la ridefinizione e quantificazione degli indicatori di output, risultato e impatto del PSN e dei PSR, è stato fornito un supporto all'attività di monitoraggio e valutazione di PSN e PSR anche attraverso la realizzazione di supporti informatici.

Nel **2010** la Rete ha organizzato e partecipato ad una serie di **eventi tematici informativi e divulgativi**. In particolare va segnalata l'organizzazione di un Workshop internazionale sulla condizionalità, all'interno del quale è stato presentato un rapporto della RRN, che ha riscosso vasta eco e visto una nutrita partecipazione. Ha inoltre elaborato un **sistema di monitoraggio degli indicatori ambientali e prodotti una serie di documenti metodologici**.

Da segnalare, inoltre, in questa sede la creazione di un cd. **"termometro" dei PSR** nella sezione Regioni del sito della Rete Rurale Nazionale, attraverso il quale viene monitorato lo stato di avanzamento finanziario dei PSR regionali italiani.

Da quanto esposto emerge come l'attività della RRN sia progredita in maniera esponenziale dai suoi esordi ed abbia contribuito sia in termini quantitativi che qualitativi al supporto dei soggetti impegnati nella gestione dei PSR. A tal fine, del resto, appare opportuno incrociare le analisi qui effettuate con le considerazioni emerse in sede di valutazione circa gli effetti della RRN. Del resto tutto il Programma RRN, in qualità di strumento servente i PSR, vive tempi di attuazione che, giocoforza, risentono dei tempi con cui progredisce la programmazione regionale.

Una piena interazione fra le due tipologie di Programmi, ciò non di meno, potrebbe sicuramente giovare, nei casi ove questo è possibile, al miglioramento delle reciproche performance.

Di seguito si riporta una **tabella riepilogativa** in cui vengono riportate le principali attività svolte dall'inizio del Programma per ciascuna azione, così come desunte dalle R.A.E. fin qui prodotte e dalle interviste fatte dal Valutatore ai responsabili delle TF in sede di definizione delle condizioni di valutabilità del Programma:

Tabella 81

Azione	Attività
111	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aggiornamento Linee guida nazionali su progettazione integrata e sistema di qualità ■ Redazione di documenti tematici (riforma PAC e Health Check) ■ Redazione documenti per Conferenze internazionali ■ Documento di supporto alle Regioni per la gestione e l'implementazione dei PSR ■ Incontri bilaterali con AdG dei PSR per PRR ■ Incontri di supporto su tematiche orizzontali ■ Partecipazioni ai CdS dei PSR ■ Progettazione di un supporto informatico e redazione di un documento di lavoro per il business plan ■ Documento esplicativo di supporto alle AdG dei PSR

Tabella 81

Azione	Attività
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Raccolta dei procedimenti giudiziari e amministrativi sui finanziamenti del settore agricolo ■ Progettazione di un servizio online per la gestione dei progetti di investimento nei PSR ■ Attività di supporto nella fase negoziale dei PSR 2007-2013
112	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida per la costruzione dei Piani Unitari di valutazione ■ Documento di orientamento sulla Valutazione <i>on going</i> ■ Documento sugli indicatori di monitoraggio dei cambiamenti climatici ■ Studio metodologico sugli indicatori di M&V ■ Studio di fattibilità per l'integrazione delle diverse banche dati esistenti ■ Incontri informativi per funzionari, valutatori e membri del partenariato ■ Costruzione di un <i>datawarehouse</i> georeferenziato ■ Implementazione del protocollo informatico per i dati di monitoraggio all'IGRUE
121	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mappatura dei rappresentanti aggiuntivi del Tavolo di Partenariato ■ Realizzazione di workshop ■ Incontri del Tavolo ■ Attivazione di GdL sull'Health Check ■ Forum periodici e incontri sui risultati delle valutazioni
122	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida sul trattamento reflui zootecnici ■ Armonizzazione delle linee guida del pacchetto igiene ■ Ricerca sui fabbisogni di intervento per servizi alla popolazione e infrastrutture ■ Indagine per la rilevazione delle unità imprenditoriali forestali, definizione dell'indice dell'avifauna ■ Analisi dei fabbisogni del mercato del lavoro nelle aree rurali ■ Analisi delle aree sottoposte a vincolo ambientale ■ Workshop sui controlli di condizionalità ■ Predisposizione di progetti pilota ■ Creazione di un database

Il Linea di intervento

Obiettivi e principali contenuti

La II Linea di intervento vede il suo obiettivo globale nel **“Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale”**, obiettivo che si declina nel:

- sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR;
- sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale.

La II Linea d'intervento si articola, poi, anche in azioni ed obiettivi operativi come raffigurato nello schema di seguito riportato:

Tabella 82

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali	Destinatari ultimi
Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	Preoarazione di programmi di formazione destinati ai gruppi di azione locale in via di costituzione	Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR	<ul style="list-style-type: none"> Innalzare le competenze dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale con particolare riferimento alle novità introdotte con la nuova programmazione 2007-2013 	MiPAAF	GAL
	Organizzazione di scambi di esperienze e competenze		<ul style="list-style-type: none"> Perfezionamento dei sistemi di gestione e controllo dei PSR 		Amministrazioni impegnate nella gestione dei PSR e membri della RRN
	Laboratorio di idee prototipali e di progetti integrati		<ul style="list-style-type: none"> Favorire l'approccio integrato tra fondi 		Amministrazioni regionali e locali, partenariati locali (PIT, PIAR)
			<ul style="list-style-type: none"> Promuovere metodologie e prototipi progettuali 		
	Assistenza tecnica alla cooperazione interterritoriale e transnazionale	Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere i progetti di cooperazione realizzati dai GAL nell'ambito dell'Asse IV dei PSR o presentati da Istituzioni coinvolte nella gestione dei PSR nell'ambito dell'obiettivo di cooperazione territoriale europea della nuova Politica di Coesione (FESR, al fine di rompere l'isolamento delle zone rurali 		Amministrazioni regionali e GAL
	Assistenza alla cooperazione tra istituzioni		<ul style="list-style-type: none"> Promuovere la partecipazione a progetti di assistenza alla cooperazione rivolti a Paesi extra UE nonché progetti riguardanti i nuovi Stati Membri che coinvolgano il MiPAAF, le Amministrazioni regionali e locali 		Amministrazioni nazionali, regionali e locali

Di seguito si riporta una **tabella esplicativa** della tipologia di attività per azione relativa alla Linea d'intervento II. La linea d'intervento in considerazione, come si vede, si sforza di creare un **connubio** efficiente ed efficace tra le **priorità d'intervento evidenziate in sede comunitaria ed i fabbisogni regionali emersi in sede di stesura del Programma**.

Figura 11

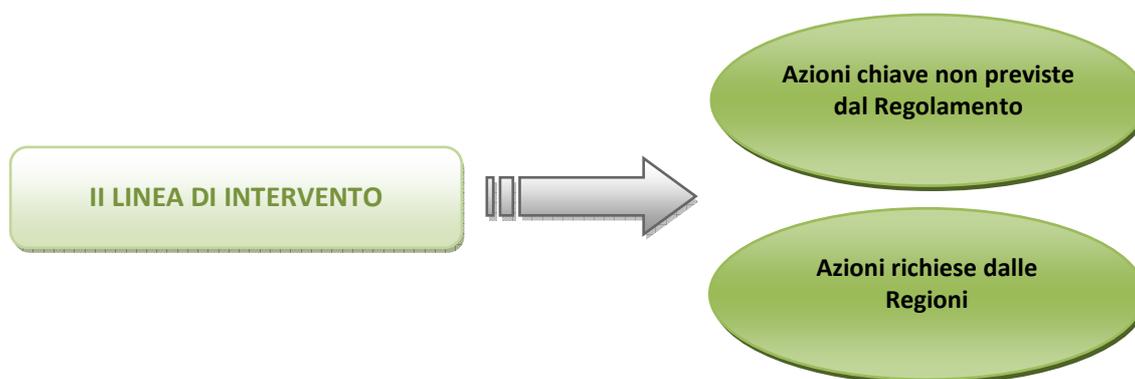


Tabella 83

Azione	Attività	Tipologia
211	■ Preparazione di programmi di formazione destinati ai gruppi di azione locale in via di costituzione	AR
212	■ Organizzazione di scambi di esperienze e competenze	AR e R
213	■ Laboratorio di idee prototipali e di progetti integrati	R
221	■ Assistenza tecnica alla cooperazione interterritoriale e transnazionale	AR e R
222	■ Assistenza tecnica alla cooperazione tra istituzioni	R

Profilo attuativo

Nel **2007** l'attività di avvio del Programma ha visto la partecipazione ad incontri di studio finalizzati alla cooperazione.

Nel **2008**, di particolare rilievo appare l'attività svolta nell'ambito della **creazione della TF Leader** che ha comportato, in particolare:

- la creazione di un archivio cartaceo ed informatico "progetto Leader";
- un database e report sui criteri di selezione di GAL e PSL;
- un documento metodologico sulle modalità di rilevazione delle informazioni;
- la realizzazione di laboratori "Leader".

Inoltre, sono stati organizzati e la Rete ha partecipato ad incontri tematici a carattere nazionale ed internazionale, ha predisposto documenti di lavoro, ha espletato un'attività di supporto tecnico alle

Regioni, un'attività di analisi e studio sulle politiche di sviluppo rurale.

Anche per ciò che concerne la II Linea d'intervento l'attività del **2009** ha sostanzialmente proseguito quella intrapresa nel 2008 ed, in particolare, sono state avviate formalmente le TF, sono state implementate banche dati relative all'Asse IV dei PSR, sono stati organizzati incontri di carattere nazionale ed internazionale destinati allo scambio di esperienze e competenze, sono state messe a punto pubblicazioni divulgative e predisposti alcuni documenti tecnici.

Nel **2010** la Rete ha organizzato una serie di **eventi tematici** (es. Focus group su progettazione integrata) a margine dei quali ha presentato anche dei **documenti operativi**. La Rete ha, inoltre, diffuso documenti metodologici e di studio prodotti da altri attori dello sviluppo rurale contribuendo a fungere da cassa di risonanza del settore. Sono stati pubblicati, ancora, sul **portale della RRN** i bandi dei GAL. Sono stati, infine, prodotti una serie di documenti metodologici sull'approccio Leader e sulle misure in generale.

Anche in questo caso va evidenziato come le performance della linea d'intervento siano progredite con il passare del tempo ed il relativo perfezionamento delle procedure di funzionamento della stessa. La natura e finalità delle azioni ha, del resto, fatto sì che alcune attività specifiche fossero fortemente collegate allo stato di avanzamento dei PSR e, quindi, essenzialmente dipendenti da esso.

Di seguito si riporta una **tabella riepilogativa** in cui vengono riportate le principali attività svolte dall'inizio del Programma per ciascuna azione, così come risultante dalle R.A.E. fin qui prodotte e dalle interviste fatte dal Valutatore ai responsabili delle TF:

Tabella 84

Azione	Attività
211	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparazione orientamenti metodologici ■ 3 report relativi all'Asse IV ■ Preparazione 4 programmi per focus group ■ Laboratori su aspetti procedurali e tematici dell'Asse IV ■ Seminario sulle forme giuridiche del GAL ■ Archivio "progetto Leader", indirizzario Leader ■ Raccolta informazioni e news sul Leader ■ Redazione di 5 programmi di formazione GAL ■ Database sui criteri di selezione GAL e PSL ■ Supporto agli attori locali via mailbox
212	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conferenza Internazionale di lancio della RRN ■ Convegno sulla progettazione integrata, ■ Workshop "Piano Strategico Nazionale per lo sviluppo rurale 2007-2013" ■ Focus group sul QCMV ■ Incontri sullo scambio di esperienze con altri Stati membri ■ Partecipazione agli incontri della RRE

Tabella 84

Azione	Attività
213	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida per l'integrazione dello sviluppo rurale ■ Background paper sui distretti rurali ■ Analisi attuazione progettazione integrata ■ Ricognizione delle forme di progettazione integrata attivate nei PSR ■ Banca dati per la raccolta di materiale informativo sullo stato dei PIF e dei PIT
221	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documenti tecnici ■ Scheda di monitoraggio e valutazione dei progetti di cooperazione Leader ■ Ricognizione delle sinergie tra Leader ed altri strumenti di cooperazione ■ Analisi degli strumenti finanziati dalla politica di vicinato e preadesione (ENPI) ■ Supporto alla Regione Lombardia su attivazione della misura cooperazione Asse IV ■ Incontro con Regione Campania e Sardegna per attivazione misura cooperazione Asse IV ■ Incontro sul Programma RRN con UPI
222	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione ad incontri nazionali ed internazionali ■ 6 study visit di delegazioni ministeriali estere ■ 3 missioni presso amministrazioni estere per partenariati internazionali ■ Incontro con delegazione libanese ■ Iniziative di raccordo con gli addetti delle ambasciate di altri SM

III Linea di intervento

Obiettivi e principali contenuti

La III Linea di intervento si prefigge la “**Diffusione delle buone pratiche e delle conoscenze**” (obiettivo globale) finalizzate a:

- capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni;
- promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale, anche in sinergia con le attività di comunicazione realizzate dai PSR.

La III Linea d'intervento si articola, poi, anche in azioni ed obiettivi operativi come raffigurato nello schema di seguito riportato:

Tabella 85

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali	Destinatari ultimi
Diffusione delle Buone prassi e delle conoscenze	Identificazione e analisi di buone pratiche/innovazioni trasferibili e relativa informazione	Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> Delineare un paradigma condivisibile e sostenibile di sistema rurale attraverso la diffusione di best practices che favoriscano l'efficacia delle politiche di sviluppo rurale ed il pieno raggiungimento degli obiettivi enunciati negli Orientamenti Strategici Comunitari, nel PSN e nei PSR 	MiPAAF	Amministrazioni nazionali, regionali e locali
			<ul style="list-style-type: none"> Catalogare e diffondere le buone prassi individuate a livello nazionale, non solo nell'ambito delle politiche cofinanziate ma anche in quello delle politiche nazionali e regionali 		
			<ul style="list-style-type: none"> Individuare esperienze di successo realizzate a livello internazionale e nazionale finalizzate al perseguimento degli obiettivi strategici dello sviluppo rurale 		
	Trasferimento ed innesto in altre realtà delle buone pratiche e delle innovazioni	Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> Veicolare anche esperienze innovative e vere e proprie innovazioni nonché le "migliori prassi" da individuare, ad esempio, connettendo alla RRN una specifica rete di rilevazione delle innovazioni sperimentate nel mondo delle Università e degli Istituti di ricerca 		
			<ul style="list-style-type: none"> Concretizzare e dare seguito alle attività di identificazione, catalogazione e diffusione delle buone pratiche, individuando la "domanda" di buone pratiche da parte delle Amministrazioni impegnate nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale 		Amministrazioni nazionali, regionali e locali e altri soggetti coinvolti nella gestione del PSR
			<ul style="list-style-type: none"> Promuovere l'effettivo trasferimento delle buone pratiche, non solo nazionali e regionali, ma anche internazionali, per metterle concretamente a frutto nelle Amministrazioni impegnate nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale 		
<ul style="list-style-type: none"> Accompagnare i soggetti istituzionali nella realizzazione di progetti e/o iniziative innovative 					

Tabella 85

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali	Destinatari ultimi
Diffusione delle Buone prassi e delle conoscenze	Supporto orientato alla promozione dei servizi a favore degli operatori rurali	Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Facilitare l'accesso degli attori rurali alle informazioni sui finanziamenti pubblici per il settore, ottimizzare la trasparenza nella divulgazione delle opportunità di finanziamento nel settore dello sviluppo rurale per favorire la parità di trattamento fra tutti gli operatori rurali 	MiPAAF	Amministrazioni regionali e locali, GAL ed altri partenariati coinvolti nelle politiche di sviluppo rurale, attori rurali ed opinione pubblica
			<ul style="list-style-type: none"> Supportare le Amministrazioni regionali nell'istituzione del sistema di consulenza aziendale 		
			<ul style="list-style-type: none"> Sostenere il mercato della consulenza aziendale facilitando l'accesso ai servizi e potenziando la visibilità dell'offerta 		
	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzare l'integrazione del sistema della conoscenza nello sviluppo rurale nell'ottica di sostenere, in linea con la strategia di Lisbona, il miglioramento dell'occupazione e dell'occupabilità, specie nei giovani, nelle aree rurali 				
	Informazione sui contenuti ed i risultati della PAC e delle politiche di sviluppo rurale	Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale in sinergia con le attività di comunicazione realizzate dai PSR	<ul style="list-style-type: none"> Provvedere all'informazione e alla pubblicità relativa al PSN 2007-2013, nonché alla comunicazione delle strategie di intervento contenute nei PSR 		
			<ul style="list-style-type: none"> Potenziare, qualificare e rendere capillare l'informazione verso tutti gli attori rurali e l'opinione pubblica sui risultati della PAC e delle politiche di sviluppo rurale in particolare 		
<ul style="list-style-type: none"> Sfruttare le sinergie con la RRN e le altre reti formali ed informali per veicolare le informazioni in maniera capillare su tutto il territorio nazionale 					

Di seguito si riporta una **tabella esplicativa** della tipologia di attività per azione relativa alla Linea d'intervento III. Anche questa linea d'intervento si propone di rispondere nel miglior modo possibile alle **esigenze delle Amministrazioni regionali** impegnate nella gestione del PSR, prendendo in considerazione nella sua costruzione tanto le **azioni obbligatorie quanto quelle "richieste" dalle Regioni**.

Figura 12

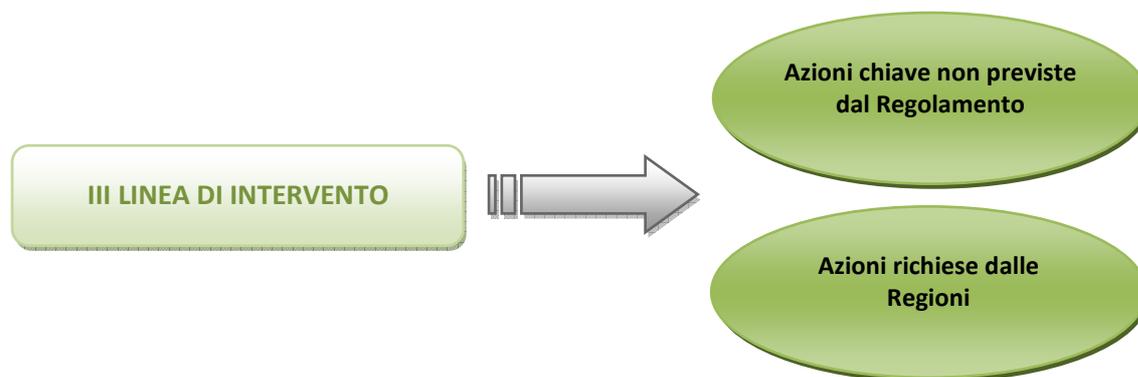


Tabella 86

Azione	Attività	Tipologia
311	■ Identificazione e analisi di buone pratiche/innovazioni e relativa informazione	AR
312	■ Trasferimento ed innesto in altre realtà delle buone pratiche e delle innovazioni	R
321	■ Supporto orientato alla promozione dei servizi a favore degli operatori rurali	AC e R
322	■ Informazione sui contenuti ed i risultati della PAC e delle politiche di sviluppo rurale	AC

Profilo attuativo

Nel **2007** le attività sono state soprattutto di supporto tecnico volto alla diffusione delle informazioni sulla PAC e sullo sviluppo rurale per il periodo 2007-13.

Nel corso del **2008** è stata avviata la costituzione ed il coordinamento della **TF Buone pratiche ed innovazioni**. Detta attività ha trovato la sua declinazione nella:

- predisposizione di linee guida;
- pianificazione delle modalità di raccolta ed identificazione e trasferimento delle buone prassi;
- impostazione di un documento metodologico per il rafforzamento istituzionale.

Inoltre, è stata realizzata una banca dati sui PSR ed un'attività di supporto alle Regioni. Oltre all'organizzazione di momenti di promozione, coordinamento dei flussi d'informazione ed attivazione di canali tematici.

Nel **2009** è stata avviata formalmente l'attività della TF Buone pratiche ed innovazioni, sono stati prodotti **documenti metodologici**, è stato pianificato ed avviato il progetto **"Trasferimento e innesto**

delle buone pratiche e innovazioni per il rafforzamento istituzionale dell'Autorità di Gestione del PSR Abruzzo 2007-2013", è stata realizzata una banca dati nel sito del Programma dal nome "Vetrina delle opportunità", sono state intraprese azioni di informazione, comunicazione e pubblicità anche verso la società civile ed economica. Da tenere in considerazione che le attività delle azioni 3.1.2 e 3.2.2 sono state avviate con un semestre di ritardo rispetto al resto del Programma.

Nel 2010 la Rete ha partecipato ed organizzato alcuni seminari e convegni sul tema diffusione di buone pratiche (Workshop sui processi di trasferimento delle buone pratiche) e prodotto e diffuso una serie di documenti informativi. Ha in particolare elaborato un documento analitico di sintesi dei risultati emersi dal Forum online. La TF Buone Prassi ha, poi, avviato un censimento relativo a soggetti, banche dati, portali, cataloghi di buone pratiche disponibili in materia di sviluppo rurale, anche di natura transnazionale. Il censimento ha portato alla definizione del servizio "Buone Pratiche in rete", da offrire agli utenti del portale www.reterurale.it che, nella pagina tematica dedicata alle Buone prassi hanno a disposizione uno strumento che facilita la ricerca di pratiche, censite da soggetti diversi dalla Rete, ma che hanno contaminazioni tematiche con quelle della politica di sviluppo rurale.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa in cui vengono riportate le principali attività svolte dall'inizio del Programma per ciascuna azione, così come risultante dalle R.A.E. fin qui prodotte e dalle interviste fatte dal Valutatore ai responsabili delle TF:

Tabella 87

Azione	Attività
311	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documenti metodologici sulla definizione e classificazione delle buone prassi ■ Focus group sui fabbisogni degli attori dello sviluppo rurale ■ Diffusione di informazioni e buone prassi ■ Documento su una buona prassi dell'Asse II
312	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento metodologico per progetti di rafforzamento istituzionale ■ Definizione di un manuale di procedure per progetti sul trasferimento di buone pratiche e innovazioni da parte delle PA ■ Protocollo d'intesa con la Regione Abruzzo per il progetto "Trasferimento e innesto di buone pratiche e innovazioni per il rafforzamento istituzionale dell'Autorità di Gestione del PSR Abruzzo 2007-2013"
321	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento di ricognizione sulle opportunità di promozione e sostegno finanziario ■ Documento di analisi delle dinamiche di trasferimento dell'innovazione nei territori rurali ■ Definizione di supporti metodologici ■ Banca dati bandi PSR sul sito della RRN
322	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piano di comunicazione della RRN ■ Attività di informazione su aspetti tecnici e gestionali dei PSR per gli attori rurali ■ Lancio del portale della RRN

IV Linea di intervento

Obiettivi e principali contenuti

La IV Linea di intervento, infine, ha come suo obiettivo globale quello della "Gestione della Rete" ovvero a:

- sostenere le spese connesse con il regolare funzionamento delle strutture della Rete, nonché le spese relative alla gestione della Rete e alla realizzazione di una piattaforma informatica di raccordo, in accordo con quanto previsto dall'art. 68 lett. a del Reg. CE 1698/2005;
- comunicare e pubblicizzare gli interventi attuati dal Programma ex art. 76 del Reg. CE 1698/2005 e art. 58 Reg. CE 1974/2006.

La IV Linea d'intervento si articola, poi, anche in azioni ed obiettivi operativi come raffigurato nello schema di seguito riportato:

Tabella 88

Obiettivo globale	Azioni	Obiettivi specifici	Obiettivi operativi	Beneficiari finali
Gestione della Rete	Attivazione, gestione e funzionamento delle strutture della Rete	Ex art. 68 lett. a Reg. CE 1698/2005 "sostenere le spese connesse con il regolare funzionamento delle strutture della Rete nonché le spese relative alla gestione della Rete e alla realizzazione di una piattaforma informatica di raccordo"	<ul style="list-style-type: none"> Creare un efficace e costante raccordo, sinergia e scambio di informazioni tra la Rete (UNAC) e le postazioni tecniche operative a livello nazionale e regionale 	MiPAAF
			<ul style="list-style-type: none"> Avvio ed esecuzione delle attività di collegamento, gestione e coordinamento delle postazioni attivate nell'ambito della Rete Rurale Nazionale 	
			<ul style="list-style-type: none"> Assicurare una corretta gestione organizzativa e finanziaria delle strutture che compongono la Rete Rurale Nazionale 	
			<ul style="list-style-type: none"> Coordinamento delle attività a carico dell'UNAC, delle Task Force tematiche, delle Postazioni Regionali (PRR) e della Cabina di Regia (attività orizzontali a tutto il Piano d'Azione) 	
			<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione di beni e servizi e spese connesse con l'attivazione ed il funzionamento delle Strutture della Rete 	
	Piano di comunicazione della Rete e pubblicità degli interventi	Ex art. 76 Reg. CE 1698/2005 e art. 58 Reg. CE 1974/2006	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di un piano di comunicazione 	
			<ul style="list-style-type: none"> Pubblicazione dei bandi relativi alla selezione di società aggiudicatarie di azioni o singole attività della Rete Rurale Nazionale 	
	Sorveglianza e valutazione della Rete	Migliorare la qualità, l'efficienza e l'efficacia del Programma	<ul style="list-style-type: none"> Redazione di un Rapporto di Valutazione Intermedia nel 2010 ed istituzione di un sistema di valutazione annuale in Itinere del Programma in base all'art.86 Reg. CE 1698/2005 	
			<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione nel 2015 di un Rapporto di Valutazione ex post in base all'art. 86.5 Reg. CE 1698/2005 	
<ul style="list-style-type: none"> Redazione dei rapporti annuali di esecuzione, in conformità agli artt. 82 e 83 Reg. CE 1698/2005 				

Di seguito si riporta una **tabella esplicativa** della tipologia di attività per azione relativa alla Linea d'intervento IV da cui si evince come la stessa sia stata costruita avendo come spunto di partenza solamente le **azioni obbligatorie da regolamento**.

Figura 13

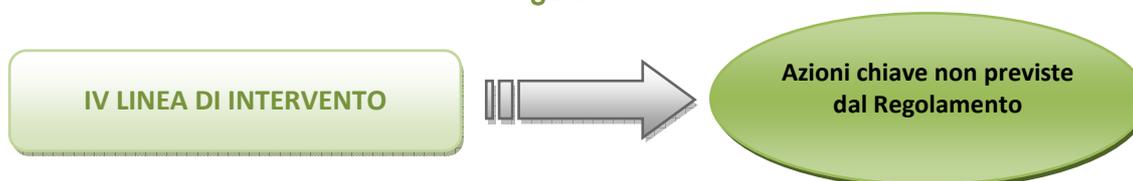


Tabella 89

Azione	Attività	Tipologia
411	■ Attivazione, gestione e funzionamento della Rete	AR
412	■ Piano di comunicazione della Rete e pubblicità degli interventi	AR
413	■ Sorveglianza e valutazione della Rete	AR

Profilo attuativo

Nel **2007** il Programma ha concentrato le sue attività sull'attivazione di alcuni progetti di divulgazione dei contenuti della Rete ed istituito il CdS.

Per ciò che riguarda la IV Linea d'intervento nel **2008** le attività realizzate sono andate dalla gestione della Rete a livello europeo ed internazionale, alla gestione della Rete a livello nazionale, alla divulgazione dei contenuti della RRN attraverso la partecipazione a convegni e seminari.

Vanno in questa sede sottolineate alcune peculiarità attuative²¹ – dovute anche ai ritardi del Programma - in particolare per ciò che concerne le azioni 4.1.2, per la quale l'AdG si è concentrata sulla messa a regime del sito www.reterurale.it, e l'azione 4.1.3, per la quale l'AdG ha operato sulla impostazione delle procedure necessarie alla selezione del Valutatore indipendente.

Il **2009** ha visto, sulla falsariga dell'anno precedente, la messa in atto delle attività legate alla gestione del Programma – coordinamento con la RRE, attività di animazione delle attività previste dal Piano di azione, avvio delle PRR, etc. – l'avvio delle procedure per la stesura di un Piano di comunicazione RRN, la pubblicazione del bando della gara d'appalto per l'individuazione del valutatore indipendente e la relativa individuazione (gara aggiudicata con DM n. 23285 del 12/10/2009), oltre alla redazione della R.A.E in conformità agli artt. 82 e 83 Reg. CE 1698/2005.

Nel **2010** la Rete ha lanciato la **campagna di comunicazione del PSN** utilizzando diversi mezzi di diffusione. In particolare la Rete si è avvalsa di una campagna stampa lanciata sui principali periodici nazionali e di una contestuale campagna radiofonica. Inoltre, menzione merita l'avvio di un Piano di comunicazione sulla condizionalità. È stata formalmente attivato il servizio di Valutazione *ongoing* che ha visto la produzione di un Rapporto di verifica, aggiornamento e adeguamento degli indicatori ex ante del programma, un Rapporto sulle condizioni di valutabilità e del presente Rapporto di

²¹ Per una più approfondita analisi degli aspetti comunicativi della Rete si veda il paragrafo 7.1 dedicato alla valutazione della comunicazione.

Valutazione intermedia.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa in cui vengono riportate le principali attività svolte dall'inizio del Programma per ciascuna azione, così come risultante dalle R.A.E. fin qui prodotte e dalle interviste fatte dal Valutatore ai responsabili delle TF:

Tabella 90

Azione	Attività
411	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sviluppo delle procedure di gestione e controllo e collaudo del manuale ■ Partecipazione ad incontri della RRE e della CE ■ Coordinamento delle attività della RRN in particolare con le PRR ■ Preparazione del programma di lavoro annuale delle PRR ■ Coordinamento e raccordo con le Amministrazioni, le organizzazioni nazionali che compongono la RRN e gli altri membri della Rete ■ Implementazione sistema informatico per la rendicontazione delle spese ■ Predisposizione sistema di monitoraggio fisico ■ Implementazione e gestione del portale della Rete
412	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pubblicazione del bando per l'individuazione del valutatore della RRN ■ Realizzazione di materiale informativo ■ Partecipazione a seminari organizzati in altri contesti, incontri divulgativi della RRN ■ Workshop sul PSN e sullo sviluppo rurale ■ Seminari organizzati nell'ambito di altre azioni della RRN
413	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stesura del Piano di Valutazione on-going ■ Predisposizione del bando per la selezione del valutatore indipendente della RRN ■ Attivazione della Cabina di Regia e dello Steering group, CdS, ■ Affidamento del servizio di valutazione on-going

Considerazioni conclusive

Da quanto analizzato emerge chiaramente come l'**avanzamento fisico** del Programma Rete Rurale Nazionale sia stato condizionato da diversi fattori, in primo luogo dai fisiologici tempi necessari all'entrata a regime tanto delle strutture quanto delle procedure previste dal programmatore.

In secondo luogo, poi, dai **cambiamenti intervenuti**, prima a livello europeo con la riforma dell'*Health Check* ed il relativo *Recovery Plan*, poi a livello nazionale con la riforma organizzativa del MiPAAF e conseguentemente della RRN stessa.

Va peraltro qui anticipato come tale cambiamento, avvenuto a ridosso dell'estate 2010, anche se non stravolge l'assetto originario potrà produrre effetti al momento non osservabili e, quindi, non valutabili nel presente documento²².

Inoltre è evidente che l'attività della RRN sia progredita in maniera esponenziale dai suoi esordi ed abbia contribuito sia in termini quantitativi che qualitativi al supporto dei soggetti impegnati nella gestione dei PSR. A tal fine, del resto, appare opportuno incrociare le analisi di questo paragrafo con

²² V. par. 7.2 sulla Organizzazione della RRN.

le considerazioni emerse in sede di valutazione circa gli effetti della RRN. Del resto tutto il Programma RRN, in qualità di strumento servente i PSR, vive tempi di attuazione che, giocoforza, risentono dei tempi con cui progredisce la programmazione regionale.

Una piena interazione fra le due tipologie di Programmi, ciò non di meno, potrebbe sicuramente giovare, nei casi ove questo è possibile, al miglioramento delle reciproche performance.

Va, infine, sottolineato come tipologie di interventi come quelli previsti dal Programma RRN, con obiettivi di lungo periodo quali la formazione di un efficiente sistema rurale italiano e la realizzazione di azioni che siano sostenibili nel tempo, necessitano di tempi di maturazione adeguati e non rigidamente prefissati, ai fini della realizzazione di effetti che siano in linea con i *desiderata* previsti dal Programma.

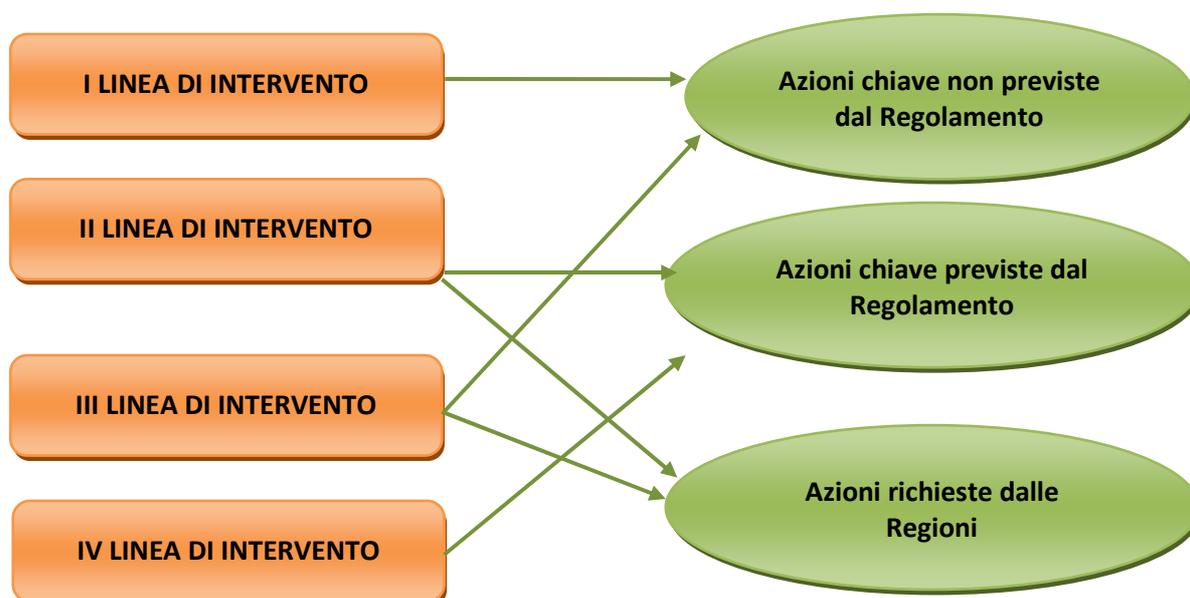
Ciò è avvalorato nel contesto di un Programma di rete dove, per definizione, agiscono ed interagiscono un **insieme di attori legati tra loro attraverso rapporti di scambio e di transazione**.

La complessità del Programma è quindi, almeno in parte, dovuta alla numerosità dei soggetti coinvolti che condiziona l'avanzamento del Programma.

Unitamente a ciò le **multiformi tipologie di azioni** cui la Rete è chiamata ad adempiere rappresentano un fattore che, se da un lato contribuisce a dotare il Programma di indubbio *appeal*, dall'altro rischia di costringerlo ad un'affannosa ricerca di connubio, del resto necessario, tra ciò che impongono i Regolamenti, ciò che, ancorché non presente all'interno dei dettami comunitari rappresenta azione imprescindibile e, non certo da ultimo, ciò che è richiesto dalle Regioni stesse in qualità di beneficiari ultimi dei servizi della Rete.

Azioni previste da Regolamento, azioni chiave non previste da Regolamento ed azioni richieste dalle Regioni si intrecciano creando una **"rete nella Rete"**. Ciò non ha impedito, comunque, di riconoscere le azioni che, all'interno della stessa Linea di intervento, risultano predominanti e che quindi la caratterizzano.

Figura 14



Quanto riportato nella presente trattazione relativamente alla caratterizzazione delle Linee di Intervento sulla base delle azioni è sintetizzato nella figura sopra riportata che consente di trarre le seguenti conclusioni:

6. La **I Linea di intervento** è contrassegnata dalla prevalenza di azione chiave non previste dal Regolamento legate in particolare al supporto orizzontale alle Amministrazioni impegnate nell'attuazione dei PSR Supporto alla realizzazione del sistema nazionale di monitoraggio e di valutazione.
7. La **II Linea di intervento** ha un forte accento sulle azioni richieste dai regolamenti comunitari e su quelle richieste dalle Regioni, di importanza strategica per un Programma di rete come i programmi di formazione destinati ai gruppi di azione locale in via di costituzione, scambi di esperienze e competenze e cooperazione.
8. La **III Linea di intervento** è focalizzata sulle azioni chiave non previste dal Regolamento e sulle azioni richieste dalle Regioni come, a titolo esemplificativo, le azioni orientate all'informazione sui contenuti ed i risultati della PAC e delle politiche di sviluppo rurale.
9. La **IV Linea di intervento** orientata alla gestione, valutazione e comunicazione del Programma è, per sua stessa natura, caratterizzata da azioni previste dal precetto comunitario.

6. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE

"Deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo"
Niccolò Machiavelli

"Non c'è nulla di immutabile, tranne l'esigenza di cambiare"
Eraclito (filosofo)

6.1. RICOGNIZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE

6.1.1 Designazione delle Autorità

Il carattere complesso della RRN ed il coinvolgimento di un ampio numero di soggetti nell'attuazione delle Linee di Intervento del Programma, si riflette, evidentemente, in una distribuzione e **articolazione** particolarmente **composita delle funzioni connesse alla gestione, al controllo ed al governo delle risorse finanziarie**.

Si rileva, a tal proposito, lo sforzo occorso ai fini dell'implementazione e la messa a regime delle strutture della Rete in accordo con quanto stabilito dall'art. 41, co. 4 del Reg. (CE) 1974/2006 e dall'art. 68, par. 2, lettera b) del Reg. (CE) 1698/2005. In data 28 marzo 2008, infatti, il Comitato di Sorveglianza approvava, a seguito di procedura scritta, il Piano d'Azione del Programma.

Va in questa sede ricordata, d'altro canto, la recente modifica, intervenuta mediante decreto ministeriale, al fine di adeguare la struttura dell'UNAC (Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento), delle *Task Force* e delle strutture di supporto orizzontale della Rete Rurale Nazionale all'organizzazione del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, definita in data 19 febbraio 2010²³.

È altresì opportuno evidenziare che, nel presente paragrafo, sono sinteticamente descritti i compiti delle **Autorità designate dalla Rete Rurale Nazionale in ottemperanza all'art. 74. Reg. (CE) 1698/2005** a vario titolo impegnate nei processi dei **Sistemi di Gestione e Controllo** ed, in particolare, verranno di seguito descritti e analizzati:

- l'Autorità di Gestione (AdG)²⁴;
- l'Organismo Pagatore (OP)²⁵;
- l'Organismo di Certificazione (OC)²⁶.

²³ Per quanto riguarda l'organigramma completo della RRN e l'analisi approfondita dell'organizzazione della stessa si rimanda all'approfondimento specifico par. 7.2.

²⁴ Come responsabile principale l'AdG assolve a diverse funzioni a seconda del processo. v. documento sui processi del sistema di gestione e controllo p. 10.

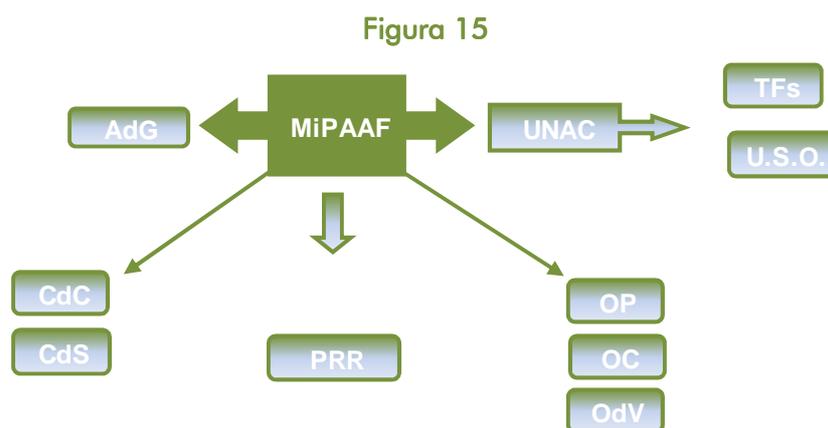
²⁵ A norma dell'art. 6, co. 1, Reg. CE 1290/2005 "Svolgono la funzione di organismi pagatori i servizi e gli organismi degli Stati Membri che, per quanto riguarda i pagamenti da essi eseguiti, nonché per la comunicazione e la conservazione delle informazioni, offrono adeguate garanzie circa quanto previsto dalle lettere da a) ad e) dello stesso comma.

²⁶ Secondo l'art. 7 del Reg. CE 1290/2005 l'organismo di certificazione è un'entità di diritto pubblico o designata dallo Stato membro in vista della certificazione dei conti dell'organismo pagatore riconosciuto relativamente alla veridicità completezza e correttezza degli

L'indagine sulle Autorità si concluderà, poi, con un breve accenno alla Commissione di controllo (CdC) e agli Enti attuatori che completano il quadro delle strutture coinvolte nei processi di gestione e controllo.

L'analisi relativa al Comitato di Sorveglianza ed al Tavolo Nazionale Permanente di Partenariato, invece, sarà oggetto di un paragrafo dedicato mentre la disamina approfondita dell'organizzazione delle strutture operative sarà oggetto dell'apposito approfondimento tematico (Cfr. Par. 7.2.).

Di seguito si riporta l'organigramma delle strutture coinvolte, a vario titolo, nella gestione del Programma RRN:



L'**Autorità di Gestione** è responsabile dell'efficace, efficiente e corretta gestione ed attuazione del Programma Rete Rurale Nazionale e garantisce quanto disposto dall'art. 75 Reg. CE 1698/2005²⁷. L'AdG, inoltre, in qualità di beneficiario unico del Programma ha il compito di predisporre e trasmettere all'Organismo Pagatore le Domande di Pagamento per le spese sostenute nell'ambito delle attività della RRN.

L'Autorità di Gestione della RRN è il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, Dipartimento delle politiche competitive del mondo rurale e della qualità, Direzione generale della competitività per lo sviluppo rurale, Ufficio COSVIR II.

Nella tabella seguente si riassumono le funzioni dell'Autorità di Gestione.

Tabella 91

Funzioni dell'AdG
Controllo della conformità delle operazioni selezionate per il finanziamento con le regole comunitarie e statali;
Garanzia dell'esistenza di un sistema di registrazione e archiviazione delle informazioni statistiche inerenti all'attuazione al fine di supportare anche le attività di sorveglianza e valutazione;

²⁷ stessi, tenuto conto del sistema di gestione e controllo istituito.
²⁷ Si veda anche par. 7.1 Programma RRN.

Tabella 91

Funzioni dell'AdG
<p>Garanzia che i beneficiari finali e gli organismi partecipanti all'attuazione del Programma siano informati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dei propri obblighi derivanti dalla concessione di un aiuto pubblico comunitario e mantengano un sistema di contabilità separata oppure un codice di contabilizzazione adeguato; ■ dei requisiti concernenti la trasmissione dei dati all'AdG e la registrazione dei prodotti e dei risultati;
<p>Organizzazione delle attività di valutazione del Programma, in collaborazione con l'UE, e definizione di un piano di valutazione;</p>
<p>Garanzia che le valutazioni del Programma siano conformi alle norme comuni di monitoraggio e siano elaborate entro i termini previsti e trasmesse alle competenti autorità nazionali e comunitarie;</p>
<p>Direzione del Comitato di Sorveglianza (CdS) e garanzia dello scambio della documentazione necessaria per il controllo dell'attuazione del Programma;</p>
<p>Garanzia del rispetto degli obblighi in materia di pubblicità, secondo quanto stabilito dall'art. 76 Reg. CE 1698/2005;</p>
<p>Redazione del Rapporto Annuale sullo stato di attuazione del Programma, da inviare alla Commissione Europea dopo l'approvazione da parte del Comitato di Sorveglianza;</p>
<p>Garanzia che l'Organismo Pagatore riceva tutte le informazioni sulle procedure di attuazione applicate e sugli esiti dei controlli realizzati prima che i pagamenti vengano effettuati.</p>

L'**Organismo Pagatore** è responsabile della corretta gestione dei fondi, del controllo dell'ammissibilità delle domande di pagamento e dell'applicazione di una corretta procedura di attribuzione degli aiuti, in conformità alla normativa comunitaria, nazionale e regionale²⁸. L'Organismo Pagatore per il Programma RRN è stato individuato nell'**Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (AGEA)**.

Nella tabella seguente si riassumono le funzioni dell'Organismo Pagatore.

Tabella 92

Funzioni dell'OP
<p>Eseguire le erogazioni dei contributi ai destinatari ultimi, in base alle disposizioni di liquidazione ricevute dall'Autorità di Gestione, responsabile dell'attuazione del Programma;</p>
<p>Controllare l'ammissibilità delle domande di pagamento, nonché la loro conformità alle norme comunitarie, prima di procedere all'ordine di pagamento;</p>
<p>Garantire l'esatta e integrale contabilizzazione dei pagamenti eseguiti;</p>

²⁸ Si veda par. 7.2 del Programma.

Tabella 92

Funzioni dell'OP
Effettuare tutti i controlli previsti dalla normativa comunitaria;
Archiviare e conservare tutta la documentazione relativa ai pagamenti, in modo tale al fine di garantirne l'accessibilità;
Presentare i documenti necessari nei tempi e nella forma previsti dalle norme comunitarie;
Redigere le attestazioni di spesa da inoltrare all'Organismo di Certificazione ed in copia all'Autorità di Gestione.

L'**Organismo Certificatore**, come il nome stesso suggerisce, ha il compito di certificare le attività dell'Organismo Pagatore²⁹. L'Organismo Certificatore del Programma RRN è stato individuato nella società **Pricewaterhouse&Coopers S.p.A.**

Nella tabella seguente si riassumono le funzioni dell'Organismo Certificatore.

Tabella 93

Funzioni dell'OC
Verificare che i pagamenti verso i beneficiari finali e i destinatari ultimi avvengano integralmente e tempestivamente;
Assicurarsi che l'Organismo Pagatore effettui il tempestivo recupero dei pagamenti irregolari;
Predisporre e inviare alla UE e allo Stato le certificazioni della spesa pubblica e le dichiarazioni di spesa complessiva effettivamente sostenuta, oltre alle relative domande di pagamento;
Garantire la correttezza delle certificazioni e delle dichiarazioni di spesa, verificando che tali documenti riguardino esclusivamente spese: <ul style="list-style-type: none"> ■ che siano effettivamente realizzate durante il periodo di ammissibilità e documentate mediante fatture quietanzate o altri documenti contabili di valore probatorio equivalente; ■ che si riferiscano ad operazioni selezionate in base ai pertinenti criteri e procedure di selezione e realizzate conformemente alla disciplina comunitaria per tutto il periodo di riferimento;
Verificare l'adeguatezza dei sistemi di controllo e delle piste di controllo.

Alle Autorità designate in ottemperanza all'art. 75 Reg. (CE) 1698/2005 si aggiungono la Commissione di controllo e gli Enti attuatori del Programma RRN.

La **Commissione di Controllo** è responsabile del controllo della domanda di pagamento e dell'ammissibilità delle spese realizzate dagli Enti con l'obiettivo di fornire all'AdG gli elementi necessari per trasmettere all'Organismo Pagatore l'autorizzazione al pagamento. Le funzioni di controllo sono oggetto di delega da parte dell'Organismo Pagatore al MiPAAF che provvede al

²⁹ Si veda par. 7.3 del Programma.

trasferimento alla Commissione di controllo attraverso apposito decreto, garantendo l'indipendenza funzionale della stessa rispetto all'AdG.

All'elenco su riportato vanno sicuramente aggiunti gli Enti attuatori (INEA, ISMEA e SIN).

Gli **Enti Attuatori del Programma RRN**, sono quegli organismi che, avendo stipulato delle Convenzioni con il MiPAAF, sono responsabili dell'attuazione operativa del Programma stesso.

Essi rivestono, inoltre, un ruolo importante nell'organizzazione delle attività di rendicontazione delle spese, svolto attraverso l'individuazione di un soggetto referente.

In aggiunta a queste vitali funzioni, infine, gli Enti attuatori hanno potere di rappresentanza in seno ad alcune strutture di gestione della RRN, quali ad esempio lo *Steering Group*.

6.1.2 Il Comitato di Sorveglianza e il Tavolo Nazionale di Partenariato

Il Valutatore, anche su impulso dell'AdG della RRN, ha creduto fosse utile soffermarsi sull'analisi di due strutture peculiari della Rete: il **Comitato di Sorveglianza** ed il **Tavolo Nazionale Permanente di Partenariato**.

Questi due organismi, infatti, rappresentano in pieno l'obiettivo stesso del Programma e cioè l'esigenza di creare un **network ampio e rappresentativo delle diverse istanze** del Paese finalizzato a dare vitalità e forza al processo di miglioramento del sistema rurale italiano.

Il **Comitato di Sorveglianza** svolge i compiti indicati agli artt. 78 e 79 Reg. CE 1698/2005, nonché quelli indicati nel proprio Regolamento interno³⁰. La composizione del Comitato, in accordo con quanto disposto dall'art. 6 co.1 del Regolamento su richiamato e dalle norme e prassi nazionali, prevede la presenza di enti pubblici territoriali ed altre autorità pubbliche competenti, delle parti economiche e sociali, di organismi rappresentativi della società civile (comprese quelle per la promozione della parità tra uomini e donne). Al Comitato partecipa, inoltre, con funzioni consultive, un rappresentante della Commissione Europea, nonché un rappresentante dell'Unità di Animazione. Inoltre, non appena terminata la fase di istituzione della Rete a livello locale da parte delle Regioni e Province Autonome, il Comitato sarà integrato con i rappresentanti delle reti locali designati.

In particolare, il Comitato di Sorveglianza si accerta dell'effettiva attuazione del Programma Rete Rurale Nazionale.

Nella tabella seguente si riassumono le funzioni del Comitato di Sorveglianza.

Tabella 94

Funzioni del CdS
È consultato in merito ai criteri di selezione delle operazioni finanziate;
Verifica periodicamente i progressi compiuti nella realizzazione degli obiettivi specifici del Programma Rete Rurale Nazionale;
Esamina i risultati del Programma RRN, in particolare la realizzazione degli obiettivi di ciascuna Linea d'intervento e le valutazioni

³⁰ Si veda par. 8.2 del Programma. L'art. 77, co. 1 Reg CE 1698/2005 prevede l'istituzione di un CdS per ciascun Programma di Sviluppo Rurale. Per la RRN, esso viene istituito con D.M. 14444 del 9 novembre 2007, approvato con Decisione CE 3824 del 13 agosto 2007.

Tabella 94

Funzioni del CdS
periodiche;
Esamina e approva la relazione annuale sullo stato di attuazione del Programma RRN e la relazione finale prima della loro trasmissione alla Commissione;
Ha facoltà di proporre all'AdG eventuali adeguamenti o modifiche del Programma per meglio realizzare gli obiettivi di rete enunciati all'art. 68 Reg. CE 1698/2005 o per migliorarne la gestione, anche finanziaria;
Esamina e approva qualsiasi proposta di modifica del contenuto della decisione della Commissione concernente la partecipazione del FEASR;
Approva il Piano d'azione che esplicherà, con riferimento all'intero periodo di Programmazione, le modalità di attuazione delle azioni trattate;
È consultato dall'AdG in fase di definizione del Piano annuale delle attività.

Da quanto su esposto appare evidente come la costruzione del Comitato rispetti i dettami dalla normativa comunitaria, e, del resto, tale bontà è ben fotografata dal **successo di partecipazione riscosso nelle riunioni organizzate nel 2007, 2008 e 2009** che hanno garantito ampiamente il funzionamento della struttura:

Tabella 95

Data CdS	Partecipanti Partenariato Istituzionale ³¹	Partecipanti Partenariato socioeconomico
10 dicembre 2007	14	9
14 marzo 2008	12	9
13 marzo 2009	13	9

Va rilevato, tuttavia, come nel corso dell'ultimo anno di programmazione sia stata rilevata una **criticità relativa alla partecipazione al CdS (15 giugno 2010)** evidenziata dalla stessa AdG della RRN nonché dal Valutatore che ha presenziato alla seduta. Si è infatti registrata una flessione nel numero di presenze tale da richiedere il ricorso alla procedura scritta per l'approvazione della relativa seduta.

Da una prima riflessione è possibile provare ad individuare alcuni motivi che potrebbero costituire causa del calo di adesione al CdS della RRN. In prima istanza, è opportuno mettere in evidenza, da una parte, la difficoltà fisiologica di un'esperienza programmatica nuova quale quella della RRN e, dall'altra, la composizione ampia del CdS stesso.

Per ciò che concerne il primo aspetto è possibile, infatti, che, considerata la natura di programma "servente" della RRN il calo di presenze sia dovuto al contemporaneo impegno di alcuni dei membri

³¹ Il partenariato istituzionale vede 21 membri designati, mentre il partenariato socio economico ne ha 14.

deliberanti del CdS sulle attività ormai definitivamente avviate dei PSR. Ove ciò sia attendibile è credibile che si sia preferito fare ricorso, soprattutto da parte di quei membri non residenti a Roma, a momenti di incontro e di scambio informali, che meglio conciliano i molteplici carichi di lavoro.

Questa eventualità dimostrerebbe, del resto, come le due ipotesi su elencate siano fortemente connesse. Il numero dei membri deliberanti del CdS e la loro provenienza potrebbe, difatti, costituire un collo di bottiglia per il pieno ed efficace funzionamento dell'organo.

A tal proposito, potrebbe essere avviata una riflessione circa l'**eventuale revisione dello strumento regolamentare del CdS** (Regolamento interno del Comitato di Sorveglianza del Programma Rete Rurale Nazionale) che, elaborato in una fase di avvio del Programma, potrebbe non essere più perfettamente rispondente alle mutate esigenze del Programma³².

In linea generale, potrebbe essere tenuta in considerazione l'opportunità di dare maggior risalto all'importanza sia del CdS come organo di gestione del Programma RRN – e di conseguenza del sistema rurale nazionale – sia dei risultati delle varie sedute, ad esempio aggiornando tempestivamente la sezione del sito istituzionale ad esso dedicata.

Inoltre, appare interessante un confronto con l'esperienza maturata in altri contesti sui **meccanismi di funzionamento ed animazione dei Comitati di Sorveglianza**, rivenienti dal mondo dei Fondi Strutturali, quali ad esempio i **Comitati di Sorveglianza itineranti** e l'istituzione di **sedì istituzionali di confronto e raccordo preliminare al CdS** tra AdG e soggetti interessati.

Di seguito si riporta una tabella contenente alcune buone prassi sul funzionamento di strutture di gestione mutate dai Fondi Strutturali 2007 – 2013.

Tabella 96

Buone pratiche provenienti dai Fondi strutturali	
1	Il sistema di gestione dei PON "Governance e Azioni di Sistema" utilizza il Comitato di Indirizzo e Attuazione (CIA) come sede per il confronto e il raccordo preliminare tra le Autorità di Gestione dei programmi nazionali e regionali.
2	Il Programma Operativo Nazionale – Sicurezza per lo Sviluppo – Obiettivo Convergenza 2007 – 2013 ed il Programma Operativo Nazionale Reti e Mobilità 2007 – 2013 hanno adottato la pratica di riunire dei CdS cd. "itineranti" nelle diverse Regioni teatro degli interventi.
3	Nell'ambito dell'Obiettivo 3 Cooperazione territoriale Europea in Italia sono istituiti, per ciascun spazio di cooperazione, i Comitati Nazionali al fine di stabilire la massima cooperazione tra le amministrazioni centrali e le regioni. È all'interno dei Comitati nazionali che viene condivisa la posizione nazionale, da rappresentare successivamente in seno ai Comitati di sorveglianza dei programmi operativi.

Il **Tavolo Nazionale Permanente di Partenariato** (che costituisce un'azione strategica del Programma RRN), vede la partecipazione dei membri della Rete designati e dei rappresentanti di Istituzioni e Organizzazioni rappresentative a livello nazionale, ed ha l'obiettivo di favorire una governance partecipata e partecipativa, che garantisca un maggior grado di coordinamento tra i diversi livelli istituzionali e favorisca al tempo stesso lo sviluppo di reti tra i diversi attori coinvolti. Allo scopo di assicurare il necessario coordinamento e contribuire alla scelta delle attività tematiche da svolgere, è stato aperto un dibattito su un forum on-line dedicato all'interno del quale i membri della Rete, presa visione del piano di azione della rete per il 2009, possono esprimere i loro pareri. Ad oggi ci

³² Ad es. l'art. 3 "modalità di funzionamento" potrebbe prevedere la possibilità di delega ad altro membro deliberante. Una revisione sarebbe oltretutto in linea con il riassetto organizzativo del MIPAAF e di alcune strutture della RRN.

sono state tre riunioni del Tavolo.

In accordo con l'art. 3 del Decreto di istituzione, le funzioni del Tavolo sono:

- esprimere pareri, orientamenti e raccomandazioni;
- attivare gruppi di lavoro su tematiche di interesse;
- promuovere la progettazione di studi, workshop e altre iniziative;
- individuare azioni pilota regionali.

Ad oggi va segnalata, anche per quanto riguarda il funzionamento del Tavolo, una **criticità legata alla partecipazione dei rappresentanti**. Sembra, da quanto emerso da un'analisi *desk*, plausibile fare per il Tavolo Nazionale Permanente di Partenariato le stesse considerazioni fatte per il Comitato di Sorveglianza, a cui, quindi, si rimanda (Cfr. 5.1.2.).

Tanto premesso, il Valutatore ritiene che possa procedersi ad un'analisi più approfondita e *ad hoc* sulle due strutture sopra trattate nel prosieguo della Valutazione in Itinere del Programma. Una disamina di questo tipo potrebbe essere condotta mediante strumenti di indagine particolarmente efficaci come il **Focus Group**.

Ciò, del resto, sposa i *desiderata* dell'AdG che ha individuato nel funzionamento di questi organismi un argomento di interesse strategico per il funzionamento del Programma nel suo insieme.

6.1.3. Processi del sistema di gestione

6.1.3.1 Processi primari e di supporto

Il Reg. CE 1698/2005 all'art. 73 stabilisce che *“la Commissione mette in atto, (...) le misure e i controlli di cui all'art. 9, paragrafo 2, del Reg. CE 1290/2005 al fine di assicurare una sana gestione finanziaria ai sensi dell'articolo 274 del Trattato CE”*.

Ex art. 9 Reg. CE 1290/2005, inoltre, gli Stati Membri devono, da un lato, adottare disposizioni legislative, regolamentari ed amministrative ed ogni altra misura necessaria per garantire l'efficace tutela degli interessi finanziari della Comunità, dall'altro, istituire un sistema di gestione e controllo efficace, che comprenda una certificazione dei conti ed una dichiarazione di affidabilità basata sulla firma del responsabile dell'organismo pagatore riconosciuto³³.

Gli Stati membri, ancora, si accertano dell'istituzione dei relativi sistemi di gestione e controllo garantendo una chiara ripartizione e separazione delle funzioni tra l'AdG e gli altri enti.

Tutto ciò premesso, il Programma RRN individua puntualmente i soggetti, le competenze e le procedure relative allo svolgimento delle funzioni dell'Autorità di Gestione, dell'Organismo Pagatore e dell'Organismo di Certificazione e prevede la definizione del circuito finanziario e l'attuazione di un **sistema di gestione e controllo**.

³³ L'art. 9, co. 3 Reg. CE 1290/2005, inoltre, stabilisce che “gli Stati membri informano la Commissione delle disposizioni e delle misure adottate in virtù del paragrafo 1 e, per quanto riguarda i programmi di sviluppo rurale, delle misure adottate per la gestione ed il controllo, in conformità della normativa comunitaria sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del FEASR, per tutelare gli interessi finanziari della Comunità”. V. documento “processi del sistema di gestione e controllo”.

È opportuno rilevare preliminarmente come le piste di controllo relative alle azioni cofinanziate dal FEASR siano strutturate in **flussi di dettaglio** delle attività dei vari **processi di programmazione, istruttoria ed attuazione**. Per ogni attività vengono individuati i soggetti responsabili e i relativi controlli che ciascuno di essi è chiamato ad effettuare.

I processi del Programma RRN sono stati strutturati in due categorie:

- **processi primari**³⁴, che descrivono le attività fondamentali rientranti nei compiti dell'Autorità di Gestione;
- **processi di supporto**³⁵, che descrivono le attività di ausilio alla realizzazione delle finalità dell'Autorità di Gestione.

Per quanto riguarda i primi, di seguito se ne riporta un elenco riassuntivo, evidenziando contestualmente i soggetti coinvolti e gli input necessari e/o previsti:

Tabella 97

Processo primario	Soggetto responsabile	Altri soggetti coinvolti	Input
1) Revisionare Programma RRN	AdG	CdS e CdR	OdV, Reg. Comunitari, richieste del CdS ed altre esigenze
2) Revisionare Piano d'Azione	AdG	UNAC e CdR	Programma RRN, OdV, verbali del CdS ed esiti del monitoraggio
3) Predisporre/revisionare il Piano annuale delle attività	Enti Attuatori	Enti esterni	Piano d'azione, indirizzi dell'AdG, esiti monitoraggio e convenzione
4) Selezionare enti esterni	AdG	UNAC e CdS	Programma RRN e Pian d'azione
5) Predisporre ed adottare il piano annuale delle attività della RRN	AdG	Enti, enti esterni, UNAC, CdS e CdR	Piano annuale delle attività della RRN e indirizzi UNAC
6) Attuare le operazioni selezionate	Enti	Enti esterni	Piano annuale delle attività della RRN ed indirizzi UNAC
7) Controllare l'attuazione delle operazioni selezionate	CdC	AdG (COP) e CdC	Rendicontazione tecnica e finanziaria dell'operazione, prodotti operazioni selezionate, piano delle attività, normativa di riferimento e domanda di pagamento

³⁴ Come responsabile principale l'AdG assolve a diverse funzioni a seconda del processo. v. documento sui processi del sistema di gestione e controllo p. 10. Pertanto, possiamo distinguere otto differenti tipologie di "elementi funzionali": il coordinamento ed i rapporti con l'UE, la quality assurance, il program office, la gestione del sito e del sistema statistico, la pianificazione e report, il controllo operazioni finanziate e rapporti con OP, le informazioni e pubblicità e la valutazione e monitoraggio.

³⁵ Come responsabile principale l'AdG assolve a diverse funzioni a seconda del processo. v. documento sui processi del sistema di gestione e controllo p. 10.

Tabella 97

Processo primario	Soggetto responsabile	Altri soggetti coinvolti	Input
8) Monitorare lo stato di attuazione del Programma	AdG (VM e GSS)	CdS, OdV e IGRUE	<ul style="list-style-type: none"> Relazioni dell'OdV sulla qualità dei dati rendicontati dagli enti, piano annuale di attività della RRN, dati rendicontati sul sistema di monitoraggio
9) Monitorare la qualità del servizio erogato dagli Enti	AdG (QA)	Enti e fornitori esterni e OdV	<ul style="list-style-type: none"> Risultati della verifica della qualità dei servizi erogati dagli enti, elenco delle eccezioni/anomalie, risultati della customer satisfaction, dati rendicontati sul sistema di monitoraggio
10) Predisporre la relazione tecnica annuale	Enti Attuatori	-	<ul style="list-style-type: none"> Piano delle attività, stato delle attività svolte, modello di relazione tecnica
11) Predisporre la relazione annuale sullo stato di attuazione del Programma	AdG (PR)	CdS, UNAC e OdV	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazioni finanziarie, piano annuale di attività della RRN, monitoraggio periodico sull'andamento del Programma, relazioni tecniche annuali degli enti, rendicontazione dell'OdV annuale relativa alle proprie attività
12) Gestire le riunioni del CdS	AdG (CR)	Segreteria tecnica del CdS e UNAC	<ul style="list-style-type: none"> Ordine del giorno delle riunioni del CdS, eventuali altri documenti a supporto
13) Definire il piano di valutazione del Programma	AdG (VM)	Steering Group	<ul style="list-style-type: none"> Piano d'azione e Programma RRN
14) Definire il piano di comunicazione	AdG (IP)	UNAC e Enti	<ul style="list-style-type: none"> Regolamenti e piano d'azione
15) Attivare CdC e autorizzare pagamento	AdG (COP)	CdC e Enti	<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione tecnica dell'operazione, rendicontazione finanziaria dell'operazione, dati di pagamento, checklist istruttorie e verbale CdC

Relativamente ai processi di supporto, di seguito se ne riporta un elenco riassuntivo, evidenziando contestualmente i soggetti coinvolti e gli input necessari e/o previsti:

Tabella 98

Processo primario	Soggetto responsabile	Altri soggetti coinvolti	Input
-------------------	-----------------------	--------------------------	-------

Tabella 98

Processo primario	Soggetto responsabile	Altri soggetti coinvolti	Input
1) Tenere sotto controllo la documentazione del programma RRN	AdG (COP)	Enti e UNAC	<ul style="list-style-type: none"> Procedura per il controllo della documentazione, documenti della RRN
2) Gestire le richieste/ eccezioni/nomalie/FAQ/ricieste assistenza	AdG (QA)	AdG e enti	<ul style="list-style-type: none"> Prodotti non conformi, anomalie di processo e reclami
3) Controllare lo stato di attuazione del sistema di gestione (audit interni)	AdG (QA)	-	<ul style="list-style-type: none"> Verbali di audit, azioni correttive/preventive, procedure del SGC
4) Selezionare il personale	Enti	-	<ul style="list-style-type: none"> CV, requisiti professionali richiesti per specifiche attività/mansioni, piano allocazione risorse
5) Formare/aggiornare il personale	UNAC	Enti	<ul style="list-style-type: none"> Profilo professionale, corsi di formazione/aggiornamento in relazione alle necessità delle attività/mansioni, materiale dei corsi
6) Rendicontare impegno del personale	Enti	-	<ul style="list-style-type: none"> Personale selezionato e piano di allocazione risorse
7) Aggiornare il portale della RRN	AdG (GSS)	-	<ul style="list-style-type: none"> Documentazione da pubblicare, modo di pubblicazione, modo di pubblicazione, procedure di pubblicazione
8) Gestire l'elenco dei membri e dei responsabili di struttura della Rete	AdG (CR)	Enti	<ul style="list-style-type: none"> Configurazione quantitativa delle risorse allocate per funzione, configurazione dei carichi di lavoro per funzione e segnalazione di eventuali sovraccarichi

6.1.3.2 Flussi informativi e finanziari

A norma dell'art. 18 Reg. CE 883/2006 del 21 giugno 2006 recante modalità di applicazione del Reg. CE 1290/2005, "La Commissione istituisce sistemi informatici che permettano scambi di documenti e di informazioni, per via elettronica, tra di essa e gli Stati membri, relativamente alle comunicazioni e alle richieste di informazioni previste dal Regolamento (CE) 1290/2005 e relative modalità di applicazione". Al co. 2 dello stesso articolo si fa presente come il contenuto dei suddetti sistemi informatici possa essere costituito da:

- dati necessari alle transazioni finanziarie;
- documenti di comune interesse;

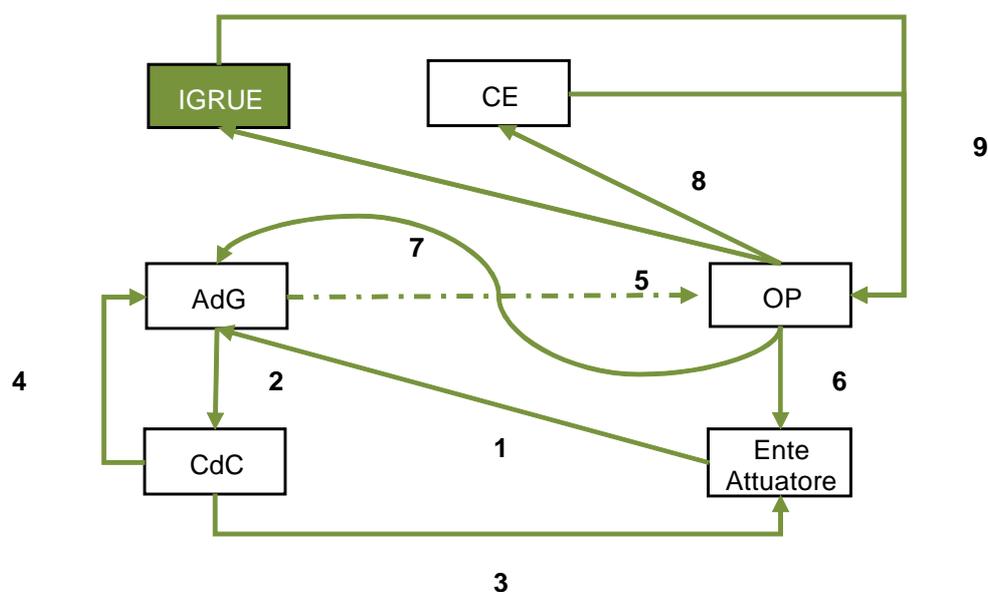
- testi comunitari e orientamenti della Commissione in materia di finanziamento della politica agricola comune.

Il presente paragrafo riporta la **descrizione dei flussi informativi e finanziari previsti nel Programma RRN**. Detti flussi rappresentano i flussi sia di natura informativa che finanziaria intercorrenti tra l'Organismo Pagatore, la Commissione Europea, l'IGRUE e l'Ente/i Attuatore/i.

La progettazione e l'implementazione dei flussi informativi è finalizzata alla regolamentazione degli interscambi informativi tra i vari componenti del sistema informativo della RRN e alla condivisione di basi dati unitarie.

Nel Programma RRN è possibile distinguere 9 differenti fasi che vedono coinvolti sei organismi/enti principali: l'AdG, l'Organismo Pagatore, la Commissione di Controllo, l'IGRUE, la Commissione Europea e l'Ente/Enti attuatori. Dalla rappresentazione grafica dei flussi presente nel documento "Processi del sistema di gestione e controllo" si può evincere una interrelazione costante tra EA, AdG, Organismo Pagatore e Commissione di Controllo con IGRUE e CE che intervengono in maniera sostanziale nella fase finale del processo.

Figura 16



La tabella che segue presenta una sintesi di massima atta a mettere in evidenza lo scopo di ogni singolo flusso, fornendo informazioni circa i soggetti responsabili dell'attività e le relative attività necessarie e propedeutiche alla stessa:

Tabella 99

Flusso	Soggetto Responsabile	Attività
1) Rendicontare le attività	EA	■ Piano di attività, convenzione, spese sostenute nel periodo,

Tabella 99

Flusso	Soggetto Responsabile	Attività
		guida alla rendicontazione
2) Attivare CdC	AdG	■ Rendicontazione delle spese, giustificativi di spesa, di pagamento e di quietanza
3) Controllare la rendicontazione	MiPAAF/CdC	■ Elenco candidati alla CdC, domanda di pagamento, contratto tra AdG e fornitore, giustificativo di spesa, spese rendicontate, giustificativi di spesa, di pagamento e di quietanza
4) Valutare la rendicontazione	CdC	■ Checklist e istruttorie
5) Autorizzare il pagamento	AdG	■ Originale della domanda cartacea, tutti i documenti originali a corredo della domanda, check list istruttorie in originale
6) Effettuare pagamento	OP	■ Lettera di trasmissione, elenco di liquidazione della domanda e domanda di pagamento
7) Comunicare dati pagamento	OP	■ Ordinativo pagamento
8) Richiedere contributo	OP	■ Lettera di trasmissione, elenco di liquidazione della domanda di pagamento e domanda di pagamento
9) Erogare contributo	CE e IGRUE	■ Ordinativo pagamento, contributo

Da quanto su descritto appare che la Rete abbia previsto procedure in linea con la regolamentazione comunitaria, in cui sono ben definiti gli organi titolari e le funzioni ad essi assegnate. Un tale disegno dovrebbe, dunque, anche rispondere alle esigenze di efficacia, efficienza e trasparenza tipiche degli interventi pubblici.

6.1.4 Strumenti di gestione

Il Programma RRN utilizza - come strumento di gestione - un **prodotto software** che implementa gli strumenti di supporto alla realizzazione delle attività di *project management* e fornisce contestualmente un insieme integrato di servizi e/o funzionalità utili al controllo delle stesse. Detto sistema rende, dunque, una visione panoramica e completa tanto delle informazioni riguardanti la gestione *tout court* del Programma, quanto un'analitica e dettagliata descrizione dell'avanzamento finanziario della RRN³⁶.

Sulla home page si ritrova una sintesi tabellare – che può essere corredata dalla visualizzazione dei grafici di seguito riportati e distinti per Ente Attuatore - in cui viene riportata la soglia di disimpegno annua e l'avanzamento finanziario – specificato per rendicontato ed erogato - al fine di evitare il

³⁶ Per una più dettagliata informazione circa il sistema informatico si veda anche quanto riportato nel paragrafo “I flussi informativi e finanziari” (Cfr. 6.1.3.2.).

disimpegno.

Di seguito si riporta il **cruscotto di controllo** del Programma che si compone di tre indicatori. Il primo monitora lo stato generale del Programma, gli altri due, invece, la situazione per Ente Attuatore³⁷.

Figura 17

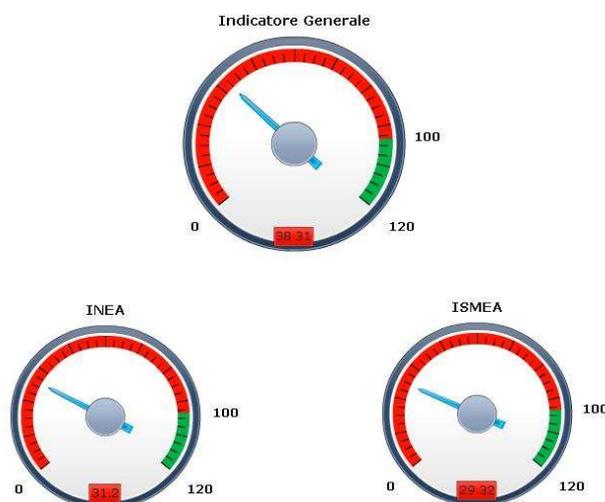


Figura 18



Nello specifico, poi, lo strumento è caratterizzato da una barra orizzontale divisa in sezioni in cui si ritrovano i collegamenti alle informazioni gestionali:

- **normativa** (in cui vengono riportati i Regolamenti Comunitari sul FEASR e lo Sviluppo Rurale e le note esplicative del Ministero in materia di rendicontazione spese);
- **programma RRN** (in cui si ritrovano i documenti principali quali il Programma, il Piano d'azione, le R.A.E. 2007, 2008 e 2009, il Piano di attività 2009, il report attività realizzate 2008);
- **convenzioni** (dove si trovano le convenzioni con gli Enti attuatori del Programma INEA ed ISMEA dettagliate con data di stipula, valore economico dell'accordo e durata dello stesso);
- **modulistica** (in cui ritroviamo il documento per la dichiarazione delle spese sostenute);
- **specifiche rendicontazione** (in cui trovano spazio i file relativi al prospetto rendiconto, ai tracciati di rendicontazione, il documento sui processi del sistema di gestione e controllo, la guida di rendicontazione alle spese);
- **linee/azioni** (in cui viene riportato il QL del Programma);
- **CdS** (in cui si ritrovano i verbali delle riunioni fin qui avvenute).

³⁷ Va rilevata la mancanza di un cruscotto per SIN.

Per quanto concerne la gestione finanziaria, lo strumento fornisce, attraverso la visualizzazione di una barra laterale, i collegamenti alle informazioni rilevanti:

Tabella 100

Campo	Descrizione
Cruscotto sintesi	■ Budget complessivo, budget rendicontato, spese in verifica, spese verificate, spese ammesse, budget residuo, spese pagate e spese da pagare con relative percentuali sul totale
Cruscotto anno	■ Riepilogo annuo delle voci presenti nel cruscotto di sintesi
Disimpegno	■ Tabella riepilogativa, per annualità di Programma, del budget impegnato (e relativa percentuale sul totale), della soglia di disimpegno (e relativa percentuale sul totale), dell'ammesso cumulato (e relative percentuali sul totale e sulla soglia di disimpegno)
Disimpegno enti	■ Tabella riepilogativa per ente della situazione dell'anno in corso (e relativa percentuale sul totale annuo)
Statistiche rendicontato	■ Tabella riepilogativa del rendicontato per azione e linea d'intervento
Rendicontato stato amministrativo	■ Tabella riepilogativa per ente sullo stato delle rendicontazioni per periodo di rendicontazione, stato della stessa, importo, sospensione IVA e importo non ammesso
Nuova rendicontazione	-
Mod. rend.	-
Mod. rev rend.	-
Mod. stato rend.	-
Inserimento budget	-
Anagrafica enti	■ Tabella riepilogativa per ente contenente l'acronimo, la denominazione, l'indirizzo, l'identificativo fiscale, la tipologia e la soggezione all'IVA.
Strumenti	-

Per quanto su analizzato ed esposto si può affermare che lo strumento elaborato dalla RRN per la gestione ed il controllo del Programma è efficace ed efficiente sia per quanto riguarda la sua progettazione sia per ciò che concerne la sua effettiva operatività.

Va notato, ad ogni modo, che allo stato attuale, lo strumento software è ancora in uno stadio prototipale e che molti campi sono vuoti/privi di informazioni. Inoltre va rilevato come al momento

sia indisponibile ma sicuramente necessaria, ai fini di una più puntuale disamina valutativa, l'informazione relativa agli utenti/gestori del prodotto.

Bisogna, inoltre, aggiungere che la Rete si è dotata di altri strumenti di controllo del Programma. In particolar modo si possono qui richiamare i report trimestrali sull'avanzamento finanziario dei Programmi FEASR ed il cd. "Termometro PSR" sul portale della RRN³⁸.

In particolare, la RRN ha lavorato strenuamente negli ultimi mesi alla messa a punto del sistema di monitoraggio del Programma di cui si dirà nel dettaglio nei paragrafi seguenti.

6.2. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLA RETE RURALE NAZIONALE

6.2.1 Descrizione del sistema di monitoraggio

Il termine **monitoraggio** deriva dal latino *monitor- oris*, derivato di *monere*, con il significato di *ammonire, avvisare, informare, consigliare*.

Il monitoraggio rappresenta il principale **strumento di controllo della gestione del Programma** basato su informazioni di tipo quantitativo, in grado di restituire informazioni capaci di comprendere problematiche legate all'efficienza degli interventi e per consentirne correzioni immediate.

In tema di sviluppo rurale, l'approccio al monitoraggio si basa sulle stesse modalità dei periodi di programmazione precedenti, ma è più sistematico e adeguato ai nuovi requisiti previsti dal Reg. 1698/05.

L'articolo 79 del suddetto Regolamento statuisce la **procedura di monitoraggio** in base alla quale l'Autorità di Gestione e il Comitato di Sorveglianza monitorano:

- le qualità dell'attuazione del programma;
- lo stato di attuazione del programma mediante indicatori finanziari, di prodotto e di risultato.

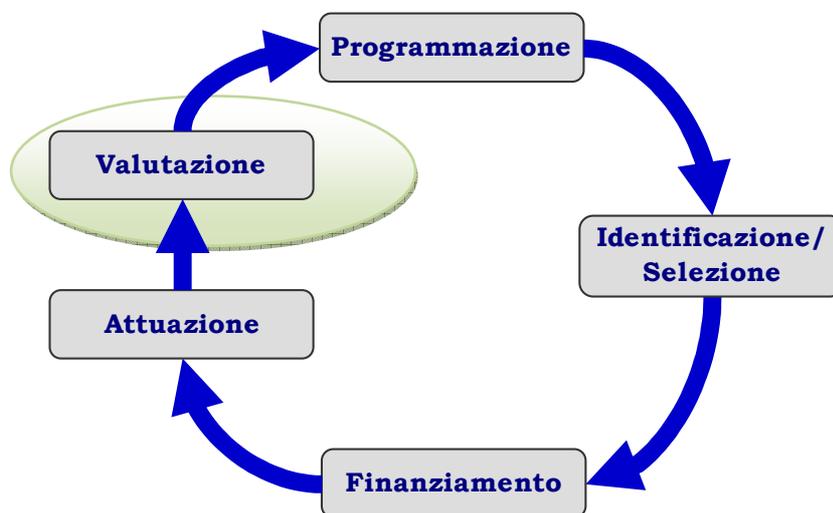
Inoltre, al fine di soddisfare le esigenze conoscitive sullo stato di avanzamento e gestione dei Programmi di sviluppo 2007-2013, il Reg. 1698/05 all'art. 80 introduce il **Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (QCMV)**, con cui la Commissione e gli SM condividono gli strumenti per aumentare la conoscenza sull'attuazione delle politiche cofinanziate. Il QCMV costituisce, pertanto, il quadro di riferimento per tutti gli Stati Membri per lo svolgimento delle attività di monitoraggio e valutazione in quanto ne esplicita, rendendo sistematiche ed uniformi le procedure e modalità di attuazione.

Il **quadro regolamentare comunitario** impone, quindi, agli Stati Membri un'attenzione particolare in tema di monitoraggio. Infatti, il monitoraggio degli interventi, assume maggiore rilevanza rispetto al passato in quanto in base all'art. 26 paragrafo 3, punto c) del Reg. (CE) 1290/05 i servizi della Commissione possono disporre la **sospensione dei rimborsi del cofinanziamento UE da parte del FEASR in presenza di dati di monitoraggio incompleti o inservibili**; la sospensione del rimborso della corrispondente quota di cofinanziamento nazionale, comporterebbe evidenti conseguenze in termini di **interruzione dei flussi finanziari e di sospensione dei pagamenti degli aiuti ai beneficiari**.

³⁸ Su questo punto si veda anche il paragrafo sull'attuazione finanziaria del Programma.

Al fine di inquadrare il monitoraggio nell'ambito dell'attività di valutazione della RRN si è ritenuto opportuno utilizzare l'**approccio del project cycle management** impiegato nella dottrina metodologica europea.

Figura 19



Il *Project Cycle Management* costituisce uno strumento metodologico che, attraverso una chiara semplificazione del ciclo di vita degli interventi, può rappresentare una utile guida di lettura per individuare il ruolo del monitoraggio nelle diverse fasi del ciclo di vita dei progetti.

Nell'ambito del ciclo di vita del progetto, il **monitoraggio finanziario, fisico e procedurale** nella fase "valutazione" si connota, rispetto alle tre dimensioni del monitoraggio finanziario, fisico e procedurale, degli elementi caratterizzanti declinati nel grafico che segue.

Figura 20



La Valutazione della RRN si è concentrata, pertanto, sui suddetti aspetti che sono stati trattati nelle varie sezioni del presente Rapporto e in particolare:

- Monitoraggio finanziario (Cfr. Par. 5.2.1);
- Monitoraggio fisico (Cfr. Par. 5.1.2.)
- Monitoraggio procedurale (Cfr. Par. 6.1.3).

In tale sede la disamina sul tema del monitoraggio si focalizzerà sulla **descrizione del Sistema**, analizzando da una parte lo stato dell'arte e, dall'altra, restituendo alcuni suggerimenti per il miglioramento dello stesso.

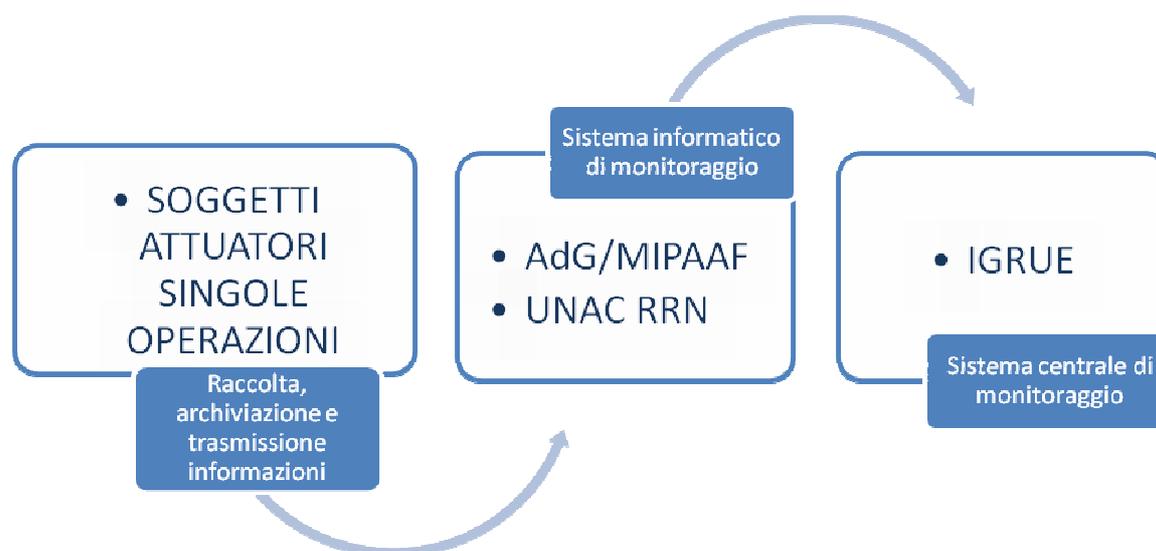
In risposta ai requisiti comunitari, il Programma della Rete Rurale Nazionale (RRN), pubblicato nel giugno del 2007, prevede la predisposizione di un **sistema di monitoraggio e valutazione della Rete**, in ottemperanza dei Regolamenti (CE) 1698/05 e 1974/06.

Come detto, l'attività di monitoraggio presume la raccolta di informazioni relative all'**avanzamento procedurale** e, a partire dal momento dell'impegno, all'avanzamento **fisico e finanziario** delle singole operazioni finanziate all'interno del Programma.

Il sistema di indicatori per il monitoraggio e la valutazione della RRN include **indicatori sintetici di realizzazione, risultato ed impatto** (Cfr. Par. 5.1.2.).

Numerosi attori sono coinvolti nell'attività di **monitoraggio della Rete**: i **oggetti attuatori** delle singole operazioni sono responsabili della raccolta, archiviazione e trasmissione delle informazioni al **MiPAAF** che, in qualità di Autorità di Gestione del Programma e con il supporto dell'**UNAC**, li archivia in un apposito sistema informatico di monitoraggio e li trasmette al sistema centrale presso l'**IGRUE**.

Figura 21



A tali soggetti va poi obbligatoriamente aggiunta la **TF Monitoraggio e Valutazione** che, coordinata dal MIPAAF e vice-coordinata da INEA, attraverso un esteso gruppo di lavoro, ricco di **professionalità ed esperienze** provenienti dai diversi Enti Attuatori (INEA, ISMEA e SIN), svolge funzioni specifiche inerenti, appunto, le attività di monitoraggio e valutazione. In particolare, per ciò che concerne la **Linea di Intervento** della RRN si segnala il prezioso supporto fornito dalla TF per ciò che concerne, ad esempio, la revisione del Sistema degli Indicatori; la revisione *pre-post* HC; la realizzazione di un sistema integrato di monitoraggio per la progettazione integrata, i progetti di cooperazione Leader; la realizzazione di una banca dati degli indicatori territoriali; *datawarehouse* politiche agricole.

Per quanto riguarda in dettaglio il **sistema di monitoraggio**, nel corso del 2010 il Programma RRN ha

avviato una serie di attività inerenti la realizzazione del proprio impianto. In prima istanza, l'AdG ha concentrato i suoi sforzi nell'adeguamento della **batteria di indicatori di realizzazione**, anche grazie al supporto del Valutatore.

Le rilevazioni ad oggi condotte nell'ambito della Valutazione, ed in particolare l'**auto-valutazione della RRN**, hanno messo in evidenza la difficoltà di portare a sintesi la **complessità e la diversità delle attività** che connotano la RRN attraverso un **set di indicatori** appropriato e limitato nella numerosità. È evidente che si tratta di una sfida che l'AdG ha dimostrato di voler affrontare al fine di trovare soluzioni concrete e quanto più possibile adeguate per il sistema-Rete.

Le tipologie di indicatori di realizzazione identificate (Cfr. Par. 5.1.2.) - condivise con la stessa Commissione Europea in seno al Comitato di Sorveglianza della RRN in data 15 Giugno 2010 ed approvate unitamente al Rapporto sulle condizioni di valutabilità in data 17 Giugno 2010 - descrivono delle **categorie sintetiche** che, secondo quanto ritenuto dal Valutatore, hanno il merito di raffigurare l'impegno messo in campo dall'AdG per interpretare le specificità della RRN e rappresentano un valido strumento, quanto meno iniziale, ai fini del monitoraggio. È chiaro che, come già evidenziato, la complessità del Programma non ha reso certo agevole il compito di identificare un numero di indicatori che fosse, ad un tempo, ristretto - come suggerito da dottrina e prassi - ed in grado di cogliere tutte le sfumature di una trama programmatica ed attuativa così ricca e variegata come quella della Rete, nella quale si intrecciano molteplici linee di intervento, obiettivi ed azioni nonché un multiforme insieme di soggetti. In funzione delle esigenze di monitoraggio, l'AdG ha, da ultimo, verificato l'effettiva necessità **di modificare, integrare e meglio specificare alcune categorie di indicatore** che, attraverso un **processo di confronto e condivisione** interno alla RRN, di cui il **Valutatore** ha svolto il ruolo di **facilitatore**, ha portato alla **selezione del set definitivo di indicatori di realizzazione** (Cfr. 5.1.2.) ritenuta adeguata ad interpretare le reali performance del Programma.

In tema di monitoraggio il 2010 è stato, in generale, un anno fruttuoso e ricco di novità interessanti per il Programma RRN. Infatti, oltre che nella già citata ridefinizione dell'impianto degli indicatori di realizzazione, l'AdG è stata impegnata nella **progettazione del sistema di monitoraggio**. Tale attività è stato frutto di un "lavoro corale" cui hanno partecipato, oltre ovviamente al MiPAAF in qualità di AdG, gli Enti attuatori con particolare riferimento alla TF M&V ed il Valutatore per ciò che concerne gli indicatori. I principali prodotti risultanti dalla progettazione del sistema sono sintetizzati nella tabella che segue.

Tabella 101

Prodotti	Descrizione	Tool
1. Indicatori di realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Batteria indicatori di realizzazione individuati per il monitoraggio dello stato di attuazione della RRN (con il supporto del Valutatore) associati alle singole attività 	<ul style="list-style-type: none"> Documento guida, riferimento per tutti i Responsabili dei Progetti³⁹ che concorrono all'alimentazione del Sistema di Monitoraggio
2. Scheda di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> La Scheda Progetto è lo strumento utilizzato per la rendicontazione periodica degli indicatori di realizzazione utilizzati per il monitoraggio del Programma Rete Rurale Nazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Guida alla compilazione della scheda di monitoraggio

³⁹ La realizzazione di ciascun Progetto è affidata ad una o più *Task Force* o Gruppi di lavoro. Il Responsabile di Progetto coincide con il Responsabile della *Tak Force* capofila ovvero con persona da questi delegata. Ai fini della rendicontazione il Responsabile del progetto ha la responsabilità della compilazione e dell'invio periodico della scheda progetto.

Tabella 101

Prodotti	Descrizione	Tool
3. Cruscotto di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> È lo strumento utilizzato per visualizzare i dati statistici circa l'avanzamento degli indicatori di realizzazione, alimentati attraverso la compilazione delle Schede Progetto con cadenza trimestrale 	<ul style="list-style-type: none"> Guida di riferimento per la gestione centralizzata delle Schede Progetto e per l'utilizzo del "Cruscotto di Monitoraggio" Quest'ultimo, in particolare, viene utilizzato per visualizzare i dati statistici relativi all'andamento degli indicatori di realizzazione del Programma Rete Rurale Nazionale.

1. L'impegno dell'Adg e le attività condotte circa gli **indicatori di realizzazione** sono state già oggetto della presente disamina; inoltre, per la trattazione dettagliata si rimanda al Par. 5.1.2. del presente Rapporto.
2. La **scheda progetto** rappresenta il **principale strumento di monitoraggio** di cui si servirà il sistema. La Scheda Progetto deve essere compilata con **cadenza trimestrale** da tutti i Responsabili di progetto, secondo le modalità descritte del documento "Guida di riferimento per la compilazione della Scheda Progetto" da cui, peraltro, sono tratte le informazioni riportate. Tale Guida riporta la descrizione di dettaglio utile alla compilazione della scheda progetto per ogni singolo campo della scheda che di seguito è raffigurata.

Figura 22

Linea* Azione* Attività* Progetto*

Resp. Progetto* Trimestre* Anno*

TF Capofila* Altre Task Force Coinvolte

PRR Riferimento* Destinatario progetto

Tipo Progetto*

Descrizione Progetto*

Indicatore

Output di progetto

Data Avvio* Data Fine*

gg/mm/aaaa gg/mm/aaaa

ID Predecessore

Membri Rete Coinvolti		Ruolo	
Nome	Cognome	Funzione	Altre informazioni

Descrizione task elementari							
Id	Task	Inizio	Fine	Dur.	Resp.	Output intermedio	Avanzamento
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
Durata				0	Avanzamento Progetto		0%

Descrizione riunioni			
Id	Oggetto	Data	Numero partecipanti
1			
2			
3			
4			
5			

Numero riunioni nel trimestre	0
Numero partecipanti nel trimestre	0

La scheda è suddivisa in due sezioni logiche:

- campi con sfondo verde – sono i campi che contengono i dati identificativi del progetto ed i dati di pianificazione e vanno riempiti solo la prima volta che si compila la scheda progetto;
- campi con sfondo giallo – sono i campi che vanno aggiornati ogni trimestre indicando l'avanzamento delle attività.
- campi con sfondo bianco – sono campi protetti, il cui valore è calcolato automaticamente dal sistema.

3. Il **cruscotto di monitoraggio** è lo strumento utilizzato per visualizzare i **dati statistici** circa l'avanzamento degli indicatori di realizzazione, alimentati attraverso la compilazione delle Schede Progetto con cadenza trimestrale. Il Cruscotto di monitoraggio consente di visualizzare una serie di dati statistici relativi all'**avanzamento degli Indicatori di realizzazione**. Tale avanzamento è sempre aggiornato sulla base delle "schede progetto" ricevute con cadenza trimestrale. Il documento "*Guida di riferimento per la gestione centralizzata delle Schede Progetto e per l'utilizzo del Cruscotto di Monitoraggio*" illustra le poche e semplici istruzioni necessarie all'utilizzo del Cruscotto. Di seguito si riporta la schermata, contenente il Menu principale del Cruscotto di Monitoraggio, mutuata dalla suddetta Guida.

Figura 23



La schermata del **cruscotto di controllo** consente di selezionare la **tipologia di Vista** ed il dettaglio (Sottoinsieme) per i quali visualizzare i dati statistici, nonché il trimestre e l'anno di riferimento.

Le combinazioni di Viste disponibili riportate nella Guida sono le seguenti:

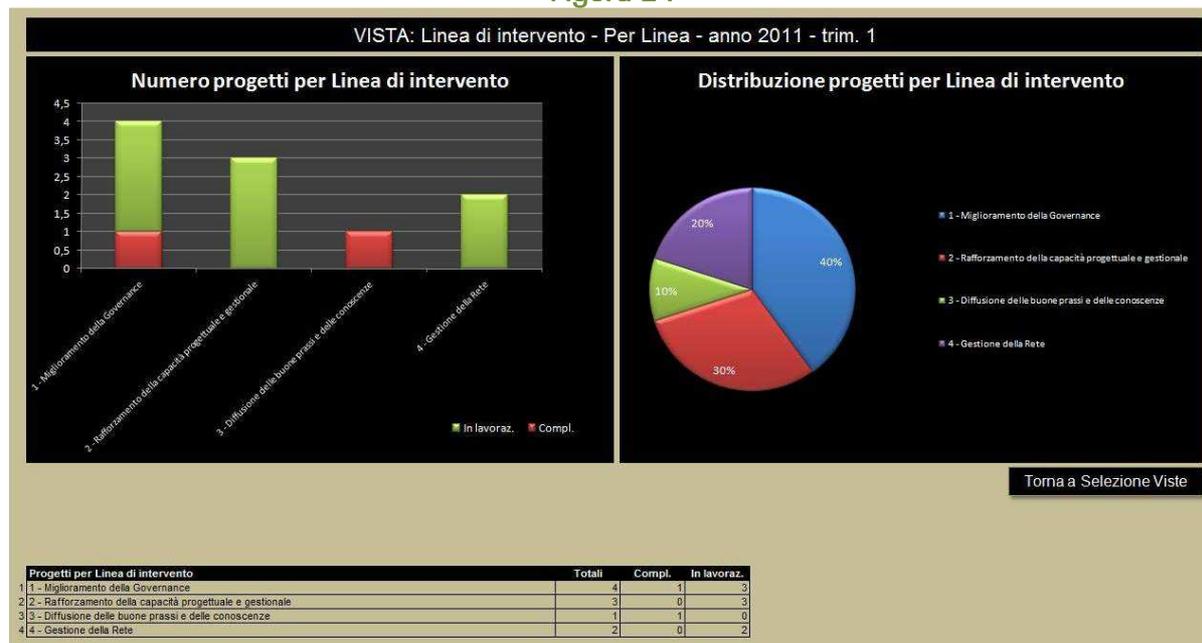
Tabella 102

Vista	Sottoinsieme	Risultato
Indicatori	Totale	Vengono visualizzati il numero dei progetti (completati e in lavorazione) per ciascun indicatore di realizzazione. Viene inoltre visualizzata la distribuzione percentuale dei progetti per ciascun indicatore
Indicatori	Task Force (1...n)	Come sopra, ma riferiti alla Task Force selezionata
Task Force	Totale	Vengono visualizzati il numero dei progetti (completati e in lavorazione) per ciascuna Task Force. Viene inoltre visualizzata la distribuzione percentuale dei progetti per ciascuna Task Force
Task Force	Destinatario (1...n)	Come sopra, ma riferiti al Destinatario selezionato
Destinatari	Totale	Vengono visualizzati il numero dei progetti (completati e in lavorazione) per ciascun Destinatario. Viene inoltre visualizzata la distribuzione percentuale dei progetti per ciascun Destinatario
Destinatari	Indicatore	Come sopra, ma riferiti esclusivamente all'Indicatore selezionato
Linea d'intervento	Per Linea	Vengono visualizzati il numero dei progetti (completati e in lavorazione) per ciascuna Linea d'Intervento del PRRN. Viene inoltre visualizzata la distribuzione percentuale dei progetti per ciascuna Linea d'Intervento.
Linea d'intervento	Per Azione	Come sopra, ma riferiti esclusivamente all'Azione del PRRN selezionata
Riunioni	Totale	Vengono visualizzate il numero di riunioni svolte da ciascuna Task Force. Viene inoltre visualizzata la distribuzione percentuale di riunioni per ciascuna Task Force.
Riunioni	Indicatore	Come sopra, ma riferiti esclusivamente all'indicatore selezionato
Tipo Vista	Sottoinsieme	Risultato

Una volta selezionata la "Vista" di interesse specifico si presenterà la schermata riportata di seguito che è sempre suddivisa in 3 riquadri:

- nel primo in alto a sinistra è visualizzato un istogramma contenente il **numero di progetti** (suddivisi tra completati ed in lavorazione);
- il secondo riquadro (in alto a destra) mostra una **distribuzione percentuale**, rappresentata tramite un grafico a torta;
- il terzo riquadro (in basso a destra) riporta, in forma tabellare, i **valori numerici** relativi alla Vista selezionata.

Figura 24



In tale sede il Valutatore intende, inoltre, evidenziare l'apprezzabile sforzo di messa a punto di un **prototipo di sistema di gestione e monitoraggio di progetti ed attività, sviluppato dall'Ente attuatore ISMEA nell'ambito della Rete Rurale Nazionale**. Tale sistema, finalizzato alla gestione e monitoraggio dei progetti ISMEA del Programma RRN, risulta dotato di flessibilità e risponde ad una serie di specifiche esigenze sintetizzate dall'Ente durante l'incontro di presentazione del sistema al Valutatore:

- garantire benefici alla **"community"**: semplificare e accelerare i processi autorizzativi;
- disporre di una **"base di conoscenza"** per consentire la condivisione di dati e documenti;
- accesso in tempo reale alla base di conoscenza RRN: **"anytime & anywhere"**;
- disporre di **"funzioni avanzate"** per l'aggregazione e l'analisi dei dati;
- facilitare la **produzione di studi e relazioni** grazie alla disponibilità di **template** e funzioni;
- agevolare il **"networking"** grazie ad una rete integrata di contatti;
- garantire una apprezzabile **riduzione dei carichi di lavoro**.

In particolare, si richiama l'attenzione sulla capacità di un sistema di gestione e monitoraggio di agevolare il networking, elemento di cruciale importanza per un Programma come la Rete. Si sottolinea, infine, l'apposita previsione da parte del Sistema di gestione e monitoraggio dell'ISMEA di **dialogo telematico con il sistema di monitoraggio per l'avanzamento fisico della Rete**, con la possibilità di aggregazione telematica degli indicatori di realizzazione previsti con le tipologie di indicatori del Programma in corso di identificazione definitiva.

Dall'esame fin qui condotto sui documenti disponibili emergono con chiarezza le **potenzialità del sistema di monitoraggio** che, una volta a regime, consentirà non solo una **gestione spedita** del Programma ma anche la possibilità di ricavare **dati ed informazioni di dettaglio** sulle attività, di indubbio valore ed interesse per l'AdG e per tutti gli attori della RRN. Nondimeno, la messa a regime del sistema permetterà al **Valutatore** di poter procedere ad un'analisi più dettagliata, grazie all'opportunità di accedere ad informazioni complete sulle realizzazioni della Rete e relativi valori, utili anche ai fini delle considerazioni inerenti agli **effetti raggiunti dalla Rete**.

È bene ancora sottolineare che il sistema di monitoraggio è stato dotato, sin dalla sua progettazione, di **procedure e funzionalità di dialogo telematico con il Sistema Nazionale di Monitoraggio** operante presso il MEF-RGS-IGRUE per ottemperare ai previsti adempimenti istituzionali del monitoraggio e prevede inoltre modalità di interazione con il Sistema di monitoraggio interno adottato dall'ente attuatore ISMEA.

Il sistema di monitoraggio della RRN sarà reso operativo quanto prima. La Rete, infatti, ha attuato un programma di condivisione interna del **prototipo del Sistema**, già a disposizione, ed ha delegato l'ente attuatore **SIN** al fine di avviare il processo di messa in funzione via web del sistema stesso. Il processo di condivisione del Sistema ha rappresentato un momento di fondamentale importanza. Il Valutatore, infatti, richiama l'attenzione sul concetto cardine in base al quale un **sistema di monitoraggio è tanto più efficace quanto più le informazioni in esso contenute sono utilizzabili**. L'esistenza di un **sistema conoscitivo strutturato secondo le esigenze dei fruitori** dei dati è un elemento imprescindibile al fine di sfruttare appieno le potenzialità del patrimonio informativo disponibile.

6.2.2 Riflessioni e suggerimenti per il miglioramento del Sistema

Un sistema di monitoraggio efficace ed efficiente è alla base del meccanismo di funzionamento di un Programma co-finanziato da Fondi comunitari. Come risulta da quanto precedentemente esposto la RRN ha avviato nel 2010 un'attività importante ai fini dell'implementazione del proprio **sistema informatico di monitoraggio**, come previsto dallo stesso Programma. In considerazione del fatto che tale sistema non risulta ancora entrato a regime la segnalazione delle **criticità** nonché l'identificazione di alcuni potenziali **suggerimenti** si basano sulle fonti a disposizione, ovvero **l'attuale sistema di gestione** (Cfr. Par. 6.1) ed il **prototipo del sistema di monitoraggio**.

Dalle analisi condotte dal Valutatore una **prima area di rischio** è da riscontrare in merito al **ritardo nell'attivazione del sistema** da parte del Programma. Come già evidenziato in precedenza, è opportuno qui richiamare l'attenzione sulle **azioni correttive messe in campo dal Programma** per ovviare a tale criticità. In prima istanza, è bene ricordare il **complesso e strutturato sistema di gestione** di cui il Programma RRN si è dotato che, svolgendo di fatto anche la funzione di **sistema di monitoraggio finanziario** (Cfr. Par. 6.1), ha rappresentato una vera e propria azione correttiva messa in campo dal Programma che ha permesso concretamente di ovviare al ritardo nell'implementazione di un sistema.

Inoltre, è opportuno segnalare la **raccolta ed archiviazione dei dati effettuata dai responsabili di progetto** che ha permesso una pronta attività di monitoraggio e la disposizione dei dati ai fini, ad esempio, della stesura delle RAE. Tale soluzione è stata adottata dall'Ente attuatore INEA.

È bene, ancora, in tale sede richiamare l'attenzione sul prototipo del **sistema di gestione e monitoraggio di progetti e attività** realizzato dall'Ente attuatore **ISMEA** nell'ambito della RRN, che è stato precedentemente ricordato.

Di fatto, comunque, la dilazione nell'attivazione del sistema non ha impedito all'AdG di adempiere a tutti gli obblighi previsti dai regolamenti, non da ultimo quelli relativi alle Relazioni Annuali di Esecuzione, con i relativi dati di avanzamento procedurale, fisico e finanziario.

In particolare, l'utilizzo del sistema di gestione per le attività di monitoraggio finanziario se da un lato ha consentito di adempiere a funzioni e compiti ben delineati a livello europeo, ovvero la produzione di dati finanziari, dall'altro, però, non ha permesso di ovviare del tutto ad alcune carenze in merito ai dati di avanzamento fisico. Il Valutatore ha posto l'accento sul rilievo della **migrazione dei dati e/o il caricamento degli stessi** all'interno del nuovo sistema, attività strategica da avviare

tempestivamente. In tal senso il Valutatore ha supportato l'AdG e la Rete tutta, fornendo la ricategorizzazione dei valori contenuti nelle RAE nelle tipologie di indicatori approvati nel 2010 come descritto nella sezione del presente Rapporto dedicata al sistema degli indicatori. Ciò ha rappresentato il punto di partenza per il caricamento dei dati nel nuovo sistema e, quindi, un'importante accelerazione della messa a regime dello stesso.

Tabella 103

Criticità	Correttivo/Potenziale soluzione
1. Ritardo nell'attivazione del sistema	1. Utilizzo sistema gestione 2. Archiviazione e raccolta dati ad opera dei Responsabili di progetto 3. Sistema di monitoraggio interno (ISMEA)
2. Migrazione/caricamento dati nel sistema	2. Ricategorizzazione dati RAE nelle nuove tipologie di indicatori di realizzazione a cura del Valutatore
3. Indicatori di realizzazione non sempre in grado di cogliere le specificità delle azioni della RRN	3. Processo di confronto/condivisione AdG-Enti attuatori su batteria indicatori di realizzazione con facilitazione del Valutatore.

A conclusione dell'indagine valutativa sul sistema si riportano di seguito sinteticamente i **suggerimenti del Valutatore per il miglioramento del Sistema rivenienti sia dall'esperienza maturata che dall'analisi effettuata sulle fonti a disposizione:**

1. La tempestiva **entrata a regime del sistema informatico di monitoraggio** rappresenta un punto nodale per la corretta e sana gestione, procedurale, fisica e finanziaria del Programma anche al fine di disporre di dati completi come richiesto dal quadro regolamentare comunitario. Il Valutatore ha suggerito di avviare il **processo di confronto e condivisione interno alle strutture di governo della Rete**. Il processo di confronto e condivisione attivato dall'AdG si è mostrato utile al fine di pervenire ad una soluzione condivisa per l'adozione di un sistema che prenda in considerazione da un lato le diverse istanze ed esigenze della Rete e dall'altro gli sforzi ad oggi condotti per il monitoraggio finanziario e fisico del Programma di cui si è riportato nel presente paragrafo.
2. La **celere migrazione/caricamento dei dati nel nuovo sistema** rappresenta un'attività urgente sulla quale si suggerisce di concentrarsi. A tale scopo, il Valutatore ha fornito una ricategorizzazione degli indicatori di realizzazione interpretabile ed utilizzabile come punto di partenza (Cfr. Allegato Tabelle "Ipotesi di ricategorizzazione e quantificazione degli indicatori di realizzazione").
3. Per ciò che concerne **l'alimentazione (inserimento dati) e la connessa profilatura degli utenti utilizzatori**, occorrerà riflettere circa la modalità di inserimento dei dati. La Rete nella progettazione del Sistema ha optato per una modalità di inserimento distribuito dei dati di progetto ad opera dei singoli responsabili di progetto. In effetti tale procedura sembra quella in grado di garantire maggiore speditezza nell'inserimento dei dati nel sistema.

4. Il processo di **inserimento dei dati di monitoraggio all'interno del Sistema** potrebbe poggiare su un meccanismo di workflow di lavorazione dei dati di progetto secondo le rispettive sfere di responsabilità dei soggetti che a vario titolo intervengono nella filiera di lavorazione; tale meccanismo dovrebbe concretizzarsi, attraverso l'utilizzo di apposite funzionalità del Sistema e l'esecuzione di specifiche operazioni di convalida, in una sorta di consegna virtuale del progetto al soggetto amministrativo successivo della filiera per le competenti operazioni (ad esempio: Responsabile di progetto (come identificato dal Sistema) → Vice-coordinatore TF (Ente attuatore) → Responsabile dell'Ente attuatore da cui la TF è vice-coordinata → Coordinatore TF (MiPAAF) → Autorità di Gestione). Tale soluzione proposta, utilizzata in alcuni Programmi di cooperazione territoriale europea, se da un lato certamente comporterebbe il rallentamento dell'iter di raccolta e di inserimento dati, dall'altro, avrebbe il merito di operare un controllo di qualità sul dato inserito ad opera di più soggetti con diversi gradi di responsabilità che, volta per volta, validerebbero quanto precedentemente inserito.
5. Le **schede di monitoraggio**, compilate da coloro che il prototipo del sistema della Rete chiama **responsabili di progetto**, spesso non riportano tutte le indicazioni richieste. Sebbene i meccanismi di acquisizione delle informazioni siano stati impostati recentemente, si raccomanda di rafforzare le procedure di acquisizione dei dati di monitoraggio presso i responsabili di progetto anche attraverso **attività seminariali** che trasferiscano ai singoli responsabili di progetto metodologie e prassi per la rilevazione delle informazioni finanziarie e degli indicatori fisici.
6. L'azione di coinvolgimento dei responsabili di progetto da parte dell'AdG deve essere costante e continua al fine di acquisire le informazioni secondo un **calendario definito** e certo. In altri termini, la **rilevazione trimestrale** deve poter essere completata entro date certe, così come entro date certe dovrebbe essere inviata alla Autorità di Gestione ai fini di una costante e continua attività di gestione e sorveglianza del Programma.
7. Ai fini di una sorveglianza sullo stato di attuazione del Programma risulta essenziale la **rilevazione degli "indicatori fisici"**. Pertanto, l'**identificazione definitiva della griglia degli indicatori**, con le relative indicazioni sulla natura degli indicatori, il loro contenuto informativo e sui meccanismi di rilevazione degli stessi rappresenta il successo principale del **processo di confronto e condivisione interno alle strutture di governo della Rete**, tra AdG ed Enti attuatori, facilitato dal Valutatore.
8. Per consentirne un'efficace funzionamento (una volta a regime), l'**architettura del Sistema di monitoraggio** potrebbe essere più aperta e **interattiva** con il monitoraggio regionale, ovvero con il monitoraggio dei PSR. Ciò favorirebbe l'analisi delle logiche di progetto e consentirebbe utili simulazioni per riprogrammazioni tempestive.

Tabella 104

Suggerimento del Valutatore	Autorità/soggetto competente
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrata a regime del sistema informatico di monitoraggio e relativo processo di confronto e condivisione interno alle strutture di governo della Rete 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Celere migrazione/caricamento dei dati nel nuovo sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsabili di progetto
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alimentazione (inserimento dati) e la connessa profilatura degli utenti utilizzatori 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inserimento dei dati di monitoraggio all'interno del Sistema, esecuzione di specifiche operazioni di convalida 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsabile di progetto (Vice-coordinatore TF, Ente attuatore), Responsabile dell'Ente attuatore da cui la TF è vice-coordinata, Coordinatore TF (MiPAAF), Autorità di Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attività seminariali per compilazione schede di monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Acquisizione delle informazioni in base ad un calendario definito 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione, Responsabili di Progetto
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rilevazione degli "indicatori fisici" e relativo processo di confronto e condivisione interno alle strutture di governo della Rete 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attività di assistenza tecnica e formazione sul sistema di monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autorità di Gestione

Il Valutatore, a conclusione della disamina avente ad oggetto l'implementazione del sistema di monitoraggio della RRN, intende attirare l'attenzione dell'AdG circa l'eventualità di prevedere **attività di assistenza tecnica e formazione sul sistema di monitoraggio** (Cfr. suggerimento nr. 3). Infatti, il Sistema informativo di gestione e monitoraggio dovrà essere dotato di supporto tecnico e formazione per la sua corretta utilizzazione. Sarà, infatti, necessario supportare gli attori coinvolti nella gestione e nel monitoraggio della RRN (i fruitori del sistema) identificando i fabbisogni e fornendo le attività necessarie a soddisfare le necessità di formazione/supporto tecnico.

In particolare, sarà opportuno che l'implementazione del Sistema venga accompagnata da una **serie di attività relative all'assistenza tecnica post-avvio**. Le attività di assistenza tecnica e formazione potrebbe essere focalizzate a supportare nel tempo lo **sviluppo e la valorizzazione delle competenze degli attori coinvolti nel processo di gestione e monitoraggio** attraverso:

- l'aggiornamento/rafforzamento delle conoscenze/competenze già presenti;
- l'acquisizione di specifiche conoscenze/competenze volte a superare eventuali gap.

In particolare, le attività di assistenza tecnica e formazione dovranno includere **azioni idonee a garantire la massima partecipazione dei soggetti target**, come di seguito dettagliato:

- **seminari informativi** a tema, finalizzati a integrare le competenze tecniche specialistiche degli addetti al monitoraggio, alla luce delle continue evoluzioni del contesto normativo e organizzativo di riferimento e alle specifiche dei programmi di sviluppo rurale;

- **necessità e modalità di assistenza tecnica post-avvio** come suddetto;
- **predisposizione e diffusione di materiali** per l'approfondimento delle tematiche inerenti al monitoraggio, alcuni dei quali eventualmente fruibili in modalità di *computer-based* o *web-based training* (CBT e WBT) Tale soluzione consente di armonizzare i tempi di auto apprendimento con quelli di lavoro, nel rispetto delle esigenze individuali. Nella seconda sezione, è ipotizzabile la creazione di una rete per lo scambio delle buone pratiche che consentirebbe di sistematizzare, rendere informali e semplificare le occasioni di scambio tra gli utilizzatori del sistema.

Inoltre, le attività di formazione e assistenza tecnica saranno finalizzate al raggiungimento di una completa autonomia da parte degli attori in termini di sicurezza, certezza contenutistica ed autorizzazione alla pubblicazione. A tale scopo, tali attività dovranno essere accompagnate da strumenti idonei al raggiungimento dei risultati. In tale sede si cita, a titolo esemplificativo, la redazione e la diffusione di **glossari, vademecum, guida/e all'utilizzo del sistema**, strumenti certamente in grado di supportare gli attori coinvolti nel raggiungimento di una completa autonomia nell'utilizzo del sistema e, peraltro, in parte già prodotti dalla RRN in fase di progettazione del Sistema.

7. GLI APPROFONDIMENTI TEMATICI

Gli presentano il progetto per lo snellimento della burocrazia. Ringrazia vivamente. Deplora l'assenza del modulo H. Conclude che passerà il progetto, per un sollecito esame, all'ufficio competente, che sta creando
(Ennio Flaiano)

In generale, si chiedono consigli solo per non seguirli o, se si seguono, è per avere qualcuno da rimproverare per averli dati.
(Alessandro Dumas padre)

Chi vuol muovere il mondo prima muova se stesso.
(Socrate)

Complicare è facile, semplificare è difficile. Per complicare basta aggiungere, tutto quello che si vuole: colori, forme, azioni, decorazioni, personaggi, ambienti pieni di cose. Tutti sono capaci di complicare. Pochi sono capaci di semplificare
(Bruno Munari)

Oggi il mondo si muove al tempo di Internet
(Andy Grove)

Beatus ille, qui procul negotiis, ut prisca gens mortalium, paterna rura bubus exercet suis
Beato colui che, lontano dalle cure cittadine, come gli uomini dell'età più antica, ara i campi paterni con buoi
che gli appartengono
(Quinto Orazio Flacco)

7.1. "VALUTARE LA COMUNICAZIONE": LA CAPACITÀ DELLA RETE RURALE NAZIONALE DI PRODURRE E DIFFONDERE I RISULTATI - IL PORTALE DELLA RETE RURALE E IL CASO STUDIO: IL PROGETTO RURAL4KIDS

7.1.1 Obiettivi dell'approfondimento tematico

Il presente approfondimento tematico si propone, quale obiettivo generale, la valutazione dell'efficacia della comunicazione prodotta dalla Rete Rurale Nazionale (RRN) nel diffondere e valorizzare i risultati conseguiti e le opportunità promosse dal Programma RRN, attraverso il coinvolgimento del sistema partenariale, allo scopo di massimizzare gli effetti del Programma ed ampliare il *network*.

In un Programma quale la RRN, contrassegnato da un'attività di rete, la comunicazione svolge un'azione di supporto ai fini del conseguimento degli obiettivi del Programma, durante tutto il periodo di attuazione dello stesso; per valutare adeguatamente l'efficacia del Piano di Comunicazione per la RRN, registrando cioè gli effetti prodotti, l'approfondimento valutativo non può esaurirsi, dunque, nell'analisi di azioni puntuali e circoscritte nel tempo (analisi peraltro necessaria per consentire un'eventuale revisione *in itinere* della strategia di comunicazione adottata e calibrare attività e strumenti messi in campo sulla base degli esiti delle indagini valutative) ma deve abbracciare un orizzonte temporale più ampio, accompagnando la realizzazione del Piano di Comunicazione.

Occorre pertanto operare una distinzione tra obiettivi di **breve** e di **lungo** periodo: gli **obiettivi di breve periodo** riguardano, in particolare, i contenuti che sono trattati nell'ambito della Valutazione Intermedia della RRN, mentre quelli di **lungo periodo** sono connessi ad ulteriori approfondimenti e focus rinviati a successive fasi dell'iter valutativo, da condividere con l'Amministrazione.

Nel Rapporto di Valutazione Intermedia si restituiscono gli esiti della prima fase di indagine valutativa, che si è concentrata, in particolare, sui seguenti ambiti:

- **Portale della Rete** www.reterurale.it - principale obiettivo dell'approfondimento sul portale della Rete è stato quello di valutare l'efficacia dello strumento, ai fini del conseguimento degli obiettivi individuati nel Piano di Comunicazione; quest'ultimo individua il portale quale "punto di incontro virtuale per tutti i soggetti interessati al mondo della RRN tramite il quale si punta ad ampliare le possibilità di contatto e di interazione e, al contempo, a favorire l'aggiornamento costante dei diversi attori della Rete e la condivisione dei documenti di lavoro". In particolare l'analisi è stata diretta a verificare la corretta impostazione di questo strumento rispetto alle caratteristiche e alle esigenze informative dei target di riferimento. È stata altresì valutata la rispondenza del portale ai parametri individuati dalla normativa europea e nazionale in merito alle attività di comunicazione, con particolare riferimento alla comunicazione online.
- **Blog "Rural4kids"**, che rappresenta il principale strumento di cui si è dotato il Progetto "Rural4kids", con l'obiettivo di diffondere presso i destinatari del Progetto (alunni delle scuole primarie) la conoscenza dei temi dello sviluppo rurale (quali la biodiversità, il risparmio energetico, la gestione delle risorse idriche e i cambiamenti climatici) e delle Istituzioni coinvolte. Le attività condotte per la valutazione del Blog, inteso quale strumento in grado di sollecitare la partecipazione attiva dei bambini nella costruzione dei contenuti del sito <http://www.rural4kids.it/>, si sono fondate su un'analisi interpretativa del blog "Rural4kids", analisi che ha recepito ed integrato gli esiti dell'attività di valutazione dei risultati che ha rappresentato la fase conclusiva del progetto pilota. In particolare, è stata effettuata un'analisi dell'architettura, dell'usabilità (analisi delle funzioni dell'usabilità) e delle funzionalità proposte.

Oggetto di successivi approfondimenti, da inserire eventualmente nei Rapporti tematici annuali, potrebbero essere:

- Analisi relative allo **stato di avanzamento delle attività di comunicazione** – le analisi saranno dirette a fotografare lo stato dell'arte per quanto concerne la realizzazione **delle attività di diffusione dei risultati** prodotti dalla RRN. Saranno oggetto di valutazione lo stato di avanzamento, le modalità di attuazione delle attività e degli strumenti previsti e la loro evoluzione nel tempo. Si analizzerà l'aderenza delle attività realizzate alla strategia di comunicazione (così come descritta nel Piano di Comunicazione per la RRN e nei Piani di attività annuali della Rete), la loro integrazione, complementarità (anche rispetto alle attività pianificate annualmente dal MiPAAF nel proprio piano di comunicazione istituzionale e alle attività di comunicazione pianificate e attuate a livello regionale, in particolare nell'ambito dei PSR), diversificazione sulla base dei target individuati e la loro efficacia rispetto agli obiettivi individuati.
- **Mappatura dei soggetti** (sia istituzionali sia eventuali affidatari di servizi appaltati dall'Amministrazione) coinvolti nelle attività di comunicazione, finalizzata ad individuare ruoli e responsabilità, ricostruire i processi organizzativi e i flussi informativi interni alle strutture

coinvolte nella realizzazione delle attività di comunicazione, individuare punti di forza e di debolezza del modello organizzativo adottato ed esprimere valutazioni a supporto della progettazione di un assetto organizzativo funzionale a garantire l'efficacia delle attività di comunicazione.

- **Aggiornamento dei focus relativi al portale della rete e del blog**, finalizzati all'approfondimento di specifici aspetti, la cui individuazione sarà frutto di confronto con l'AdG.

7.1.2. L'approccio metodologico del Valutatore

7.1.2.1 Il percorso di condivisione

L'individuazione del tema della comunicazione della RRN quale specifico ambito di indagine è stata frutto di un **percorso di condivisione tra Valutatore ed AdG**, al termine del quale è stata concertata la realizzazione di un approfondimento tematico dedicato, i cui primi esiti sono confluiti nel presente Rapporto. Fin dalle prime rilevazioni *field*, finalizzate a recepire i fabbisogni informativi dell'AdG, quest'ultima ha indicato la **comunicazione quale tema prioritario di valutazione**, ponendo, in particolare, l'accento sull'efficacia della stessa ai fini del coinvolgimento degli attori e dell'ascolto del territorio e sulla capacità della Rete di produrre e diffondere i risultati raggiunti. A seguito degli incontri *field* effettuati, è, quindi, emersa l'esigenza di integrare e approfondire la domanda di valutazione proposta nel Piano della valutazione in itinere della RRN, finalizzata a circoscrivere i connotati dell'approfondimento tematico. Tale esigenza è stata recepita dal Valutatore, che ha quindi avviato **incontri mirati con i responsabili delle attività di comunicazione della RRN** indicati dall'AdG, allo scopo di trarre indicazioni essenziali alla stesura del Rapporto sulle Condizioni di Valutabilità, approvato dall'AdG della RRN in data 17/06/2010. In seguito all'approvazione del Rapporto, il Valutatore ha elaborato e trasmesso all'AdG, in data 22/06/2010, il **Piano Operativo specifico per l'approfondimento tematico**, nel quale sono stati dettagliati obiettivi, risultati attesi, attività, metodologie di lavoro e soggetti da coinvolgere, in vista della stesura del Rapporto di Valutazione Intermedia. Successivamente alla condivisione del Piano Operativo con l'AdG, il Valutatore ha richiesto una riunione finalizzata ad interloquire con i soggetti incaricati della realizzazione delle attività di comunicazione per la condivisione dei primi elementi di valutazione scaturiti dall'analisi del materiale documentale acquisito. Nel corso della riunione, svoltasi in data 14/07/2010, l'AdG ha chiesto di ritrarre gli obiettivi dell'approfondimento: in particolare, rispetto a quanto proposto dal Valutatore nel Piano Operativo, l'AdG ha chiesto di prevedere un **focus sull'analisi del portale della Rete** www.reterurale.it. In ragione delle richieste aggiuntive da parte dell'AdG, si è dunque concertato di valutare, in seguito, l'eventuale inserimento delle analisi relative allo stato di avanzamento delle attività di comunicazione e la mappatura dei soggetti coinvolti nei successivi Rapporti tematici annuali. A seguito della riunione, il Valutatore, in data 21/07/2010, ha inviato una proposta di indice dell'approfondimento tematico, l'elaborazione del quale ha tenuto conto delle indicazioni fornite dall'AdG nel corso della riunione stessa.

In data 28/09/2010, il Valutatore, su richiesta dell'AdG, ha partecipato a un incontro finalizzato a fornire alcune indicazioni di massima in merito alle principali osservazioni emerse dalla prima fase di analisi del portale della RRN.

7.1.2.2 Le tecniche di valutazione

L'indagine valutativa è stata condotta attraverso:

- **Analisi delle fonti documentali.** L'indagine valutativa è stata condotta, in una prima fase, attraverso un'analisi che ha avuto ad oggetto le fonti documentali interne (Piano di Comunicazione per la RRN, Piani di attività annuali della Rete, Relazioni annuali di Esecuzione, Regolamenti Comunitari) ed il materiale informativo e pubblicitario prodotto dalla RRN.
- **Interviste realizzate con testimoni privilegiati.** L'analisi delle fonti documentali è stata affiancata dalla realizzazione di interviste rivolte a testimoni privilegiati, in particolare l'Autorità di Gestione, l'Unità di Supporto Orizzontale - Ufficio Comunicazione ed Organizzazione di Eventi ed il Comitato di Redazione del portale, che hanno fornito ulteriori elementi conoscitivi e offerto un utile confronto in merito ai risultati dell'*analisi desk* (in vista degli approfondimenti tematici annuali, il Valutatore ritiene opportuno estendere l'attività di ascolto anche ai referenti dell'UNAC, delle *Task Force* della RRN e delle PRR).
- **Indagini quantitative** - attraverso una griglia di indicatori - costruita dal Valutatore sul modello dello strumento di Analisi dei Siti Web dei Programmi Operativi (cfr. par. 7.1.4.3 A.S.P.O.) e un metodo di controllo automatico per la valutazione della conformità del portale ai requisiti di accessibilità (per una cui più approfondita descrizione si rimanda al par. 7.1.12 "Accessibilità")
- **Indagini qualitative**, utilizzate per la valutazione di alcuni requisiti del portale della RRN (architettura, usabilità) e per la valutazione del blog (organizzazione delle informazioni, usabilità, *tool* specifici).

7.1.3. Valutare la comunicazione della Rete Rurale Nazionale

7.1.3.1 Il ruolo della comunicazione nell'ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi Comunitari

Nell'ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi Comunitari, la comunicazione riveste un ruolo tutt'altro che marginale: alle attività di comunicazione l'Unione Europea assegna il compito di assicurare la **trasparenza sugli interventi** e i meccanismi di accesso ai finanziamenti presso i potenziali beneficiari e di contribuire a rafforzare, presso la pubblica opinione, la percezione del ruolo svolto dall'Unione Europea grazie ai Fondi Comunitari. L'importanza della **funzione della comunicazione** è chiara all'Unione Europea, che, nel Regolamento (CE) n. 1698/2005, art. 76, afferma l'obbligo per i Paesi Membri di prevedere azioni informative e pubblicitarie sugli interventi cofinanziati dai Programmi di Sviluppo Rurale, definendo le modalità di applicazione dello stesso nel Capo IV, Sezione 3 del Regolamento di attuazione (CE) della Commissione n. 1974/2006.

In particolare, il Regolamento (CE) n. 1974/2006, art. 58, afferma l'obbligo di definire, all'interno di un Piano di Comunicazione, gli obiettivi delle attività di comunicazione, i destinatari, la strategia e il contenuto delle attività, le risorse economiche, i soggetti amministrativi responsabili di una corretta attuazione degli interventi, i criteri per la valutazione degli stessi. Disposizioni particolareggiate in materia di informazione e pubblicità sono contenute nell'Allegato VI del Regolamento (CE) n. 1974/2006, che definisce le misure da intraprendere per informare e sensibilizzare il largo pubblico e i potenziali beneficiari relativamente alle opportunità offerte grazie al contributo comunitario e ai

risultati attesi in termini di sviluppo dei territori, nonché le competenze dell’Autorità di Gestione e dei beneficiari in tema di comunicazione. La comunicazione quindi, favorendo la conoscenza delle opportunità di sviluppo per le comunità dei territori interessati dall’attuazione dei Programmi cofinanziati, svolge un **ruolo propulsore dello sviluppo socio economico dei territori e accresce la consapevolezza, presso i destinatari degli interventi, dell’appartenenza all’Unione Europea**. La comunicazione non svolge, cioè, una funzione meramente “rendicontale”, limitandosi alla restituzione dei contenuti, delle finalità e dei risultati conseguiti dal Programma, ma mira a contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi del Programma stesso, promuovendo il coinvolgimento del sistema partenariale.

7.1.3.2 La centralità della comunicazione per le politiche di sviluppo rurale

Il crescente interesse maturato nel corso degli ultimi anni da parte dell’opinione pubblica e dei media verso le tematiche del mondo rurale e dei suoi attori porta in evidenza il ruolo della **“comunicazione rurale”⁴⁰**, chiamata a svolgere molteplici funzioni.

La comunicazione dei temi legati alla ruralità svolge un ruolo centrale per le comunità rurali: alle attività di comunicazione è, infatti, affidato il compito non solo di promuovere il **dialogo tra soggetti rurali ed extra-rurali** - contribuendo a consolidare i rapporti fiduciari con i consumatori e l’interazione con le istituzioni - ma anche di **rafforzare i legami all’interno delle stesse comunità rurali**, favorendo processi di cooperazione e scambio. La comunicazione sostiene, cioè, la creazione, o il rafforzamento delle reti rurali, dando luogo a strutture organizzative stabili (es. consorzi, distretti, filiere).

Il rafforzamento dell’identità locale dei territori e della capacità degli attori rurali di cooperare in funzione di uno sviluppo condiviso rappresenta un presupposto necessario all’attivazione di **processi efficaci di comunicazione esterna**: per poter promuovere presso gli attori non-rurali le offerte dei territori (naturali, culturali, produttive, ecc.) occorre, infatti, creare nei soggetti rurali la consapevolezza del valore delle risorse endogene e della necessità di mantenerle e valorizzarle.

In quest’ottica, la **comunicazione** si configura quale **leva per lo sviluppo economico dei territori e fattore di empowerment per gli attori rurali**, contribuendo all’attivazione di cambiamenti in grado di produrre miglioramenti nelle condizioni di vita delle popolazioni. Per produrre cambiamenti tangibili, le pratiche comunicative realizzate devono adottare strategie che promuovano il coordinamento degli attori in gioco ed inneschino processi di innovazione, incentivando la circolazione delle informazioni, la valorizzazione delle buone pratiche e la costruzione di un patrimonio condiviso di conoscenze.

Fondamentale per stimolare processi di apprendimento e di innovazione delle comunità rurali (nonché allargare il bacino di mercato delle produzioni agricole) è inoltre la **capacità delle reti locali di collegarsi a network globali**.

Attraverso la creazione di consenso intorno ad obiettivi condivisi, la comunicazione supporta, inoltre, il **rafforzamento del capitale istituzionale**: oltre a favorire la creazione di partenariati rurali su base territoriale e la loro connessione alle reti globali, la comunicazione promuove il coinvolgimento dei diversi livelli di governo competenti in tema di sviluppo rurale (Amministrazioni centrali, Regioni, Province, Enti Locali), contrastando i fenomeni di marginalizzazione ed isolamento dei soggetti rurali e consentendo loro di accedere alle sedi di decisione politica, inserendosi all’interno dei *policy network*.

⁴⁰ Cfr. G. Brunori, F. Cosi, P. Pieroni (a cura di), Sviluppo rurale e comunicazione – Processi organizzativi e strategie di valorizzazione nella nuova ruralità, Pisa, 2004.

Alla luce di quanto detto, è evidente che investire in pratiche comunicative adeguate può consentire alle comunità rurali di migliorare le proprie risorse e affrontare con più forza le sfide poste dalla globalizzazione, rafforzando il proprio ruolo nel contesto sociale attraverso la connessioni a reti più ampie.

7.1.3.3 La comunicazione della Rete Rurale Nazionale

Nell'ambito di un Programma caratterizzato da attività di rete, di supporto e di diffusione di pratiche, una **comunicazione corretta e ben strutturata**, lungi dal rappresentare un mero adempimento regolamentare, può contribuire fattivamente all'efficace attuazione del Programma stesso. La capacità della RRN di diffondere i risultati prodotti è, infatti, di cruciale importanza ai fini del conseguimento degli obiettivi globali del Programma, in particolare per quanto concerne il rafforzamento della capacità progettuale e gestionale dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e la valorizzazione e circolazione delle buone pratiche nell'ambito delle reti partenariali interistituzionali.

La **comunicazione** si configura dunque quale **attività "strumentale" al successo del Programma**, favorendo il coinvolgimento degli attori – istituzionali e non – e l'ascolto del territorio, finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni informativi e ad un'eventuale attività di riprogrammazione degli interventi. Gli operatori del settore rurale – individuati quali *main target* nel Piano di Comunicazione della RRN – sono, infatti, al tempo stesso "depositari di informazioni e nozioni rilevanti sia per la definizione di azioni efficaci sia per l'ottimizzazione degli interventi".

Il **Piano di Comunicazione** definisce, pertanto, una strategia orientata a favorire la partecipazione attiva dei membri della rete coinvolti nello sviluppo rurale (anche allo scopo di ampliare il *network*), individuando strumenti finalizzati a favorire la condivisione di informazioni e conoscenze e lo scambio delle buone prassi.

In questa sede si sottolinea che, da una prima ricognizione delle attività svolte dall'avvio del Piano di Comunicazione (2007), emerge come le azioni di comunicazione si siano concentrate nel supportare le esigenze informative / formative degli operatori del settore, fornendo informazioni aggiornate in merito alle diverse tematiche oggetto della comunicazione della RRN (attività della Rete, stato di avanzamento del Programma RRN, esiti conseguiti, progetti in fase di realizzazione; Piano Strategico Nazionale; Programmi di Sviluppo Rurale, con particolare riferimento agli aspetti tecnici e gestionali degli stessi; PAC e politiche di sviluppo rurale).

Ciò ha determinato l'esigenza, per il Programma, di privilegiare, in questo primo triennio, la **realizzazione di attività che prevedano un alto tasso di "interazione"** (fiere, convegni, *workshop*, seminari, *focus group*) rispetto ad azioni più propriamente "pubblicitarie", rivolte al largo pubblico.

Fermo restando l'obiettivo principale ed i conseguenti contenuti di tale Approfondimento, già descritti nel percorso di condivisione del presente contributo, e frutto dell'espressione dei fabbisogni dell'AdG, in tale sede appare importante segnalare, comunque, lo sforzo compiuto dal Programma nel 2010 per la **Campagna stampa sul Piano Strategico Nazionale "Le aree rurali per uno sviluppo sostenibile"** e la **Campagna radiofonica PSN - L'agricoltura a beneficio di tutti**. Infatti, tra gli obiettivi previsti dal piano di comunicazione c'è quello di **far conoscere le attività della Rete Rurale Nazionale e amplificare gli effetti stessi del Programma**. La campagna di comunicazione "Le aree rurali per uno sviluppo sostenibile" nasce in un contesto che desidera ampliare le sinergie della Rete con gli *stakeholder* ed ottimizzare attraverso la comunicazione il ruolo della Rete come *player* delle politiche di sviluppo rurale.

In linea con questo orientamento (che peraltro discende dalle specificità di un Programma "servente" al coordinamento, al supporto e all'attuazione dei 21 Psr e quindi rivolto quindi prioritariamente agli

operatori coinvolti nell'attuazione degli stessi) si colloca anche l'attività di **progettazione e realizzazione del portale della RRN**, finalizzato ad "ampliare le possibilità di contatto e interazione e, al contempo, a favorire l'aggiornamento costante dei diversi attori della Rete e la condivisione di documenti di lavoro" grazie alla presenza di strumenti quali forum e area riservata (per una più puntuale analisi dello stesso).

7.1.4. Il portale della Rete (www.reterurale.it)

7.1.4.1 Obiettivi e contenuti dell'indagine

L'approfondimento sul portale della rete ha preso in considerazione alcuni aspetti, ritenuti particolarmente significativi:

- **le informazioni:** l'analisi è stata diretta ad accertare il livello di completezza delle informazioni e della documentazione disponibili all'interno del portale;
- **i servizi per i destinatari:** la valutazione dei servizi per i destinatari ha preso in considerazione la disponibilità di servizi on line, caratterizzati da differenti livelli di interazione (dalla disponibilità informativa, nel caso, ad esempio, della presenza di informazioni riguardanti bandi/avvisi, alla possibilità di attivare un contatto, attraverso l'invio di e-mail, alla presenza di strumenti finalizzati a promuovere un approccio partecipato dei destinatari, quali, ad esempio, forum dedicati a specifiche tipologie di destinatari);
- **la coerenza dei contenuti** presenti all'interno del portale della RRN con le informazioni disponibili all'interno del portale del MIPAAF;
- **l'accessibilità e i dispositivi tecnologici:** la valutazione dell'accessibilità e dei dispositivi tecnologici ha riguardato gli aspetti tecnici che consentono all'utente di accedere e fruire agevolmente dei contenuti del portale. È stata oggetto di valutazione la conformità ai criteri di accessibilità definiti dal "World Wide Web Consortium" (W3C) nelle *Web Content Accessibility Guidelines 2.0*;
- **l'architettura del sito**, ovvero l'organizzazione delle informazioni e dei materiali disponibili, per valutarne la visibilità e la facilità di fruizione da parte degli utenti;
- **l'usabilità:** è stata oggetto di valutazione la presenza di elementi e di caratteristiche che contribuiscono ad orientare e facilitare l'utente nella navigazione;
- **oggetti grafici** a supporto della navigazione e dell'identificabilità del portale.

7.1.4.2 Metodologie e strumenti di indagine

La **valutazione del portale** è stata effettuata attraverso l'integrazione di:

- **tecniche di indagine qualitativa**, per quanto concerne, in particolare, l'analisi dell'architettura del portale e dell'usabilità, nonché l'analisi della coerenza dei contenuti del portale della RRN rispetto al portale del MiPAAF;

- l'utilizzo di una **griglia di criteri** (per la valutazione delle informazioni e dei servizi per i destinatari), per la cui costruzione ci si è riferiti allo **strumento di Analisi dei Siti Web sui Programmi Operativi (A.S.P.O.)**, elaborato dal Formez nell'ambito del progetto Web EuroPA 2006 del Ministero Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, finanziato dalla Misura II.2 "Sviluppo ed adeguamento delle strutture e del personale impegnati, con funzioni diverse, nelle attività di programmazione, coordinamento, gestione, sorveglianza e controllo dei programmi dei Fondi Strutturali" del PON "Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema";
- l'utilizzo di un **metodo di controllo automatico** per la valutazione della conformità del portale ai requisiti di accessibilità.

7.1.4.3 A.S.P.O.

A.S.P.O. nasce quale strumento di autovalutazione delle sezioni dei siti istituzionali delle Regioni Ob. 1 dedicate ai Programmi operativi cofinanziati dai Fondi Strutturali per il periodo di programmazione 2000 – 2006, con l'obiettivo di "valutare gli aspetti qualificanti di un sito istituzionale per ricavarne valori sintetici capaci di esprimerne i caratteri fondamentali e la qualità complessiva"⁴¹. Ai fini della presente valutazione, si è reso dunque necessario **adattare A.S.P.O. sulla base delle peculiarità dell'oggetto di indagine** (ovvero, un portale dedicato ad un Programma di rete, riguardante l'intero territorio nazionale, cofinanziato dal FEASR), integrandolo con ulteriori criteri costruiti sulla base di documenti a carattere regolamentare (strumenti normativi comunitari e nazionali)⁴² ed elaborati di carattere tecnico aventi ad oggetto il tema della comunicazione, con particolare riferimento alla comunicazione online⁴³.

Nella costruzione della griglia, il Valutatore ha preso in considerazione **due principali aree di indagine**:

- le informazioni;
- i servizi per i destinatari.

Per ciascuna area di indagine è stata individuata una serie di criteri, per i quali si danno molteplici

⁴¹ Cfr. I fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione (I Libri del FSE), Roma, Isfol, 2006.

⁴² Regolamento (CE) n. 1698/2005; Regolamento (CE) 1974/2006; Decreto del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie dell'8 luglio 2005 - *Requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici*; Direttiva del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie di concerto con il Ministro per la Funzione Pubblica - 27 luglio 2005 - *Direttiva per la qualità dei servizi online e la misurazione della soddisfazione degli utenti*; Decreto Ministeriale 8 luglio 2005 *Requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici*; Decreto del Presidente della Repubblica, (1 marzo 2005), n. 75, *Regolamento di attuazione della legge 9 gennaio 2004, n. 4 per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*; Il Codice dell'Amministrazione Digitale (8 febbraio 2005); Legge 9 gennaio 2004, n. 4 *Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*.

⁴³ Linee Guida per i siti web della PA (art. 4 della Direttiva 8/09 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione) (26 luglio 2010), Evaluation of the European Union Regional authorities websites devoted to European regional policy (giugno 2005) a cura del Gruppo di Lavoro Structural Funds Information Team (SFIT); La Legge Stanca: i riferimenti tecnici (maggio 2005) a cura della Commissione interministeriale permanente per l'impiego delle ICT a favore delle categorie deboli o svantaggiate; Studio sulle linee guida recanti i requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità e le metodologie tecniche per l'accessibilità e le metodologie tecniche per la verifica dell'accessibilità (legge 4 del 2004, art. 11 comma a e b) (maggio 2004), elaborato a cura dei gruppi di lavoro I "Metodologia" e II "Regole tecniche" della Segreteria tecnico-scientifica della Commissione interministeriale permanente per l'impiego delle ICT a favore delle categorie deboli o svantaggiate; Libro Bianco Tecnologie per la disabilità: una società senza esclusi (5 marzo 2003), redatto dalla Commissione interministeriale sullo sviluppo e l'impiego delle tecnologie dell'informazione per le categorie deboli; Nielsen J., Loranger H., Web Usability 2.0 - L'usabilità che conta, Apogeo, Trento, 2010; Krug S, DON'T MAKE ME THINK, Hops Libri, Milano 2006; Rosenfeld L. e Morville P., Architettura dell'informazione per il World Wide Web, Hops Libri, Milano, 2002; Powazek, *Where i am?*, su *A list apart magazine* (traduzione a cura della redazione di HTML.it), 2006; Nielsen J, *Alertbox - Breadcrumb Navigation Increasingly Useful*, 2007; Nielsen J., *Alertbox - How users read on the web*, 1997; Nielsen J., *Alertbox - Mental Models*, 2010.

opzioni: a ciascuna opzione è associato un punteggio (da 0 a 4): questo indica il grado di soddisfacimento del criterio su una scala che va da 0 (grado di soddisfacimento minimo) a 4 (grado di soddisfacimento massimo).

Ai singoli criteri sono assegnati diversi **pesi di priorità** (moltiplicatori), che indicano il peso di ciascun criterio nella determinazione del punteggio complessivo:

Tabella 105

Rilevanza del criterio	Valore
Poco rilevante	1
Rilevante	2
Molto rilevante	3

Il risultato per ciascun criterio è pertanto determinato dal prodotto del valore assegnato a ciascuna opzione (evidenziato all'interno della griglia in arancione) per il moltiplicatore.

Di seguito si riporta un'esemplificazione della struttura della griglia utilizzata:

Tabella 106

Criteri	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
Criterio A	n1	0, 1, 2, 3, 4	i	R = (i*valore)
	n2			
	n3			
	n4			

La somma algebrica dei risultati ottenuti determina il punteggio parziale di ciascuna delle tre aree di indagine (punteggi settoriali).

Per ciascuna area di indagine, sono stati definiti **quattro intervalli di punteggio**, corrispondenti ad altrettanti *range* di soddisfacimento dei criteri individuati per ciascuna area:

- livello insoddisfacente;
- livello parzialmente soddisfacente;
- livello soddisfacente;
- livello pienamente soddisfacente.

Dalla somma dei punteggi settoriali è stato infine ricavato il punteggio totale (Indice sintetico).

La tabella di seguito riportata illustra, per ciascuna delle aree di indagine considerate, il **livello di soddisfacimento dei criteri individuati**:

Tabella 107

	Livello insoddisfacente	Livello parzialmente soddisfacente	Livello soddisfacente	Livello pienamente soddisfacente
Le informazioni				
Programma Rete rurale nazionale (RRN)		•		
Piano Strategico nazionale (PSN)		•		
Programmi di Sviluppo Rurale (PSR)				•
Politica agricola comune (PAC)		•		
I servizi on line				•

7.1.5 Informazioni

Il **Piano di Comunicazione** per la Rete Rurale Nazionale⁴⁴ individua, quale obiettivo generale delle azioni di comunicazione, la diffusione delle attività e delle opportunità offerte dalla RRN presso le aree rurali e gli operatori del settore rurale, identificati quali target principali.

Obiettivi specifici della comunicazione sono:

- favorire la diffusione dei risultati dei **21 Programmi di Sviluppo Rurali (PSR)** attuati dalle Regioni e dalle Province Autonome, attraverso azioni sinergiche e complementari alle attività di comunicazione realizzate dai PSR;
- promuovere la conoscenza del **Piano Strategico Nazionale (PSN)**, in coordinamento con la più ampia strategia individuata nell'ambito delle attività di comunicazione del PSN;
- valorizzare il ruolo della PAC e delle politiche di sviluppo rurale

In coerenza con gli obiettivi della comunicazione della RRN, la valutazione dell'area di indagine "Informazioni" è stata diretta ad accertare **presenza e completezza delle informazioni** messe a disposizione degli utenti e della documentazione prodotta (documenti di indirizzo e programmazione, documenti di gestione e controllo, documenti di attuazione, normativa di riferimento, materiale di comunicazione, ecc.), relativamente alle seguenti tematiche:

- Programma Rete rurale nazionale (RRN);
- Piano Strategico nazionale (PSN);

⁴⁴ Cfr. *Piano di Comunicazione per la RRN*, Comitato di Sorveglianza del 13 marzo 2009, disponibile on line all'indirizzo <http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/843>.

- Programmi di Sviluppo Rurale (PSR);
- Politica agricola comune (PAC).

Di seguito, si riportano le **griglie degli indicatori** corrispondenti a ciascuna delle aree informative nelle quali è stata ulteriormente articolata l'area di indagine

7.1.6 Programma Rete Rurale Nazionale

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori		Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
<i>Rete rurale nazionale</i>					
A1	Sono presenti informazioni sugli obiettivi del Programma?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A2	Sono presenti informazioni sulla struttura del Programma (Linee di intervento, Obiettivi specifici, Azioni)?	assenti	0	2	8
		presenti	4		
A3	È presente un Quadro finanziario del Programma?	assente	0	2	0
		presente	4		
A4	Sono disponibili informazioni sui Fondi interessati dal cofinanziamento?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
A5	Sono presenti schede sintetiche sui meccanismi di attuazione relativi a:				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di gestione? 	assenti	0	3
	presenti	4			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di controllo? 	assenti	0	3	0
		presenti	4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di certificazione? 	assenti	0	3	0
		presenti	4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di monitoraggio? 	assenti	0	3	12
		presenti	4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di valutazione? 	assenti	0	3	12
		presenti	4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ attività di informazione e pubblicità? 	assenti	0	3	0
		presenti	4		
A6	Sono disponibili informazioni sulle attività del partenariato economico-sociale?	assenti	0	3	12
		presenti	4		

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
A7	È presente una descrizione delle attività?	assente	0	3	9
		presenti, sotto forma di comunicati stampa	3		
		presenti in forma di schede progetto	4		
A8	Sono disponibili informazioni relative allo stato di avanzamento delle Azioni?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
A9	Sono indicati i riferimenti dell'Autorità di Gestione?	assente ⁴⁵	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presente, con numero di telefono	3		
		presente, con indirizzo email	4		
A10	Sono indicati i riferimenti dell'Organismo Pagatore?	assente ⁴⁶	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presente, con numero di telefono	3		
		presente, con indirizzo email	4		
A11	Sono indicati i riferimenti relativi alla Commissione di Controllo?	assente	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presente, con numero di telefono	3		
		presente, con indirizzo email	4		
A12	Sono indicati i riferimenti relativi all'Organismo di Certificazione?	assente ⁴⁷	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presente, con numero di telefono	3		
		presente, con indirizzo email	4		
A13	Sono indicati i riferimenti dell'Organismo di Valutazione?	assente	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presente, con numero di telefono	3		

⁴⁵ I riferimenti dell'Autorità di Gestione sono contenuti (con indicazione dell'Ente, nominativo del Responsabile e indirizzo email) all'interno del Programma, disponibili all'interno della sezione Home > RRN > Cos'è la RRN

⁴⁶ I riferimenti dell'Organismo Pagatore del Programma sono contenuti all'interno del Programma (con indicazione dell'Ente e indirizzo email) disponibile all'interno della sezione Home > RRN > Cos'è la RRN

⁴⁷ I riferimenti dell'Organismo di Certificazione dell'Organismo Pagatore sono disponibili all'interno del Programma (con indicazione della Società incaricata e indirizzo email) disponibile all'interno della sezione Home > RRN > Cos'è la RRN

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
	presente, con indirizzo email	4			
A14	È presente l'informazione sul Comitato di Sorveglianza?	assente	0	3	12
	presente, con ruolo e composizione	3			
	presente, con decisioni delle riunioni	4			
A15	È disponibile l'elenco dei membri del CdS?	assente ⁴⁸	0	2	0
	presente	4			
A16	Sono indicati i riferimenti dei membri che compongono l'UNAC (Unità nazionale di Animazione e Coordinamento)?	assente	0	2	0
	presente il nominativo	2			
	presente, con numero di telefono	3			
	presente, con indirizzo email	4			
A17	Sono indicati i riferimenti dei componenti delle Task Force:				
	■ <i>Task Force Rete Leader?</i>	assenti	0	2	8
		presenti i nominativi	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
	■ <i>Task Force Tematica Buone pratiche e Innovazioni?</i>	assenti	0	2	0
		presenti i nominativi	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
	■ <i>Task Force Monitoraggio e Valutazione?</i>	assenti	0	2	8
		presenti i nominativi	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
■ <i>Task Force Tematica Cooperazione?</i>	assenti	0	2	0	
	presenti i nominativi	2			

⁴⁸ L'elenco dei membri del CdS è contenuto all'interno dei Verbali delle Riunioni del CdS disponibile all'interno della sezione Home > RRN > Comitato di sorveglianza.

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
■ <i>Task Force Tematiche & Supporto al PSR?</i>	presenti, con numero di telefono	3			
	presenti, con indirizzo email	4			
	assenti	0	2	8	
	presenti i nominativi	2			
	presenti, con numero di telefono	3			
	presenti, con indirizzo email ⁴⁹	4			
A18	Sono indicati i riferimenti dei Gruppi di Lavoro nei quali è articolata la TF Supporto ai PSR?	assenti	0	2	0
		presenti i nominativi	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
A19	Sono indicati i riferimenti dei componenti dell'Unità di supporto orizzontale dell'UNAC?	assenti ⁵⁰	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
A20	Sono indicati i riferimenti dei membri che compongono la Cabina di Regia?	assenti ⁵¹	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
A21	Sono indicati i riferimenti delle Postazioni Regionali della Rete (PRR)?	assenti	0	2	0
		presente il nominativo	2		
		presenti, con numero di telefono	3		
		presenti, con indirizzo email	4		
A22	È presente il testo del Programma?	Assente	0	3	9

⁴⁹ Limitatamente ai GL "Progettazione integrata e di filiera" e "Foreste".

⁵⁰ Con l'eccezione rappresentata dai riferimenti dei membri componenti il Comitato di Redazione del portale, completi di nominativi ed indirizzi email (all'interno della sezione Home > Contatta la redazione) individuato nell'ambito dello Staff Comunicazione ed organizzazione.

⁵¹ I riferimenti sono disponibili, con il solo nominativo, limitatamente al Presidente, all'interno della sezione Home > RRN > Struttura.

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori		Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
		presente ma non aggiornato	2		
		presente l'ultima versione	3		
		presente anche l'archivio delle versioni precedenti	4		
A23	È presente il Piano di Azione?	assente	0	3	12
		presente	4		
A24	È disponibile il Piano annuale delle attività?	assente	0	3	6
		presente ma non aggiornato	2		
		presente l'ultima versione	3		
		presente anche l'archivio delle versioni precedenti	4		
A25	Sono disponibili le Relazioni Annuali di Esecuzione?	assente ⁵²	0	3	0
		presenti	4		
A26	È disponibile il Rapporto di Valutazione ex ante?	assente ⁵³	0	3	0
		presente	4		
A27	È disponibile il Piano della Valutazione in itinere?	assente	0	3	12
		presente	4		
A28	È presente il Piano di Comunicazione?	assente	0	3	12
		presente	4		
A29	È presente una newsletter?	assente ⁵⁴	0	1	0
		presente ma non aggiornata	3		
		presente e aggiornata	4		
A30	Sono presenti i materiali di comunicazione della RRN (es. brochure, pubblicazioni cartacee, ecc.)?	assenti	0	4	16
		presenti	3		
		presenti in formato pdf	4		
A31	È presente una sezione contenente i loghi ufficiali (bandiera dell'UE, logo dell'Autorità di Gestione, logo del Programma)?	assente	0	2	0
		presente	3		
		presente, con download dei loghi	4		

⁵² All'interno del portale è disponibile unicamente la RAE relativa all'annualità 2008, mentre sono assenti le RAE relative alle annualità 2007 e 2009.

⁵³ Il Rapporto finale di valutazione ex ante del Programma Rete Rurale Nazionale non è disponibile nella relativa sezione del sito (Home > Fare Rete - Rapporto finale di valutazione ex ante del Programma Rete Rurale Nazionale e allegati), ma è disponibile una sintesi del Rapporto all'interno del Programma della RRN.

⁵⁴ Si segnala che la Rete sta attualmente progettando una newsletter elettronica a periodicità mensile.

Tabella 108

A. INFORMAZIONI					
Indicatori		Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
A32	Sono disponibili i Regolamenti Comunitari?	assenti	0	1	4
		presenti	4		
A33	Sono disponibili, a corredo della documentazione prodotta, "abstract" nei quali siano descritti contenuti e finalità dei documenti pubblicati?	assenti	0	2	0
		presenti	4		
TOTALE INDICE SETTORIALE A - SEZIONE RETE RURALE NAZIONALE					184

L'informazione sul Programma Rete Rurale Nazionale accessibile dalle pagine del portale appare **soddisfacente** per quanto riguarda la definizione degli **obiettivi** e la **descrizione dell'articolazione del Programma**, (descritti all'interno della sezione Home > Le azioni della rete) mentre si rileva l'**assenza** di informazioni relative alla **dotazione finanziaria del Programma** (contenuta all'interno del documento del Programma, disponibile all'interno della sezione Home > RRN > Cos'è la RRN) e all'avanzamento finanziario dello stesso, nonché l'indicazione del contributo comunitario e del Fondo interessato, elemento la cui presenza rappresenta un adempimento in materia di comunicazione previsto dai Regolamenti comunitari⁵⁵.

In un'ottica di trasparenza, anche allo scopo di diffondere le attività e i risultati della Rete presso un pubblico più ampio rispetto ai soli operatori del settore, occorrerebbe **implementare le informazioni relative ai meccanismi di attuazione** del Programma. Attualmente, sono infatti disponibili informazioni in merito alle attività di gestione, all'interno della sezione Home > RRN > Struttura (che peraltro non recepisce i cambiamenti introdotti dal D.M. 7703 del 07/04/2010 relativamente alla struttura organizzativa del Programma) e di monitoraggio e valutazione, descritte nella corrispondente sezione Home > Monitoraggio e valutazione, mentre risultano assenti le descrizioni delle attività di certificazione, controllo e informazione e pubblicità.

Anche le **informazioni relative ai Soggetti coinvolti** nell'attuazione del Programma **necessiterebbero di essere arricchite**: del tutto assenti i riferimenti relativi alla Commissione di Controllo, all'Organismo di Valutazione, alla Cabina di Regia e alle Postazioni Regionali della Rete; in altri casi le informazioni sono disponibili non già nelle pagine web del portale ma all'interno della documentazione (cfr. note alla tabella precedente), rendendo difficoltosa l'acquisizione di informazioni da parte di un utente che non abbia una conoscenza approfondita del funzionamento del Programma. Incompleti sono anche i riferimenti al Comitato di Sorveglianza, di cui, nella pagina web della sezione dedicata (Home > RRN > Comitato di sorveglianza) non è disponibile l'elenco dei membri, così come i riferimenti dei componenti delle *Task Force*, presenti all'interno delle pagine web, completi di nominativi e indirizzi email, unicamente per le *Task Force* "Rete Leader" (Home > Contatta la Task Force Leader) e "Tematiche & Supporto al PSR", limitatamente ai Gruppi di Lavoro "Progettazione integrata e di filiera (Home > Contatta la *Task Force* Progettazione Integrata) e "Foreste" (Home > La *Task Force* Foreste).

Per quanto concerne la **descrizione delle attività promosse dalla Rete**, si rileva l'**assenza** di un **criterio uniforme** di restituzione delle iniziative (non è stato adottato un format di scheda) nonché di archiviazione: in assenza di una sezione dedicata alla raccolta delle attività realizzate dalla RRN

⁵⁵ Il Regolamento (CE) 1974/2006, Allegato VI, prevede l'obbligo, per i siti web cofinanziati dal FEASR, di menzionare il contributo del FEASR almeno nella pagina iniziale, nonché di prevedere un link al sito web della Commissione dedicato al FEASR.

nell'ambito di ciascuna Azione, le informazioni sono dislocate, sotto forma di news e comunicati stampa, in parte nella sezione "News Fare Rete" (Home > Ultime notizie - Fare Rete), in parte nella sezione Eventi (Home > Comunicazione > Eventi RRN); all'interno della sezione "Presentazioni" (Home > Presentazioni) è disponibile ulteriore documentazione, prodotta nell'ambito degli eventi della RRN (convegni, *workshop*, seminari, laboratori, ecc.). La **frammentarietà delle informazioni** all'interno del portale rende difficoltosa una visione nitida ed esaustiva della molteplicità di attività promosse dalla Rete, che rischiano dunque di non essere adeguatamente valorizzate. L'assenza di un archivio strutturato delle attività promosse dalla Rete è da ascrivere alla difficoltà per la Rete stessa di ricostruire un quadro organico e ordinato del complesso delle attività realizzate, legata alle criticità rilevate dalla Valutazione nel sistema di monitoraggio (cfr. par. 6.2) e, in particolare all'assenza di una batteria definitiva di indicatori di realizzazione, in corso di adeguamento (cfr. par. 4.1.2). Una soluzione percorribile nel breve-medio periodo potrebbe essere rappresentata dalla creazione di link di collegamento tra la sezione "Home > Le azioni della rete" e le sezioni nelle quali sono attualmente contenute le informazioni relative alle attività: in particolare, si suggerisce di individuare una modalità finalizzata a consentire all'utente di ascrivere le attività realizzate alle Azioni dalle quali le stesse sono finanziate. Ciò consentirebbe non solo di favorire una maggiore comprensione del funzionamento e della complessità del Programma, ma anche di garantire un'informazione più trasparente in merito allo stato di attuazione del Programma, in termini di avanzamento fisico a livello di Azione.

La **documentazione** presente all'interno del portale relativamente al Programma RRN è da ritenersi **completa**: si ritiene, tuttavia, auspicabile rendere disponibili le Relazioni Annuali di Esecuzione relative alle annualità 2009 e 2007 (attualmente è disponibile unicamente la RAE 2008), il Rapporto finale di Valutazione ex ante del Programma nonché i loghi ufficiali, per favorire il rispetto degli obblighi regolamentari in materia di informazione e pubblicità da parte dei membri della Rete. Per garantire l'omogeneità del materiale informativo prodotto, la Rete sta attualmente predisponendo un Manuale d'uso della linea grafica coordinata elaborata per le azioni di comunicazione della RRN, destinate ai membri dello stesso Programma.

Peraltro, la fruizione del materiale informativo già ampiamente disponibile all'interno del portale potrebbe giovare di una **più razionale organizzazione dei contenuti**: una delle maggiori criticità rilevabili riguarda, infatti, la difficoltà di reperire, in modo agevole e veloce, le informazioni e la documentazione di interesse, difficoltà legata alla mancanza di un criterio omogeneo di archiviazione. L'analisi della collocazione delle informazioni attiene, più nello specifico, alla valutazione dell'architettura del portale, oggetto di specifica indagine valutativa. In questa sede, quindi, il Valutatore si limita a suggerire alcune modifiche puntuali, la cui realizzazione potrebbe favorire la visibilità e l'accesso a documenti ed informazioni ritenuti rilevanti ai fini della promozione dei risultati dell'attività della RRN.

In particolare, si raccomanda di rendere disponibili all'interno delle pagine web dedicate (Home > RRN > Struttura) **informazioni aggiornate relativamente alla struttura organizzativa della Rete** (sulla base delle novità introdotte dal D.M. 7703), in parte contenute all'interno di documenti e, quindi, scarsamente visibili. Attualmente parte delle informazioni relative alle strutture della RRN sono variamente dislocate all'interno del portale (es. i riferimenti dei componenti delle Task Force, cfr. sopra): occorrerebbe mettere a sistema queste informazioni, consentendo all'utente di poter accedere ad un'unica pagina completa di organigramma e riferimenti utili per poter contattare i diversi soggetti.

Per quanto riguarda la documentazione, sarebbe opportuno inserire all'interno della sezione "Comunicazione" (Home > Comunicazione) il **Piano di Comunicazione**, attualmente disponibile quale documentazione allegata alla terza riunione del CdS del 13/03/09 (Home > NOTIZIE > Terza riunione 13 Marzo 2009) e dunque accessibile esclusivamente attraverso una ricerca tramite motore di ricerca.

7.1.7 Piano Strategico Nazionale (PSN)

Tabella 109

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
<i>Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo</i>					
A33	Sono presenti informazioni sugli obiettivi del Piano?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
A34	Sono presenti informazioni sulla struttura del Programma (Assi prioritari, Obiettivi prioritari di Asse, Azioni chiave)?	assenti	0	2	0
		presenti	4		
A35	È presente un Quadro finanziario del Piano?	assente	0	2	0
		presente	4		
A36	Sono indicati i riferimenti dell'Autorità di Gestione del PSN?	assente	0	2	0
		presente	4		
A37	È presente una descrizione delle Azioni chiave?	assente	0	3	0
		presente	4		
A38	È disponibile il testo del Piano?	assente	0	3	12
		presente ma non aggiornato	2		
		presente l'ultima versione	3		
		presente anche l'archivio delle versioni precedenti	4		
A39	È presente il Piano di Comunicazione?	assente	0	3	0
		presente	4		
A40	Sono presenti i materiali di comunicazione prodotti (es. brochure, pubblicazioni cartacee, ecc.)?	assenti	0	4	16
		presenti	3		
		presenti in formato pdf	4		
TOTALE INDICE SETTORIALE A - SEZIONE PIANO STRATEGICO NAZIONALE PER LO SVILUPPO				28	

L'obiettivo di garantire adeguata pubblicità ai contenuti del **PSN** non è pienamente soddisfatto all'interno delle pagine web del portale della RRN. Le **informazioni** relative al Piano sono scarse e **frammentate**: per lo più, sono reperibili all'interno del documento relativo al Piano stesso, disponibile all'interno dell'area documentale (Home > Documenti > PSN). Si rileva l'assenza di una sezione ad *hoc* dedicata al Piano, completa di una descrizione sintetica dello stesso (obiettivi, contenuti, quadro finanziario, soggetti coinvolti nell'attuazione dello stesso) e della documentazione di riferimento; quest'ultima è attualmente suddivisa tra la sottosezione dedicata al PSN all'interno dell'area documentale, che ospita la documentazione di programmazione e parte della documentazione relativa alle attività di comunicazione del PSN (brochure) e la sezione "Comunicazione", dalla quale è possibile accedere ai materiali della campagna di comunicazione sul

Piano Strategico Nazionale "Le aree rurali per uno sviluppo sostenibile".

7.1.8 Programmi di Sviluppo Rurale (PSR)

Tabella 110

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
Programmi di Sviluppo Rurale					
A41	Sono presenti schede sintetiche sui 21 PSR?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A42	Sono disponibili informazioni relative allo stato di avanzamento:				
	■ fisico ?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
	■ procedurale?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
	■ finanziario?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A43	Sono disponibili informazioni sulle opportunità di finanziamento offerte dai PSR?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A44	Sono disponibili informazioni sulle azioni di informazione e pubblicità?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A45	Sono indicati i riferimenti delle AdG dei PSR?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A46	È presente il testo del PSR?	assente	0	3	12
		presente ma non aggiornato	2		
		presente l'ultima versione	3		
		presente anche l'archivio delle versioni precedenti	4		
TOTALE INDICE SETTORIALE A - SEZIONE PROGRAMMI DI SVILUPPO RURALE					84

La lettura della griglia precedente mostra un livello **pienamente soddisfacente del contenuto informativo** reso disponibile all'interno del portale per quanto attiene ai **Programmi di Sviluppo Rurale**.

Le informazioni sono, inoltre, accessibili attraverso due percorsi:

- la sezione Home > Programmazione > PSR Italia riporta, per ciascuna Regione e Provincia Autonoma titolare di PSR, schede di sintesi e di presentazione (per lo più in lingua inglese) e la documentazione relativa alla programmazione e allo stato di avanzamento procedurale;

- la sezione Home > Regioni, all'interno della quale sono state realizzate 21 pagine, recanti ciascuna informazioni di sintesi relativamente ai referenti, opportunità offerte (bandi in scadenza), eventi promossi, news e documentazione di riferimento (completa di archivio della documentazione precedente).

Oltre alla **completezza della documentazione** resa, occorre sottolineare, quale punti di forza, nell'ottica della trasparenza dell'azione amministrativa, la presenza di:

- schede e presentazioni dei PSR in lingua inglese, fruibili quindi anche dai partner internazionali della Rete;
- uno scadenario dei bandi a supporto degli operatori, (per il quale è stato implementato un collegamento con la banca dati dei MiPAAF) con possibilità di scaricare il bando e tutta la documentazione correlata;
- informazioni sullo stato di avanzamento finanziario dei PSR Italia - restituito in forma aggregata su base mensile e trimestrale) - disponibili all'interno della sezione Home > Programmazione > Avanzamento finanziario, e procedurale (mancano invece informazioni relative allo stato di avanzamento fisico dei PSR).

Favorendo la visibilità e la condivisione delle informazioni relative alle opportunità e ai risultati conseguiti dai Programmi, in un'ottica di sinergia e complementarità rispetto alle azioni di comunicazione promosse dai singoli PSR, il **portale** si configura, quindi, quale **efficace strumento di supporto al "rafforzamento della capacità progettuale e gestionale" dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, sostenendone la capacità di interazione e cooperazione.**

7.1.9 Politica Agricola Comune (PAC)

Tabella 111

A. INFORMAZIONI					
Indicatori	Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato	
<i>Programmi di Sviluppo Rurale</i>					
A47	Sono presenti informazioni sui contenuti generali e sui risultati della PAC?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
A48	Sono presenti informazioni sulla futura programmazione?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A49	Sono presenti informazioni sui soggetti istituzionali di riferimento?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
A50	È presente la documentazione di riferimento?	assente	0	3	12
		presente	4		
TOTALE INDICE SETTORIALE A - SEZIONE PAC E POLITICHE DI SVILUPPO RURALE				36	

Parzialmente soddisfacente è il livello di completezza delle informazioni relative alla **Politica Agricola Comune**: nonostante il portale preveda una sezione dedicata (Home > PAC e coesione), risultano assenti informazioni generali sui contenuti e sul ruolo della PAC, così come sui soggetti istituzionali di riferimento a livello nazionale. Risultano invece presenti informazioni sulla futura programmazione e la documentazione di riferimento.

Per rendere maggiormente accessibili le informazioni, anche ad un pubblico di non addetti ai lavori, **occorrerebbe prevedere una scheda sintetica** recante alcune informazioni generali sulla PAC, prevedendo un link di rimando alla sezione dedicata all'interno del portale dell'Unione Europea per ulteriori approfondimenti.

7.1.10 Servizi online

La griglia degli indicatori relativa a questo ambito di indagine prende in esame la presenza di una serie di funzionalità, atte a facilitare l'utente nel reperimento di informazioni.

Tabella 112

B. SERVIZI ONLINE					
Indicatori		Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
<i>Programmi di Sviluppo Rurale</i>					
B1	Sono presenti link al portale dell'Unione Europea?	assenti	0	2	6
		presenti	3		
		presente il link alla sezione "Agricoltura e sviluppo rurale" della CE	4		
B2	È presente la bandiera dell'Unione Europea?	assente	0	3	12
		presente	4		
B3	È presente il link al sito web della Commissione dedicato al FEASR?	assente	0	3	0
		presente	4		
B4	È presente il link al portale della Rete Rurale Europea?	assente	0	3	12
		presente	4		
B5	È presente il link al sito del MIPAAF?	assenti	0	3	12
		presente	4		
B6	È disponibile una sezione dedicata alle news?	assente	0	1	4
		presente ma non aggiornata	3		
		presente e aggiornata	4		
B7	È presente un'area destinata alla condivisione di documenti per gli addetti ai lavori?	assente	0	1	4
		presente	4		
B8	È presente un motore di ricerca?	assente	0	2	8

Tabella 112

B. SERVIZI ONLINE					
Indicatori		Opzioni	Valori	Moltiplicatore	Risultato
		presente	4		
B9	È disponibile un Glossario dei tecnicismi?	assente	0	3	0
		presente	4		
B10	È disponibile una sezione dedicata alle FAQ?	assente	0	3	12
		presente	4		
B11	Sono presenti informazioni sui bandi?	assenti	0	3	12
		presenti	4		
B12	È presente la rassegna stampa del Programma?	assente	0	1	4
		presente	4		
B13	Sono disponibili materiali audio visivi?	assenti	0	2	8
		presenti	4		
B14	Sono disponibili strumenti di valutazione (es. questionari online)?	assenti	0	3	0
		presenti	4		
TOTALE INDICE SETTORIALE B					94

Il **livello di completezza dei servizi online** offerti dal portale appare **pienamente soddisfacente** (per quanto riguarda, in particolare, il motore di ricerca, in questo paragrafo la valutazione si limita a registrarne la presenza, rimandando al paragrafo relativo all'usabilità un'analisi della funzionalità dello stesso); è possibile tuttavia individuare alcune **aree di miglioramento**:

- realizzazione di un **glossario generale** dei tecnicismi presenti all'interno del portale, funzionale anche ad innalzare il livello di accessibilità del portale;
- predisposizione di **questionari on line e strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti** rispetto alla qualità dei servizi on line erogati dal portale: questi strumenti consentirebbero di individuare i punti di eccellenza e di criticità del portale in vista di una costante implementazione dello stesso, secondo le indicazioni fornite dall'utente sia direttamente (attraverso questionari o suggerimenti inviati tramite e-mail), sia indirettamente (attraverso strumenti che consentono di monitorare le scelte di navigazione)⁵⁶;

⁵⁶ L'adozione di specifici strumenti di autovalutazione è raccomandata peraltro dalla Direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie di concerto con il Ministro per la Funzione Pubblica - 27 luglio 2005 – *Direttiva per la qualità dei servizi online e la misurazione della soddisfazione degli utenti*. Gli strumenti individuati dalla Direttiva sono finalizzati alla valutazione della soddisfazione degli utenti rispetto alla qualità dei servizi online disponibili nei siti web delle Pubbliche Amministrazioni. Sebbene il portale della RRN non preveda aree destinate all'erogazione di servizi in senso stretto (es. possibilità di effettuare transazioni, pagamenti, richiedere certificati, compilare formulari, ecc), gli strumenti di rilevazione proposti nella Direttiva possono essere agevolmente adattati alle esigenze informative scaturite dalla presente analisi. La Direttiva individua tre principali modalità di indagine: a) una modalità diretta, che prevede l'utilizzo di strumenti quali questionari per i quali si prevede una somministrazione online o telefonica; b) una modalità indiretta che prevede l'acquisizione di informazioni attraverso strumenti quali e-mail e *contact center*; c) una modalità "tecnica", basata sull'analisi dei comportamenti di navigazione dell'utente. Ciascuna modalità di indagine è descritta in dettaglio nell'allegato 2 alla Direttiva, che sottolinea l'importanza di un'integrazione delle diverse tecniche individuate, al fine di ottenere un quadro più completo e articolato delle aspettative dell'utenza in rapporto ai servizi offerti e dei punti di forza e debolezza della piattaforma web. L'individuazione di punti

- implementazione della sezione “**Chiosco RRN**” – attualmente articolata nelle due sottosezioni “Comunicati stampa” e “Rassegna stampa” - con una sezione dedicata a raccogliere i materiali audio-visivi prodotti nell’ambito delle attività promosse dalla RRN.

7.1.11 Coerenza contenutistica tra il portale della Rete Rurale Nazionale e il portale del MiPAAF

Il Piano di Comunicazione della RRN prevede che le attività di comunicazione della RRN siano realizzate in sinergia e complementarità con quanto attuato dal MiPAAF nell’ambito del proprio piano di comunicazione annuale. Sulla base di questa considerazione, e in risposta ad uno specifico fabbisogno informativo espresso dall’Amministrazione, il Valutatore ha inteso **verificare il livello di coerenza dei contenuti presenti all’interno del portale della RRN con le informazioni offerte dalla sezione dedicata allo “Sviluppo rurale e Infrastrutture” del portale (www.politicheagricole.it) del MiPAAF (Home >Sviluppo Rurale e Infrastrutture).**

Il collegamento al portale della RRN è garantito dalla presenza di un **link al portale stesso**, in evidenza grazie ad un banner collocato nella colonna di destra.

All’interno del portale MiPAAF, le informazioni sul Programma RRN non sono immediatamente visibili: queste sono infatti contenute all’interno di una pagina di quarto livello, accessibile dalla sezione “Programmi 2007 – 2013” (Home > Sviluppo Rurale e Infrastrutture > Programmi 2007 - 2013 > Rete Rurale Nazionale). La pagina ospita una selezione di documenti senza tuttavia prevedere un testo introduttivo in merito alle finalità del Programma e alle attività promosse. Alcuni documenti presenti all’interno della sezione del portale del MiPAAF non sono aggiornati alle ultime versioni, come nel caso del Programma, di cui è fornita la versione di giugno 2007 e non l’ultima (20 maggio 2009), disponibile all’interno del portale della RRN. Scarsi e non sempre aggiornati risultano essere, quindi, i contenuti offerti in merito alla RRN dal portale del MiPAAF, rispetto al quale il portale della RRN offre un’informazione prevedibilmente più completa ed aggiornata.

Per quanto concerne i PSR, relativamente ai quali il portale della RRN offre un’informazione ricca e dettagliata il portale del MiPAAF offre un servizio di banca dati dei bandi emanati dalle Regioni e Province autonome, con il quale è stato realizzato un collegamento per l’implementazione di uno scadenzario dei bandi a supporto degli operatori all’interno della sezione “Regioni” del portale della RRN.

Anche relativamente al Piano Strategico Nazionale, il portale del MiPAAF non offre informazioni aggiornate: sono presenti unicamente gli “Orientamenti per la redazione del Piano Strategico Nazionale nel settore dello sviluppo rurale”, mentre risulta assente il testo del “Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale” (21 giugno 2010), disponibile invece all’interno del portale della RRN.

Da una prima analisi della coerenza contenutistica tra il portale della RRN e il portale del MiPAAF, emerge quindi come non solo i contenuti del portale della RRN siano **coerenti** con le informazioni inserite all’interno del portale del MiPAAF, ma anche **più aggiornati e completi**.

di eccellenza e criticità è chiaramente funzionale all’implementazione del portale, nella direzione delle indicazioni fornite dall’utente sia direttamente (attraverso questionari o suggerimenti inviati tramite e-mail), sia indirettamente (attraverso strumenti che consentono di monitorare le scelte di navigazione).

7.1.12 Accessibilità

Scopo dell'**accessibilità** è consentire l'accesso ai contenuti del Web anche a quelle categorie di utenti che potrebbero essere precluse dalla **fruizione** degli stessi per motivi ascrivibili a disabilità fisiche o psichiche, a condizioni di contesto svantaggiose (es. ambienti rumorosi, oppure eccessivamente o scarsamente illuminati) o ancora a dotazioni informatiche obsolete. L'accessibilità, in un portale web di una Pubblica Amministrazione, oltre a rappresentare un adempimento di legge⁵⁷, costituisce un requisito essenziale per evitare di limitare la visibilità del sito stesso e ridurre i potenziali flussi di traffico.

Relativamente a questo ambito di indagine, il Valutatore ha svolto una verifica preliminare dei requisiti di accessibilità del portale, utilizzando un metodo di controllo automatico per la valutazione della conformità del portale ai requisiti di accessibilità definiti dal *World Wide Web Consortium* nelle *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0*⁵⁸. In particolare, è stato utilizzato il software *W3C Markup Validator*, disponibile all'indirizzo <http://validator.w3.org/>, per la validazione del codice utilizzato: tale indagine ha evidenziato la **sostanziale conformità del portale ai requisiti minimi di accessibilità**. Questo risultato è da ascrivere alla **scelta, da segnalare quale buona pratica, di utilizzare il Content Management System (CMS) FlexCMP** per lo sviluppo della piattaforma: *FlexCMP* è, infatti, stato progettato per consentire di generare piattaforme web improntate alla massima accessibilità, conformi alle disposizioni previste dalla normativa italiana in materia.

Occorre sottolineare che, ai fini della valutazione dell'accessibilità di una piattaforma web, l'utilizzo di un test automatico effettuato da un apposito software – in questo caso *W3C Markup Validator*, pur essendo estremamente utile, richiede di essere integrato attraverso controlli manuali affidati ad un esperto di accessibilità. Se è vero, infatti, che i metodi suggeriti dalle WCAG 2.0 per garantire l'accessibilità riguardano per lo più interventi tecnici sul codice, d'altra parte molti punti di controllo relativi ai requisiti tecnici di accessibilità non sono automatizzati. Un'analisi più dettagliata del portale, mirata a valutare il rispetto dei requisiti non automatizzabili, secondo quanto previsto dalla

⁵⁷ Nel dicembre 2003 è stata approvata la Legge Stanca *Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici*, che prevede l'obbligo, per tutti i siti della Pubblica Amministrazione, di adottare facilitazioni d'ingresso per la rimozione di eventuali barriere elettroniche che possano ostacolare l'accesso ai contenuti di una piattaforma web. Nel luglio 2005 il Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie ha emanato il Decreto attuativo della Legge Stanca - *Requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici* - nel quale sono definite le linee guida recanti i requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità. L'emanazione da parte del W3C (*World Wide Web Consortium*) delle nuove raccomandazioni internazionali (WCAG 2.0), cui ha fatto seguito l'invito da parte della Commissione europea rivolto ai 27 paesi membri di adottare tali raccomandazioni, ha determinato la necessità di aggiornare il D.M. 8 luglio 2005. Per rispondere alla necessità di recepire tali raccomandazioni, si è costituito un gruppo di lavoro presso il Dipartimento per la digitalizzazione della PA e l'Innovazione tecnologica - in collaborazione con il Fornez - composto dai rappresentanti delle associazioni delle persone disabili maggiormente rappresentative, degli sviluppatori competenti in materia di accessibilità, dei produttori di hardware e software e degli organismi pubblici e privati, anche internazionali - il quale ha operato una revisione dell'allegato A al decreto.

⁵⁸ Nell'ambito del progetto *Web Accessibility Iniziative (WAI)*, il *World Wide Web Consortium (W3C)* ha elaborato le *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 (11/12/2008)*, che definiscono gli standard per favorire l'accessibilità dei siti web. Nelle *Web Content Accessibility Guidelines 2.0*, il W3C individua dodici linee guida per una progettazione volta all'accessibilità, sulla base dei quali sono stati definiti altrettanti Requisiti tecnici per l'accessibilità: Requisito 1 – Alternative testuali: "Fornire alternative testuali per qualsiasi contenuto non di testo in modo che lo stesso contenuto possa essere trasformato in altre forme fruibili secondo le necessità degli utenti, come ad esempio stampa a caratteri ingranditi, Braille, sintesi vocale, simboli o altra modalità di rappresentazione del contenuto"; Requisito 2 – Contenuti audio, contenuti video, animazioni: "Fornire alternative testuali equivalenti per le informazioni veicolate da formati audio, formati video, formati contenenti immagini animate (animazioni), formati multisensoriali in genere"; Requisito 3 – Adattabile: "Creare contenuti che possano essere rappresentati in modalità differenti (ad esempio, con layout più semplici), senza perdita di informazioni o struttura"; Requisito 4 – Distinguibile: "Rendere più semplice agli utenti la visione e l'ascolto dei contenuti, separando i contenuti in primo piano dallo sfondo"; Requisito 5 – Accessibile da tastiera: Rendere disponibili tutte le funzionalità anche tramite tastiera; Requisito 6 – Adeguata disponibilità di tempo: "Fornire all'utente tempo sufficiente per leggere ed utilizzare i contenuti"; Requisito 7 – Crisi epilettiche: "Non sviluppare contenuti che possano causare crisi epilettiche"; Requisito 8 – Navigabile: Fornire all'utente funzionalità di supporto per navigare, trovare contenuti e determinare la propria posizione nel sito e nelle pagine; Requisito 9 – Leggibile: "Rendere leggibile e comprensibile il contenuto testuale"; Requisito 10 – Prevedibile: "Creare pagine Web che appaiano e che si comportino in maniera prevedibile"; Requisito 11 – Assistenza nell'inserimento di dati e informazioni: "Aiutare l'utente ad evitare gli errori ed agevolarlo nella loro correzione."; Requisito 12 – Compatibile: Garantire la massima compatibilità con i programmi utente e con le tecnologie assistive.

normativa vigente⁵⁹, dovrebbe essere oggetto di un mandato specifico, affidato ad uno dei Valutatori iscritti all'elenco pubblico dei Valutatori di accessibilità istituito e aggiornato dal CNIPA⁶⁰.

7.1.13. Architettura dell'Informazione

7.1.13.1 Premessa

Che cos'è l'**Architettura dell'Informazione**, perché è così importante e che definizione si può dare a questa complessa disciplina? Le risposte a queste domande possono essere estrapolate da una delle prime pubblicazioni che hanno trattato in modo organico questo argomento, la monumentale opera di Louis Rosenfeld e Peter Morville *Architettura dell'Informazione per il World Wide Web*.

“L'analogia con l'architettura è uno strumento potente per comprendere la natura complessa e multidimensionale degli spazi dell'informazione. Come gli edifici, anche i siti web possiedono un'architettura con la quale interagiamo. Alcuni siti web sono dotati di una struttura logica che ci aiuta a trovare le risposte e portare a termine gli obiettivi. Altri mancano di una qualsiasi intellegibile organizzazione e frustrano i nostri tentativi di navigare al loro interno. [...] Questi siti ricordano edifici malamente realizzati: case con tetti che gocciolano, cucine anguste, grattacieli per uffici con finestre che non si aprono, aeroporti simili a labirinti con segnaletica ingannevole”.

7.1.13.2 Definizioni di Architettura dell'Informazione

1. La combinazione di organizzazione, categorizzazione e schemi di navigazione all'interno di uno schema di navigazione.
2. Il design strutturale di uno spazio informativo atto a facilitare l'esecuzione dei compiti e l'accesso intuitivo ai contenuti.
3. L'arte e la scienza della strutturazione e classificazione dei siti web e delle intranet per assistere gli utenti a trovare e gestire le informazioni.
4. Una disciplina emergente ed un gruppo di pratiche focalizzate a portare i principi del design e dell'architettura nel paesaggio digitale⁶¹.

7.1.14 Analisi generale

L'architettura dell'Informazione del portale della Rete Rurale Nazionale si sviluppa seguendo un **modello tassonomico** di tipo ampio ed esteso, con approccio *top-down*. Il portale presenta una quantità di informazioni notevole, organizzate attraverso sistemi di navigazione incorporati e sistemi

⁵⁹ Decreto del Presidente della Repubblica, 1 marzo 2005, n. 75 “Regolamento di attuazione della legge 9 gennaio 2004, n. 4 per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici” art. 3, pubblicato nella G.U. 3 maggio 2005, n. 101, e Deliberazione CNIPA 15 settembre 2005, n. 25, “Istituzione dell'elenco dei valutatori di cui all'art. 3, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica 1° marzo 2005, n. 75, e definizione delle modalità tecniche per la tenuta (deliberazione n. 25/2005)” pubblicata nella G.U. 21 settembre 2005, n. 220.

⁶⁰ L'elenco pubblico dei Valutatori di accessibilità è pubblicato all'interno del sito del CNIPA (http://www.cnipa.gov.it/site/it-IT/Attivit%C3%A0/Accessibilit%C3%A0/Elenco_valutatori/)

⁶¹ Rosenfeld L. e Morville P., *Architettura dell'informazione per il World Wide Web*, Hops Libri, Milano, 2002, pp. 3-4.

di navigazione supplementare piuttosto articolati.

Il sistema di etichettatura (*labeling*) è piuttosto chiaro e immediato, in linea sia con le convenzioni generali sia con le esigenze specifiche dell'utenza del portale. Alcune categorie sono dedicate specificatamente alla raccolta e gestione di documenti, costituendo dei veri e propri archivi documentali online.

Un **motore di ricerca interno** contribuisce alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza e al reperimento delle informazioni all'interno di una struttura assai articolata, sia in senso verticale che orizzontale. Come precedentemente accennato, è assente un glossario dei termini tecnici che sia d'aiuto nella comprensione dei testi.

I *tool online* non standard offerti dal sito non sono molti, ma rappresentano comunque un elemento di novità per un portale della Pubblica Amministrazione (soprattutto i Forum e lo strumento per il *Bookmarking*), tradizionalmente legata ad approcci istituzionali meno integrati.

La piattaforma, come ricordato in precedenza, è stata sviluppata con il **Content Management System (CMS) FlexCMP**, che garantisce un'attenzione particolare al rispetto dei requisiti dell'accessibilità stabiliti dalla legge.

7.1.15. Sistemi di navigazione incorporati

7.1.15.1 Struttura del Menu Orizzontale (Main menu)

Il menu principale (*Main menu*) è composto da **otto** voci distinte:

1. Home
2. RRN
3. Partner
4. Opportunità
5. Notizie
6. Comunicazione
7. Documenti
8. Normativa



Selezionando una delle voci del menu principale, questa viene replicata in cima al menu laterale sinistro e vengono visualizzate tutte le sottocategorie in cui è suddivisa. Nella colonna centrale le informazioni vengono restituite all'interno di un layout diverso e peculiare a seconda della sezione in cui si trova l'utente; caratteristica comune nell'organizzazione delle informazioni è l'utilizzo di moduli all'interno della pagina che suddividono le sezioni di cui è composta in modo piuttosto schematico e di agevole comprensione. Le informazioni restituite all'interno del frame centrale si possono categorizzare in questo modo:

- *Bandi in scadenza*
- *Campagna di comunicazione*
- *Eventi*
- *Documenti*
- *In evidenza*
- *La redazione segnala*
- *News*
- *Normativa*
- *Notizie*
- *Presentazioni*
- *Ultimi documenti pubblicati (archivio documentale)*

La categorizzazione delle voci del menu orizzontale sembrerebbe assegnare a questo il ruolo di elemento centrale nella descrizione della Rete Rurale e delle sue attività. La **denominazione delle categorie è piuttosto chiara ed esplicativa**, in linea con le convenzioni generalmente rispettate sul *labeling*.

Di non facile interpretazione risulta il meccanismo di apertura delle sottocategorie del menu: una

volta selezionata la categoria principale, questa appare nel menu laterale sinistro (denominato proprio per questo anche “*Menu di navigazione locale*”) declinata in tutte le sue articolazioni. Questa scelta è senz’altro corretta e in linea con le opinioni dei più autorevoli Architetti dell’Informazione, tuttavia, la compresenza nel menu laterale sinistro delle sottosezioni relative alla navigazione locale delle voci del menu principale e delle voci appartenenti esclusivamente al menu laterale stesso genera non poca confusione nell’orientamento alla navigazione. Ogni menu ha e deve avere una funzione specifica: assegnare allo stesso menu un duplice compito rende difficile la comprensione dello schema di navigazione per l’utente che si trovi a ricercare informazioni sul sito.

7.1.15.2 Struttura del Menu laterale sinistro

Il **menu laterale sinistro** è composto da **quattordici** voci principali, molte delle quali presentano diversi livelli di sottoarticolazione:

1. Programmazione
2. Regioni
3. Agriturismo
4. Giovani e Imprese
5. Paesaggio
6. Ambiente
7. Aree rurali
8. Approccio LEADER
9. Progettazione integrata
10. PAC e Coesione
11. Sicurezza e qualità
12. Cooperazione
13. Monitoraggio e Valutazione
14. Buone pratiche e innovazioni

Figura 26

Programmazione
Regioni
Agriturismo
Giovani e Impresa
Paesaggio
Ambiente
Aree rurali
Approccio Leader
Progettazione integrata
PAC e coesione
Sicurezza e qualità
Cooperazione
Monitoraggio e valutazione
Buone pratiche e innovazioni

Selezionando una voce, questa sale automaticamente nella prima posizione del *ranking* relativo al menu, mentre il contenuto della pagina (colonna centrale) viene modificato volta per volta a seconda della scelta effettuata.

Le informazioni restituite all’interno del **frame centrale** si possono categorizzare in questo modo:

- Info
- News
- Eventi
- Approfondimenti
- Bandi
- In evidenza
- Documenti

- Segnalazioni task force
- Segnalazioni redazione
- Calendario

Come ricordato nel paragrafo precedente, quando viene selezionata una voce nel menu principale, questa viene replicata e sottoarticolata in cima al menu principale.

Selezionando alcune delle voci del menu laterale, vengono visualizzati nella colonna di destra diversi *highlight*, *banner*, moduli e informazioni correlate al contenuto della pagina.

Il menu laterale sinistro, per come viene declinato, sembra voler far riferimento alle strutture operative tematiche, a loro volta correlate alle Azioni del Programma, per lo meno per quanto riguarda le ultime 12 voci di menu, mentre le prime due fanno riferimento alla programmazione della Rete Rurale e alle informazioni sulle politiche agricole e sui PSR distinti su base regionale. Come accennato nel paragrafo precedente, il **sovraporsi (a seguito della selezione) di una voce sottoarticolata del menu principale in testa alle voci appartenenti al menu laterale sinistro può generare confusione nell'utente** e contribuire a modificare la percezione visiva della struttura logica, la cui composizione varia a seconda della scelta effettuata, vanificando la funzione orientativa del menu stesso. Analogamente, la selezione di una voce del menu laterale comporta il suo spostamento in cima al *ranking* del menu, producendo un'immediata sensazione di spaesamento nell'utente.

Il menu laterale, a prima vista, appare eccessivamente articolato, soprattutto al **primo livello** (voci principali o sezioni). La funzione precipua di un menu è quella di organizzare le informazioni in modo logico, coerente e usabile in modo da favorire una costruzione chiara dell'architettura dell'informazione del portale. Ciò comporta uno sforzo di sintesi, di accorpamento e di sottoarticolazione delle tematiche, delle pagine e delle funzioni dell'applicazione web. La **ridondanza e la proliferazione** di voci di menu, soprattutto di primo livello, rende più complessa la navigazione dell'utente, che deve riflettere attentamente sulla scelta da effettuare.

È necessario, infine, segnalare un'anomalia concettuale nella scelta della definizione della struttura dei menu. Generalmente si assegna a ciascuno di essi una funzione e un ruolo diverso, in modo da poter identificare l'utilità specifica di ogni menu e attribuire ad essi una maggiore o minore rilevanza a seconda della funzione che assolvono. Il menu laterale contiene una serie di informazioni di assoluto rilievo, tali da farlo approssimare ad un menu principale. Tuttavia, il menu orizzontale contiene voci che rimandano a sezioni di indiscutibile importanza, per quanto qualitativamente differenti rispetto a quelle del menu laterale sinistro. Sarebbe prioritario procedere ad una **riorganizzazione complessiva dei due menu (orizzontale e laterale)**, in modo da identificare con chiarezza quale sia da considerarsi il menu principale, per poi assegnare all'altro la funzione di menu di navigazione secondaria (o locale) ovvero di accesso alle sottocategorie delle voci principali.

7.1.15.3 Top Menu

Nel **Top Menu** (abituamente riservato a *tool* di servizio) sono presenti **quattro** voci, corrispondenti ad altrettante funzioni:

- Versione inglese del portale
- Mappa del sito
- Versione stampabile della pagina selezionata (si apre in un'altra scheda)
- Bookmark

Figura 27



Appare corretto, secondo le convenzioni generali, l'utilizzo di questo menu come accesso a *tool* specifici di servizio. Tuttavia, la versione in un'altra lingua di un sito web viene solitamente collocata in alto sul lato destro della testata, poiché non è configurabile esattamente come una voce di servizio, bensì come una "versione parallela" del sito, per quanto, in genere, ridotta nei contenuti e nei dati ospitati.

La **mappa del sito** può e deve, laddove possibile, essere posizionata nel top menu o nel *footer* menu, anche se la posizione in testata le attribuisce una visibilità di indiscutibile valore strategico nell'ottica di aiutare l'utente per l'orientamento nella navigazione. L'applicativo della mappa restituisce un albero dei contenuti di non facile esegesi, poiché vi risultano reiterate alcune voci (ad esempio la voce "Mappa del sito" è ripetuta due volte mentre all'interno del portale è presente solo nel *Top Menu*) e in alcuni casi si verifica una mescolanza di voci appartenenti a menu diversi (ad esempio le voci del menu laterale destro si frappongono alle voci espanse del menu principale).

Qualche dubbio suscita anche l'inserimento del pulsante relativo al *bookmarking* (la condivisione della pagina tramite *social media* e servizi di posta elettronica) in questa collocazione, poiché usualmente viene collocato al di sotto di una pagina di testo, specialmente nel caso delle news, di un modulo eventi, di una *photogallery*, di un video o dell'*Home Page*.

7.1.15.4 Menu laterale (destra) dei servizi

Il **frame di destra** del portale della Rete Rurale ospita un **inconsueto menu laterale**, contenente **quattro** voci che corrispondono ad altrettante sezioni di servizio.

Le voci che compongono questo menu sono:

- Forum
- Area riservata
- *Link Utili*
- Domande frequenti (FAQ)

Figura 28



Selezionando le voci si accede alla sezione di servizio corrispondente. Il forum è configurato come una macrocategoria-contenitore all'interno della quale sono presenti diversi "sotto-forum" tematici, suddivisi in forum attivi e forum chiusi. All'interno di ciascun forum vengono aperti **thread (o discussioni)** ai quali gli utenti possono partecipare inserendo i propri *post*. L'area riservata, ovviamente, è inaccessibile agli utenti non autorizzati e quindi non può essere oggetto della presente valutazione. La pagina dei link è piuttosto ben strutturata e presenta collegamenti ipertestuali assolutamente utili e rilevanti. Le FAQ sono poche ma piuttosto chiare ed esplicative.

Il **menu denominato "Servizi"** occupa stabilmente la colonna di destra del portale, a volte stazionando sotto la testata, a volte retrocedendo nel *ranking* del frame a seconda dei banner e dei moduli che vengono attivati nella colonna medesima. Al di là di queste alterazioni, che generano, come già ricordato, confusione percettiva nell'utente, l'idea di dedicare un menu a sé stante a questo

tipo di servizi non appare totalmente condivisibile. Le voci contenute in questo menu potrebbero essere accorpate a quelle del *Top Menu*, in modo da creare un'unica area di riferimento per i *tool* di servizio, favorendone l'utilizzo da parte dell'utente.

7.1.15.5 Breadcrumbs e navigazione interna

La navigazione consiste di tre parti. Sono usate per comunicare all'utente qualcosa sul suo passato, sul suo presente e sul suo futuro. Un buono schema di navigazione globale dovrebbe immediatamente rispondere alle tre principali domande che ogni utente ha in mente quando visita una pagina:

1. Dove sono? (Il presente)
2. Dove posso andare? (Il futuro)
3. Dove sono stato? (Il passato)⁶²

Le **breadcrumbs** o *briciole di pane* sono uno degli strumenti principali per aiutare l'utente ad orientarsi nella navigazione (il nome, per analogia nella funzione, è stato tratto dalla celebre fiaba *Hansel e Gretel* dei fratelli Grimm). Le *breadcrumbs* indicano con chiarezza il percorso seguito dall'utente per giungere alla pagina che sta visitando, consentendogli, attraverso collegamenti ipertestuali, di procedere a ritroso sui suoi passi virtuali fino a giungere all'*Home Page* del sito.

L'importanza delle *breadcrumbs* è riassunta da **Jacob Nielsen** in un *Alertbox* del 2007⁶³:

“Le breadcrumbs sono sempre state uno strumento per la navigazione secondaria. Esse condividono quest'umile status con le mappe dei siti. Per navigare, i visitatori del sito utilizzano soprattutto il menu principale e il campo di ricerca, strumenti certamente più importanti per l'usabilità. Ma, di tanto in tanto, gli utenti ricorrono alla mappa del sito o alle breadcrumbs, specialmente quando la navigazione principale non è del tutto rispondente alle loro esigenze. Nonostante la loro funzione secondaria, ho raccomandato l'uso delle breadcrumbs sin dal 1995 per alcuni semplici motivi:

- *mostrano agli utenti la propria posizione rispetto ai livelli superiore, aiutandoli a comprendere dove si trovino in relazione al resto del sito web;*
- *consentono di accedere con un click ai livelli superiori del sito e quindi vanno in soccorso degli utenti che vengono catapultati all'interno di sottosezioni molto specifiche ma inadatte attraverso la funzione di ricerca o i “link profondi”;*
- *non causano mai problemi agli utenti in fase di test: essi possono non utilizzare questo piccolo elemento di design, ma non hanno mai avuto incertezze sull'uso dei percorsi delle breadcrumbs o sul loro funzionamento;*
- *occupano poco spazio nella pagina”.*

Le breadcrumbs sono utilizzate correttamente nel Portale della Rete Rurale, tuttavia esse rivelano alcune incongruenze legate alla navigazione interna. In molti casi, discendendo i vari livelli del modello organizzativo gerarchico dell'architettura del portale, l'utente si trova improvvisamente sbalzato all'interno di sottosezioni che non si aspettava di raggiungere seguendo il proprio percorso

⁶² Powazek, *Where i am?*, su *A list apart magazine* (traduzione a cura della redazione di *HTML.it*), 2006.

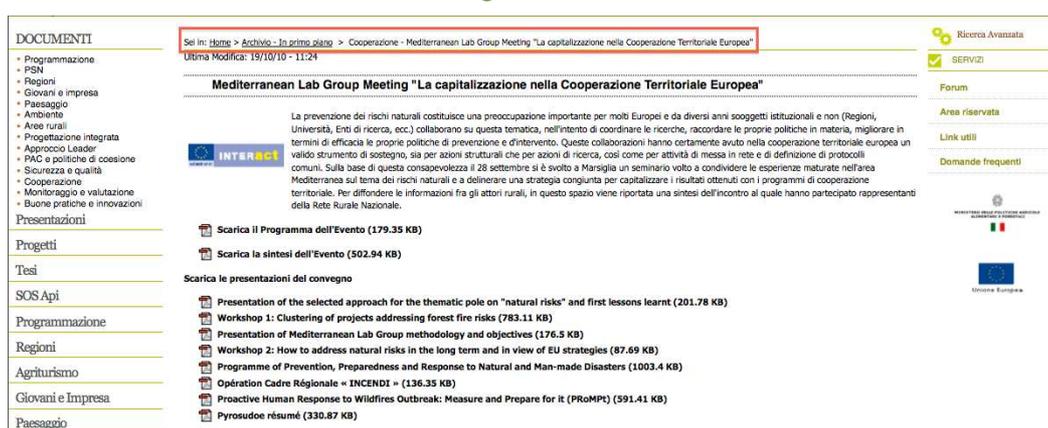
⁶³ Nielsen J, *Alertbox - Breadcrumb Navigation Increasingly Useful*, 2007.

logico, senza una previa segnalazione sulla destinazione di arrivo. Queste incoerenze sono chiaramente rilevate dalle *breadcrumbs*, che rivelano la nuova posizione dell'utente all'interno del portale dopo il salto "intertassonomico" del tutto inaspettato. Per meglio comprendere quest'anomalia, vengono citati alcuni esempi concreti:

1. Selezionando dal menu principale la voce "Notizie", l'utente si ritrova in una pagina riepilogativa, con titolo della notizia, immagine, data e collegamento ipertestuale al testo completo; le *breadcrumbs* indicano il breve percorso seguito dall'utente: **Home>Notizie**.

Selezionando la notizia del 13 Ottobre 2010, denominata "Mediterranean Lab Group Meeting. La capitalizzazione nella Cooperazione Territoriale Europea", l'utente si aspetterebbe di trovarsi all'interno del percorso Home>Notizie>Mediterranean Lab Group Meeting. La capitalizzazione nella Cooperazione Territoriale Europea. Tuttavia, accedendo alla pagina della notizia in questione, le *breadcrumbs* indicano il percorso **Home>Archivio - In primo piano>Mediterranean Lab Group Meeting. La capitalizzazione nella Cooperazione Territoriale Europea**.

Figura 29



Le *breadcrumbs* rivelano all'utente la sua **reale posizione** all'interno del portale, posizione in cui si è ritrovato, credendo di seguire un chiaro percorso logico che non è corrisposto, nei fatti, al reale percorso seguito. Cliccando sul livello superiore delle *breadcrumbs* si accede, quindi, alla sezione "Archivio – In primo piano" non consentendo all'utente di tornare sui propri passi.

2. Selezionando dal menu laterale sinistro la voce "Approccio Leader", l'utente si ritrova nella sezione corrispondente. Nel *frame* centrale appaiono diverse sottoaree riferite alla categoria principale e una breve introduzione all'argomento, al termine della quale si trova un *link* piuttosto evidente che invita l'utente ad approfondire l'argomento. Selezionando il collegamento in questione si apre la pagina denominata "Il Leader in Italia".

Il percorso riportato dalle *breadcrumbs* è esattamente quello seguito dall'utente fino a quel momento: **Home>Approccio Leader>il Leader in Italia**. All'interno della pagina visualizzata vengono proposti dei collegamenti differenziati per Regione allo scopo di approfondire l'approccio Leader (a livello regionale). Selezionando, ad esempio l'Emilia-Romagna, l'utente si aspetterebbe di ritrovarsi nel quarto livello di profondità della tassonomia del portale.

Le *breadcrumbs*, tuttavia, riportano un percorso diverso: **Home>Il Leader in Emilia Romagna**. Ciò significa che l'utente si trova, in realtà, al secondo livello, un secondo livello direttamente

correlato all'*Home Page*, analogamente alle voci del menu principale, pur mancando ogni riferimento o collegamento a quella pagina dall'*Home Page* stessa.

Figura 30

Le *breadcrumbs* funzionano dunque correttamente ma, proprio grazie ad esse, appare evidente che la navigazione interna del portale presenta diverse problematicità e contraddizioni. Molte pagine del portale non sembrano inserite in modo coerente all'interno della gerarchia *top-down* sottesa all'applicazione web. L'assenza di fluidità nella navigazione, la mancanza di **sentieri logici evidenti**, le deviazioni senza preavviso dal cammino intrapreso possono confondere l'utente, ostacolarlo nella navigazione, sfiduciarlo e indurlo ad abbandonare il portale, nella convinzione di non riuscire a reperire le informazioni di cui ha bisogno.

Alla luce delle considerazioni effettuate dal Valutatore, la Rete nella piena consapevolezza delle problematicità sopra evidenziate, ha avviato un percorso di risoluzione volto a migliorare la strutturazione dei percorsi logici e risolvere le incongruenze tecniche legate allo strumento delle *breadcrumbs*. Laddove non fosse tecnicamente possibile risolvere il problema, la RRN si è impegnata ad apportare correzioni di carattere logico-funzionale che vadano a impattare sulla navigazione contestuale, in modo che l'utente possa comunque essere guidato nel suo percorso all'interno del sito web.

7.1.15.6 Considerazioni sull'Architettura dell'Informazione del portale della Rete Rurale Nazionale

L'organizzazione delle informazioni del portale della Rete Rurale Nazionale appare piuttosto complessa, data anche la considerevole mole di dati da restituire. L'attuale struttura dell'Architettura dell'Informazione è estremamente sottoarticolata, ricca di menu e di categorie, tale da rendere difficoltosa la navigazione per l'utenza. La navigazione interna, globale, locale e contestuale presenta diverse criticità, nella misura in cui non riesce a strutturare dei percorsi e degli **scemi logici user-oriented**. Le *breadcrumbs* e la mappa del sito non riescono a risolvere o a limitare queste incongruenze. La fruibilità dell'applicativo web è limitata dalla strutturazione poco schematica delle sezioni e, di fatto, risulta decisamente semplice disorientarsi durante la navigazione. Nella progettazione o riprogettazione dell'Architettura di un sito web è consigliabile tenere presente un assioma tanto semplice quanto indispensabile: *"meno elementi ci sono in una pagina e più è*

probabile che vengano notati”⁶⁴.

La **coerenza** è uno dei parametri più importanti da tenere in considerazione nell’elaborazione dell’Architettura dell’Informazione. Più un sito mantiene coerenza nelle impostazioni della propria struttura di navigazione e riduce le alternative di scelta, più la propria funzione di guida per l’utente sarà assolta. Nel caso del portale della Rete Rurale, alcune strutture fondamentali di navigazione (il menu laterale sinistro, molti moduli della colonna centrale, i *banner* e i collegamenti dal *frame* di destra, etc.) mutano a seconda della pagina selezionata e questo rappresenta una criticità ineludibile da risolvere in modo definitivo per stabilizzare le strutture di navigazione. Senza dover sottoarticolare l’Architettura dell’Informazione del portale troppo in profondità, è necessario ridurre il numero dei menu (tre al massimo: uno per la navigazione globale, uno per quella locale e uno di servizio), rendere palesi le differenze di funzione a loro attribuite, riaccorpate diverse voci di menu. In sintesi, è consigliabile uno sforzo omnicomprensivo che riesca a **sistematizzare l’intera Architettura dell’Informazione**, nell’ottica di un ripensamento e di una riprogettazione complessivi della tassonomia del portale.

7.1.16. Usabilità

7.1.16.1 Introduzione

La definizione di **usabilità** data dall’*International Organisation for Standardisation (ISO)* è: “l’efficacia, l’efficienza e la soddisfazione con le quali gli utenti raggiungono determinati obiettivi in determinati ambienti”⁶⁵.

Test di usabilità compiuti dagli analisti, nel corso degli anni su un elevato numero di campioni di piattaforme, dimostrano come il comportamento degli utenti sul web sia piuttosto omogeneo e costante. Una volta giunti sull’*Home Page* di un sito, se entro pochi minuti non riescono a reperire le informazioni desiderate, essi abbandonano il sito stesso o, nella migliore delle ipotesi, continuano la ricerca con una sensazione di sfiducia crescente rispetto all’utilità della piattaforma che stanno consultando (si verifica il cosiddetto svuotamento del “serbatoio di fiducia”⁶⁶).

Il grado di usabilità di un sito web aumenta quando:

1. l’Architettura dell’Informazione (cfr. par. 7.1.13) - con particolare attenzione ai sistemi di navigazione - è coerente, ben strutturata e piuttosto intuitiva;
2. i testi delle pagine web sono chiari, semplici ed elaborati nel rispetto di alcune regole standard per la fruizione sul video;
3. il motore di ricerca interno è configurato correttamente e il suo utilizzo è semplice e intuitivo;
4. gli elementi grafici a supporto della navigazione sono correttamente inseriti e svolgono la funzione che è loro propria.

7.1.16.2 Usabilità dei testi

A seguito di uno studio pionieristico in materia di usabilità dei testi, risalente al 1997, Jacob Nielsen

⁶⁴ Nielsen J., Loranger H., *Web Usability 2.0 – L’usabilità che conta*, Apogeo, Trento, 2010, p. 186.

⁶⁵ ISO 9241, Ergonomic requirements for office work with visual display, Part 11.

⁶⁶ Krug S, *DON’T MAKE ME THINK*, Hops Libri, Milano 2006, pp 162 – 167.

pubblicò un celeberrimo articolo⁶⁷ sul proprio spazio web (www.useit.com), nel quale evidenziava alcune regole di base da seguire per la corretta redazione dei testi per il web. I risultati della ricerca rivelavano che il 79% degli utenti non leggeva in senso proprio i testi delle pagine web, ma li scorreva in cerca di elementi che richiamassero la propria attenzione. Prendendo le mosse da questo dato statistico, l'informatico danese formulò alcuni fondamentali precetti tuttora validi per la redazione di testi di pagine web usabili:

- *“evidenziare le parole chiave;*
- *scrivere sottotitoli con un chiaro significato;*
- *utilizzare, dove possibile, elenchi puntati;*
- *sviluppare un'idea soltanto per ogni paragrafo;*
- *elaborare il testo secondo la struttura logica della “piramide rovesciata”;*
- *utilizzare circa la metà delle parole che si adopererebbero se lo stesso testo fosse ideato per la carta stampata”*

Nielsen concludeva l'articolo mostrando le applicazioni pratiche dello studio effettuato. I testi formattati nel rispetto dei criteri da lui enunciati contribuivano ad aumentare il grado di usabilità del **124%** rispetto agli originali, agevolando la buona riuscita dei compiti assegnati volta per volta agli *user-tester*.

7.1.17 Analisi e valutazione dell'usabilità dei testi nel portale della Rete Rurale

Le pagine contenenti informazioni sulla Rete Rurale e sulla sua struttura sono formattate correttamente, in linea con i principi elencati nel paragrafo precedente. Sarebbe possibile, senza aumentare eccessivamente la mole dei testi, fornire informazioni ulteriori, per maggiore completezza, senza rimandare necessariamente l'utente alla lettura del programma.

I testi delle sezioni *“Notizie”, “Eventi”, “Archivio In primo piano”* e *“News ed eventi dalle Regioni”* sono formattati in modo assai discontinuo e poco coerente. Alcuni sono stati concepiti in conformità ai principi di usabilità, altri presentano un *“muro testuale”* che non invoglia l'utente alla lettura. Sarebbe opportuno trovare una **formula univoca** per la formattazione da applicare in ogni caso, il più possibile ispirata ai criteri di usabilità dei testi web.

Anche le pagine contenute nelle sottosezioni delle voci del menu laterale sinistro presentano diverse dissimilitudini, che, oltre a rendere i testi non usabili in alcuni casi, comportano anche una perdita di omogeneità e di identità visiva del portale, perlomeno in riferimento agli elementi variabili dello stesso.

Oltre alle criticità già riportate è necessario segnalare che la tipologia e le dimensioni del font prescelto utilizzate non rendono particolarmente agevole la lettura sullo schermo. È consigliabile orientarsi verso il **font Verdana** con dimensione superiore a quella attuale di almeno 2 pixel.

⁶⁷ Nielsen J., Alertbox - How users read on the web, 1997.

7.1.18 Funzione di ricerca

Jacob Nielsen ha affermato che *“la ricerca è una delle caratteristiche più importanti di un sito web”*⁶⁸. Esistono due fondamentali metodi di ricerca per un utente:

1. inserimento di *keyword* nel campo di ricerca per effettuare delle *query* (interrogazioni del sistema);
2. reperimento delle informazioni attraverso i link di navigazione (collegamenti dalle voci di menu e link interni).

Figura 31



Il primo metodo viene utilizzato soprattutto dagli utenti che hanno piuttosto chiaro l’oggetto della propria ricerca, mentre il secondo è utile per coloro i quali non hanno un’idea precisa di cosa stanno cercando e preferiscono esplorare il sito attraverso i link di navigazione. Un motore di ricerca interno è consigliabile per le piattaforme molto articolate (come quello della Rete Rurale), poiché i soli link potrebbero non essere sufficienti per esplorare l’intera applicazione web.

La funzione di ricerca dovrebbe essere configurata in modo semplice ed intuitivo, in linea con gli orientamenti dei maggiori motori di ricerca (Google, Yahoo, MSN): un campo vuoto in cui inserire le parole chiave e un pulsante con la *label* “Cerca” cliccando il quale si esegue l’interrogazione del sistema.

Il campo della ricerca del portale della Rete Rurale è correttamente posizionato nella colonna di destra all’altezza del menu principale. Una volta inserite le *keyword* e premuto invio (o l’icona corrispondente), il sistema esegue correttamente la *query* di ricerca all’interno dell’applicazione web. I risultati appaiono nella colonna centrale, nella parte inferiore dello schermo, preceduti da filtri parametrici per categoria utili per raffinare la ricerca. È possibile ordinare i risultati in base a diversi criteri.

La voce **“Ricerca avanzata”**, inserita anch’essa nella colonna di destra non risulta funzionante, non essendo attivo alcun link che conduca l’utente ad un modulo di ricerca che gli consenta di impostare parametri avanzati di ricerca.

La ricerca di base sembra semplice e intuitiva, adatta per un utente che stia effettuando *una ricerca esplorativa* o *una ricerca esaustiva*. È corretta la visualizzazione dei risultati ordinati in automatico per rilevanza, lasciando all’utente la possibilità di scegliere se modificare il criterio di priorità, ordinando i risultati per ultima modifica o per numero di selezioni.

La visualizzazione dei risultati nella **SERP**⁶⁹ presenta, tuttavia, un’anomalia logica piuttosto evidente, essendo proposte prima le categorie atte a raffinare la ricerca e poi (nella zona inferiore della colonna centrale) i risultati della ricerca stessa: l’ordine dovrebbe essere invertito.

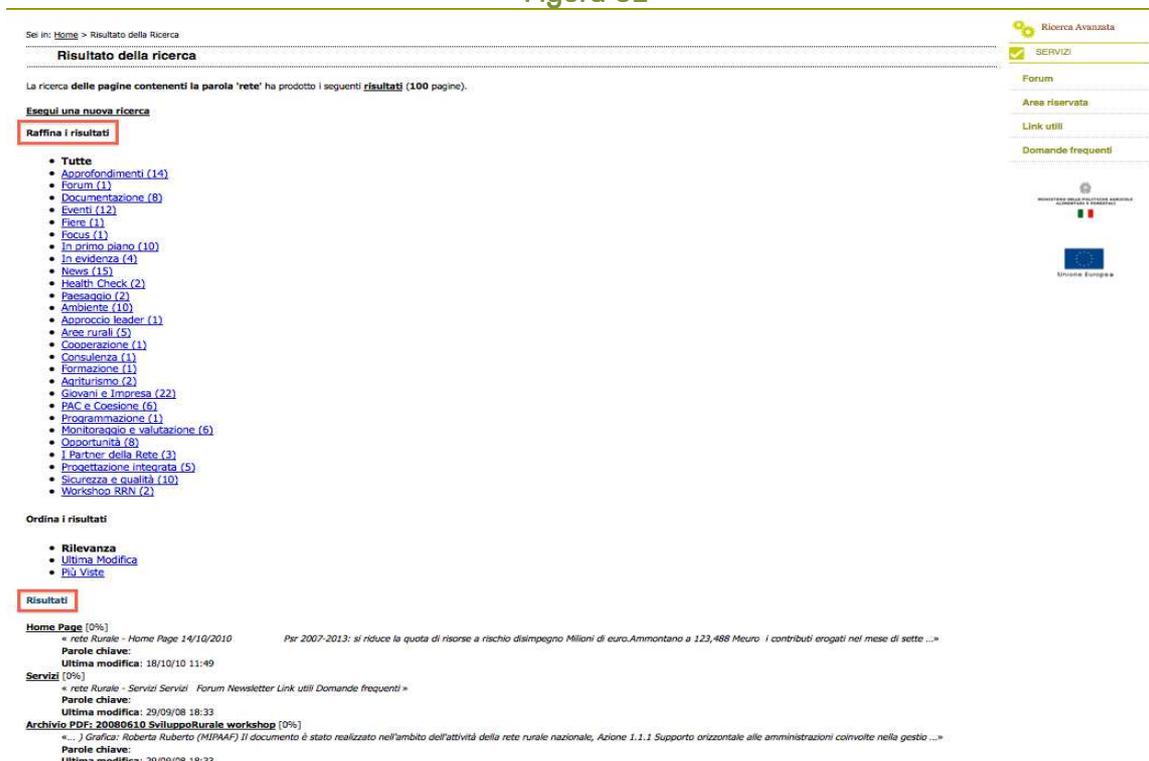
Particolarmente fuorviante è l’etichetta **“Ricerca avanzata”** che non attiva nessun collegamento a un modulo parametrico avanzato. Ancora meno usabile risulta il collegamento ipertestuale dalla SERP, attivabile selezionando la voce *“Esegui una nuova ricerca”*, che invece punta al vero motore per la

⁶⁸ Nielsen J., Loranger H., *Web Usability 2.0 – L’usabilità che conta*, Apogeo, Trento, 2010, p. 135.

⁶⁹ *Search Engine Results Page* ovvero Pagina dei Risultati del Motore di Ricerca.

ricerca avanzata. Questo tipo di incoerenza logica crea aspettative frustrate nell'utente che può essere indotto ad abbandonare il sito web se non riesce a trovare agevolmente quello che sta cercando.

Figura 32



Si consiglia di introdurre alcune migliorie nell'organizzazione della ricerca:

1. inserire il link corretto dalla voce "Ricerca avanzata" al modulo corrispondente;
2. modificare la SERP, lasciando che vengano visualizzati soltanto i risultati ed un collegamento ipertestuale al modulo per la ricerca avanzata (come del resto avviene per i principali motori di ricerca);
3. modificare il collegamento sottostante alla voce "Esegui una nuova ricerca" facendolo puntare al modulo corretto, ovvero quello per la ricerca generica;
4. collegare la voce "Ricerca Avanzata" al modulo corrispondente;
5. spostare i criteri per l'ordine di visualizzazione dei risultati in alto ed in orizzontale, in modo da renderli immediatamente selezionabili e da occupare il minimo spazio necessario.

7.1.19 Oggetti grafici a supporto della navigazione

Alcuni **oggetti grafici**, oltre a rivestire un ruolo fondamentale per l'identità visiva del portale, hanno una funzione complementare a supporto della corretta navigazione. Esaminando gli oggetti grafici di maggior rilievo del portale della Rete Rurale, il Valutatore ha ritenuto opportuno suggerire alcune migliorie:

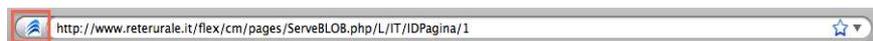
1. Il **logo** di un sito web, posizionato, per convenzione, nell'**header** (*testata*) in alto a sinistra rappresenta la principale identità grafica di un applicativo web. Il logo della Rete Rurale risulta senz'altro troppo poco visibile rispetto alle dimensioni delle pagine del portale, pertanto sarebbe necessario provvedere ad un ingrandimento dello stesso, pur mantenendo le proporzioni, fino a farlo approssimare alla **topbar** di colore verde che divide la testata dal corpo della pagina. Nel complesso l'ingrandimento dovrebbe essere all'incirca del 30% - 40% rispetto al logo attuale. Il Valutatore suggerisce, inoltre, di inserire un **collegamento ipertestuale nel logo del portale che punti all'Home Page**, in modo da rendere in ogni momento possibile l'accesso alla pagina principale della piattaforma che sta visualizzando.

Figura 33



2. In virtù di quanto suggerito al punto 1), si consiglia di **posizionare il menu principale all'interno della stessa topbar**, in modo da liberare uno spazio importante in testata e dare contemporaneamente più rilievo al sistema di navigazione principale.
3. A seguito delle osservazioni del Valutatore, la *favicon* del CMS Flex è stata sostituita con un'icona realizzata ad hoc che riprende la linea grafica e il logo della Rete Rurale.

Figura 34



4. All'interno del portale si notano numerosi **spazi inutilizzati tra i box, i banner, i menu e i testi**. Ferma restando la necessità di salvaguardare la fruibilità dei testi per la lettura in video e la conseguente opportunità di evitare l'effetto *horror pleni*, si consiglia una revisione generale delle impostazioni di layout e della formattazione dei testi.
5. I loghi del **Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAAF)** e dell'**Unione Europea (UE)** sono attualmente posizionati in testata, in alto a destra. In alcuni casi (dipende dalla voce di menu che viene selezionata) nella colonna di destra, al di sotto del menu dei servizi. Questa ridondanza è inutile e può produrre una confusione visiva e funzionale derivante dall'incapacità di comprendere il motivo della ripetizione dei loghi. Inoltre, le attuali dimensioni dei loghi in testata e nella colonna di destra sono talmente esigue da rendere difficile la loro identificazione. Si consiglia di eliminare la ridondanza nel frame di destra e di ingrandire i loghi in testata, eventualmente spostandoli nel *footer* (sottoutilizzato), dove potrebbero avere una dignità e una rilevanza maggiore dell'attuale.

Figura 35



6. Come accennato al punto precedente, il **footer** (*piè di pagina*) risulta quasi inutilizzato, essendo presente solo un link alla pagina dell’informativa sulla privacy e delle note sul diritto d’autore. Inoltre viene visualizzato un considerevole spazio senza contenuti tra la fine dei testi e dei moduli della pagina web e il **footer** stesso. Il valutatore consiglia di azzerare questa distanza e di inserire i loghi, ingranditi, all’interno del **footer**.
7. Il colore bianco di fondo, pur conferendo al layout una sobrietà e un’eleganza indubbe, può creare nella visualizzazione il cosiddetto effetto galleggiamento, ovvero l’impressione ottica della mancanza di punti di ancoraggio dei contenuti, in particolare dei testi, alla pagina, come fossero zattere alla deriva nell’oceano.

7.1.20 Il Caso studio: il progetto Rural4kids

Il blog **Rural4kids** (<http://www.rural4kids.it>) è stato sviluppato su piattaforma *Wordpress* e rappresenta un applicativo web a scopo divulgativo e pedagogico rivolto per lo più agli insegnanti delle scuole primarie come supporto per l’insegnamento di alcuni temi connessi alla Rete Rurale e aperto alla consultazione e all’interazione degli studenti delle scuole suddette. Nella fase pilota del progetto è stata testata l’efficacia del blog su un campione rappresentativo di tre scuole.

Il progetto, rispondente al nome completo di “*Rural4kids - 4 cose da fare, molte da scoprire*” è stato promosso dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (MiPAAF). È un’iniziativa di sensibilizzazione e conoscenza sul grande valore ambientale e scientifico di acqua, biodiversità, clima ed energia, come importanti risorse a disposizione dell’Uomo.

7.1.21 Analisi e valutazione dell’architettura e dell’usabilità

La piattaforma web “*Rural4kids*” presenta un’**ottima articolazione complessiva** e sembra del tutto adeguata a raggiungere gli obiettivi che si prefigge. La struttura sembra corrispondere a quella di un blog organizzato per macrocategorie, visualizzate nel **menu principale**, selezionando una delle quali appare un post con commenti nella colonna centrale e una serie di sottovoci nel menu laterale sinistro (di navigazione locale) anch’esse aperte alla possibilità di commenti da parte degli utenti. La definizione di blog non sembra, tuttavia, del tutto esaustiva, data la natura complessa delle categorizzazioni e della tassonomia dell’applicativo, che presenta anche una serie di funzionalità ulteriori rispetto a quelle proposte abitualmente nella blogosfera.

Il **Top Menu** presenta una serie di voci che rimandano a pagine statiche descrittive, che restituiscono informazioni sul progetto, oppure a materiali scaricabili e *utilities* (*link* e contatti). Selezionando una di queste voci, si apre un menu di navigazione locale nel *frame* di sinistra con le sottocategorie, laddove disponibili o, in alternativa, con una replica delle voci del *Top Menu*. La compresenza di due tipi diversi di menu (menu di navigazione locale e replica del top menu) nella stessa colonna con visualizzazione alternativa a seconda della voce del top menu selezionata può generare confusione

nell'utente e sarebbe preferibile una scelta univoca, benché la natura peculiare dello strumento, che non si configura esattamente come un sito web, consenta alcune deviazioni dall'ortodossia dell'Architettura dell'Informazione.

Il motore di ricerca interno propone una **SERP** con visualizzazione diretta dei testi interi dei post contenenti la *keyword* immessa. Questa soluzione, per quanto derivante dalla struttura stessa del blog, non garantisce una restituzione dei risultati usabile, poiché l'utente è costretto a scorrere l'intero testo dei post visualizzati e non può consultare le anteprime (come invece accade, nelle SERP della maggior parte dei motori di ricerca).

7.1.22 Grafica

La caratterizzazione grafica del blog appare davvero appropriata e adeguata allo scopo del progetto (ovvero quello di un applicativo web che favorisca l'insegnamento nelle scuole primarie). La grafica, **fortemente caratterizzata**, non si afferma a scapito dell'usabilità e anzi, la rafforza nei limiti del proprio ambito di azione (identità e identificazione visiva soprattutto) con un approccio minimalista adatto all'immaginario infantile (in tal senso le immagini che accompagnano le categorie principali sono assolutamente opportune ed evocative).

L'unico neo della piattaforma, dal punto di vista grafico, sembra essere l'assenza di una **favicon** personalizzata, la quale, come ricordato in precedenza, costituisce un elemento identitario di indubbio valore.

7.1.23. Tool online e funzionalità

7.1.23.1 Moduli del Frame laterale di destra

La colonna di destra ospita una serie di **moduli tipici delle piattaforme Wordpress**, che offrono funzionalità senz'altro interessanti per un applicativo web contemporaneo rivolto a un target piuttosto giovane:

- Elenco delle categorie dei post
- *Tag cloud*
- Calendario
- Modulo di visualizzazione degli articoli recenti
- Modulo di visualizzazione dei commenti recenti

Indubbiamente il **tag cloud** (una visualizzazione grafica piuttosto intuitiva a forma di nuvola dei tag più frequenti contenuti nelle pagine o nei post di un sito web) veicola la funzionalità più interessante, proponendo una sorta di sistema di filtraggio dei contenuti atipico, basato sulla frequenza di un certo *tag* (e del tema ad esso connesso) nell'ambito della totalità di informazioni del sito.

7.1.23.2 Altre funzionalità del blog

La voce “*Materiali*” del Top Menu rinvia a un’area riservata al *download* di materiali connessi col progetto di vario tipo, suddivisi in tipologie accessibili dal menu laterale di sinistra, alcuni dei quali particolarmente interessanti:

- Disegni da stampare e colorare
- Temi del *desktop* (sfondi personalizzati)
- Suonerie per cellulari
- Archivio fotografico (eccellente la scelta di utilizzare *Picasa*, uno dei migliori servizi di *photosharing* del web)
- Video di varia natura (ottima la scelta di creare un canale su *Youtube* dedicato a Rural4kids, in modo da caricare i video direttamente sulla celebre piattaforma di *videosharing* e poi ospitarli sulle proprie pagine web)

Uno strumento innovativo, usabile e particolarmente funzionale è il ***tooltip*** che propone alcune definizioni chiave all’interno delle pagine del blog attivabile in modalità *mouse over*.

L’accesso all’area riservata, per definizione, è protetto e riservato agli utenti che dispongono dei privilegi d’accesso corretti, pertanto tale area non può essere oggetto di valutazione.

7.1.24. Proposte migliorative

7.1.24.1 Il portale della Rete www.reterurale.it

Informazioni

Per quanto concerne il contenuto informativo del portale (informazioni e documentazione), si rileva un livello disomogeneo di completezza: a fronte di alcune tematiche, in merito alle quali il portale offre un’informazione pienamente esaustiva (es. i Programmi di Sviluppo Rurale), si evidenziano, d’altra parte, carenze informative in merito ad altri ambiti tematici (quali, ad esempio, il Piano Strategico Nazionale e la PAC). Analogamente, le informazioni fornite in merito al Programma RRN necessitano di essere implementate.

In dettaglio, il Valutatore suggerisce di:

1. Inserire (almeno in *home page*) un riferimento al **contributo comunitario** e al **Fondo** interessato, come previsto dai regolamenti comunitari;
2. prevedere informazioni relative alla **dotazione finanziaria** del Programma RRN e all’avanzamento finanziario dello stesso;
3. implementare le informazioni relative ai meccanismi di attuazione del Programma RRN, con particolare riferimento alle attività di certificazione, controllo e informazione e pubblicità;
4. prevedere la realizzazione di un’unica pagina completa di organigramma e riferimenti utili per poter contattare i diversi Soggetti coinvolti nell’attuazione del Programma RRN, completando le

informazioni mancanti (in particolare, andrebbero inseriti i riferimenti relativi alla Commissione di Controllo, all'Organismo di Valutazione, alla Cabina di Regia e alle Postazioni Regionali della Rete, completati i riferimenti dei membri del Comitato di Sorveglianza e dei componenti delle *Task Force*) e aggiornando le informazioni relativamente alla struttura organizzativa della Rete sulla base del contenuto del D.M. 7703;

5. progettare e adottare un **format di scheda**, per consentire una restituzione uniforme delle iniziative promosse dalla RRN;
6. creare link di collegamento tra la sezione "Home > Le azioni della rete" e le sezioni nelle quali sono attualmente contenute le informazioni relative alle attività del Programma RRN, per aumentare, in tempi rapidi, la visibilità delle azioni promosse dalla Rete;
7. rendere disponibili le **Relazioni Annuali di Esecuzione** del Programma RRN relative alle annualità 2007 e 2009 e il Rapporto finale di Valutazione ex ante del Programma;
8. inserire all'interno della sezione "Comunicazione" il **Piano di Comunicazione della RRN** attualmente accessibile esclusivamente attraverso una ricerca tramite motore di ricerca;
9. rendere disponibili i **loghi** ufficiali del Programma RRN, per favorire il rispetto degli obblighi regolamentari in materia di informazione e pubblicità da parte dei membri della Rete;
10. prevedere la realizzazione di una sezione ad hoc dedicata al Piano Strategico Nazionale, completa di una descrizione sintetica dello stesso e della documentazione di riferimento;
11. elaborare una scheda sintetica recante informazioni generali sulla PAC, prevedendo un link di rimando alla sezione dedicata all'interno del portale dell'Unione Europea per ulteriori approfondimenti.

Servizi on line

Pienamente soddisfacente la dotazione dei servizi *on line*.

Si può, tuttavia, suggerire di:

1. realizzare un **glossario dei tecnicismi** presenti all'interno del portale, allo scopo di migliorare l'accessibilità cognitiva del portale;
2. predisporre **questionari on line** e/o altri strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti rispetto alla qualità dei servizi *on line* erogati dal portale, finalizzati all'identificazione dei punti di eccellenza e di criticità del portale, per consentirne l'aggiornamento in funzione dei suggerimenti raccolti;
3. implementare la sezione "Chiosco RRN" con una sezione dedicata a raccogliere i materiali audiovisivi prodotti nell'ambito delle attività promosse dalla RRN.

Architettura dell'informazione: riorganizzazione generale dei menu

Per quanto riguarda l'Architettura dell'informazione del portale, si ritiene opportuna la riorganizzazione delle voci dei menu nell'ottica di un generale riassetto funzionale e di un allineamento con le convenzioni generalmente applicate in materia. Nello specifico:

1. le voci del **menu principale** (*main menu*) potrebbero essere aumentate e sottoarticolate, incorporandovi parte di quelle del menu laterale sinistro. È ipotizzabile l'uso di un menu a

comparsa per le sottocategorizzazioni (utilizzando il *tag label* e gli indici del tasto TAB, i cosiddetti *tabindex*, per rispettare i requisiti di accessibilità) oppure l'uso del menu laterale sinistro come strumento per la navigazione locale all'interno delle sottovoci di menu;

2. come accennato al punto precedente, il **menu laterale sinistro** andrebbe ricondotto alla funzione di menu di secondo livello, con il fine precipuo di agevolare la navigazione locale, l'esplorazione delle sottocategorie di una voce del *main menu*. Questo utilizzo del menu laterale sinistro permetterebbe di evitare i menu a comparsa del menu principale o, in alternativa, di poter ulteriormente sottoarticolare le voci;
3. Il **Top Menu**, come detto, andrebbe integrato con le *utilities* accessibili, attualmente, dal **menu dei servizi** (laterale di destra), procedendo, così, ad un'integrazione logico-funzionale da un lato e all'eliminazione di un menu non indispensabile dall'altro.

Frame centrale

Le informazioni restituite nella colonna centrale sembrano di facile fruizione da parte dell'utente, suddivise in moduli e piuttosto chiaramente differenziate. Le informazioni correlate sono state correttamente posizionate nella colonna di destra, ma andrebbero caratterizzate in modo più evidente, in modo da dar loro risalto e una maggiore identificabilità.

I documenti dovrebbero essere scaricabili direttamente dalla pagina visualizzata, senza bisogno del passaggio attraverso una pagina intermedia di fatto inutile.

Nell'*Home Page* e in tutte le pagine descrittive sarebbe opportuno inserire testi introduttivi all'argomento in questione.

Il Valutatore raccomanda una maggiore omogeneizzazione dei contenuti, sia dal punto di vista grafico che da quello contenutistico, in modo da consolidare l'**identità e l'identificabilità** del portale della Rete Rurale.

Usabilità

Il grado di usabilità dei testi all'interno del portale della Rete Rurale non è costante: in alcuni casi si nota un pieno rispetto delle convenzioni generali della materia, in altri casi l'aderenza a tali principi è venuta meno. Il Valutatore suggerisce di uniformare la formattazione dei testi al fine di renderli usabili, ricchi di ancore per l'attenzione, immediatamente intelligibili.

Il **motore di ricerca interno** è configurato correttamente per una tipologia di ricerca generica. Restano dei dubbi sul sistema di filtraggio dei risultati (che presenta una visualizzazione grafica non del tutto consona) sul mancato collegamento della voce *Ricerca avanzata* al motore di ricerca corrispondente e sull'errato *link* dalla voce *Esegui un'altra ricerca* al motore per la ricerca avanzata. Il Valutatore suggerisce una revisione completa dei collegamenti interni e della visualizzazione della SERP secondo quanto esposto nei paragrafi precedenti.

La navigazione interna, anche a causa della mole di informazioni e di pagine web, non risulta completamente usabile. Esplorando il portale, l'utente può ritrovarsi disorientato, a causa di collegamenti interni non coerenti che lo indirizzano, senza indicazioni chiare, verso destinazioni inesplorate. Quest'anomalia è identificata chiaramente dalle *breadcrumbs*. Il Valutatore suggerisce di ripristinare dei percorsi logici il più possibile orientati ai *mental models*⁷⁰ utilizzati dall'utente e che, in ogni caso, assicurino un'inconfondibile segnalazione dell'approdo ultimo di un *link*.

⁷⁰ Nielsen J., Alertbox - *Mental Models*, 2010.

7.2 L'ORGANIZZAZIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE

In questa sezione del Rapporto sono riportati i risultati dell'approfondimento tematico volto **alla valutazione dell'assetto organizzativo della RRN**, con particolare riferimento all'**Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento** (di seguito, UNAC), ed alle sue articolazioni organizzative:

- le *Task Force* (di seguito, TF);
- i Gruppi di lavoro (di seguito, GL);
- le Unità di Supporto Orizzontale (di seguito, USO);
- le Postazioni Regionali della Rete (di seguito, PRR).

Tale approfondimento valutativo è il risultato di specifici **fabbisogni espressi dall'AdG, dai Coordinatori delle TF e dei GL** nell'ambito delle attività di verifica ed aggiornamento delle domande di valutazione, descritte nel "Rapporto sulle condizioni di valutabilità", oltre che delle priorità indicate nel Piano di valutazione.

L'**analisi e verifica del funzionamento della Rete Rurale Nazionale** costituisce senza dubbio una **problematica rilevante**, vista la "novità" dello strumento RRN come facilitatore/accompagnatore delle politiche di sviluppo rurale in Italia nell'ambito della programmazione 2007-2013, e la "complessità" della "missione" stessa della Rete in qualità soggetto attuatore di un Programma che ha come finalità il supporto/coordinamento dei 21 PSR attuati dalle Regioni.

Formata dalle **organizzazioni** e dalle **amministrazioni operanti nel campo dello sviluppo rurale**, la RRN ha lo scopo, infatti, di contribuire all'integrazione tra i diversi livelli amministrativi – nazionale, regionale e locale e di coordinare gli interventi previsti dai Programmi Regionali in materia di **governance**, sviluppo delle capacità e scambio di informazioni e di buone prassi in ambito rurale. La RRN deve poi al contempo operare in sinergia con la Rete Rurale Europea, per favorire la cooperazione interterritoriale e transnazionale.

In un simile contesto, la RRN ha conosciuto delle difficoltà di funzionamento, in ragione degli elementi di innovazione e di complessità di cui prima, ed è attualmente in fase di **riconfigurazione e ristrutturazione organizzativa**, con le modifiche apportate all'organigramma ed al sistema decisionale interno dal **DM n 7703/10**, di cui si dà conto nei paragrafi che seguono.

L'assetto organizzativo della RRN è funzionale all'evolversi delle decisioni riguardo l'attuazione delle politiche di sviluppo rurale, ma anche al configurarsi/riconfigurarsi delle relazioni interistituzionali ed interorganizzative tra gli **attori chiave** che compongono la Rete:

- il **MIPAAF**, con particolare riferimento alla Direzione Generale della Competitività per lo sviluppo Rurale (COSVIR) ed agli Uffici in cui è la DG è articolata;
- **INEA, ISMEA e SIN**, in qualità di enti vigilati del Ministero e soggetti attuatori su delega di specifiche attività del Programma;
- le **AdG dei PSR**, che interagiscono con la RRN attraverso le **Postazioni Regionali**.

Da questo punto di vista, l'**AdG** del Programma RRN 2007 – 2013 ha prodotto uno **sforzo significativo in termini di progettazione e definizione delle strutture organizzative** preposte all'attuazione del Piano di Azione, che sono l'oggetto del presente capitolo.

7.2.1 *Fabbisogni dell'amministrazione ed obiettivi della valutazione organizzativa*

La scelta di focalizzare uno degli ambiti di approfondimento tematico sulla valutazione degli aspetti organizzativi della RRN ha riguardato, in ragione dei principi di partecipazione, tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nella gestione e nella sorveglianza del Programma, in particolare l'AdG e responsabili/coordinatori delle TF e dei GL.

La **funzionalità e l'efficacia delle soluzioni organizzative** costituiscono un fattore critico di **successo primario per un Programma complesso come quello della Rete**, dove operano e si coordinano molteplici attori che, a più livelli del sistema istituzionale, partecipano all'attuazione degli interventi, ed il cui "risultato finale" è esso stesso l'efficacia e la qualità dell'integrazione/cooperazione tra le organizzazioni, le rappresentanze e le istituzioni che costituiscono il mondo rurale.

Le **domande di valutazione** afferenti ai temi organizzativi sono risultate le più "rilevanti" nell'ambito dell'analisi multicriteria che ha supportato la selezione delle priorità su cui concentrare l'esercizio valutativo, in tutti e tre gli ambiti in cui queste sono state raggruppate:

- Piano della valutazione in itinere;
- Incontri con i responsabili delle TF e dei GL;
- Quesiti aggiuntivi elaborati dal Valutatore.

In questo contesto, l'**obiettivo della valutazione organizzativa** è di verificare, sia a livello di UNAC nel suo complesso che delle strutture/organismi in cui questa è articolata:

- l'effettiva **funzionalità** dell'assetto organizzativo;
- il livello di **strutturazione ed adeguatezza** organizzativa;
- il grado di **autonomia** funzionale ed operativa;
- la qualità dei sistemi e degli strumenti di **integrazione e coordinamento**;
- l'adeguatezza delle **risorse umane e la capacità di "fare rete"** del modello organizzativo.

In questa prima fase del percorso di valutazione, così come indicato nel Rapporto sulle condizioni di valutabilità, la verifica di tali dimensioni è stata effettuata sulla base di **attività di analisi organizzativa** che hanno riguardato:

- la **mappa degli attori e dei soggetti coinvolti** nell'attuazione del Programma e del relativo Piano di azione;
- l'articolazione delle **strutture organizzative**, responsabili della realizzazione di specifiche attività, che operano in un sistema relazionale complesso;
- il livello di **strutturazione del sistema**;
- i sistemi e meccanismi di **integrazione e coordinamento** tra le unità;
- le **risorse umane**, impegnate nelle strutture organizzative individuate.

Attraverso tale lavoro è stato possibile:

- approfondire il **quadro conoscitivo degli attori coinvolti** nel programma circa l'attuazione dello stesso;
- sviluppare la consapevolezza dei diversi attori del Programma circa le più significative e rilevanti **forze e debolezze del sistema di attuazione**;
- verificare **efficacia ed adeguatezza dei sistemi e degli strumenti di coordinamento** ed integrazione predisposti per supportare gli enti ed i soggetti coinvolti nella Rete;
- evidenziare possibili **ambiti di sviluppo e miglioramento organizzativo**;
- affiancare l'Autorità di Gestione nel ruolo di soggetto responsabile della **qualità ed efficacia dell'attuazione del Programma**.

L'analisi terrà conto dell'evoluzione in corso e della ristrutturazione del modello organizzativo della Rete, che è stato significativamente modificato con l'adozione del DM n 7703/2010.

Con l'adozione del decreto, si è concluso un importante percorso amministrativo ed organizzativo che ha portato alla **revisione profonda dell'UNAC**. Conseguentemente, l'organizzazione della Rete ha conosciuto e sta conoscendo un importante cambiamento, che non è ancora compiutamente operativo, e che si completerà e stabilizzerà presumibilmente nel corso del 2011.

Gli **obiettivi della valutazione organizzativa**, in conseguenza di tale mutamento di contesto, si sono coerentemente focalizzati sul **commento dell'adeguatezza del nuovo modello** adottato, sia sotto il profilo della descrizione, che dell'analisi delle **forze e delle debolezze del passato assetto**. In particolare, sulla base dell'analisi sulla situazione operativa attuale della Rete e delle sue modifiche nel corso del tempo, il Valutatore intende far emergere sia gli **aspetti positivi** riscontrati dalle iniziative intraprese dalla Rete, sia gli **aspetti più critici** che andrebbero corretti per un migliore raggiungimento delle finalità iniziali.

7.2.2. Metodologie e strumenti

Appare utile svolgere alcune considerazioni circa la **metodologia** utilizzata per la realizzazione dell'esercizio valutativo in oggetto, che si è tradotta nella predisposizione degli strumenti operativi utilizzati per la realizzazione delle attività di descrizione ed analisi dell'assetto organizzativo della RRN.

Coerentemente con la definizione dell'impianto valutativo adottato per il servizio (*descritto nel capitolo 4 del Rapporto sulle condizioni di valutabilità*), il Valutatore ha utilizzato differenti **metodologie e strumenti di raccolta ed analisi dei dati/informazioni** necessarie all'implementazione della attività di valutazione, di cui di seguito si descrivono sinteticamente le caratteristiche peculiari.

7.2.2.1 Metodologie di *analisi desk*: analisi organizzativa

Il Valutatore ha adottato un **approccio distintivo** che, partendo dalle metodologie tradizionali di analisi dell'organizzazione e delle reti interorganizzative, ha utilizzato/ reinterpretato le stesse alla luce dei fabbisogni espressi dall'AdG e delle caratteristiche specifiche della RRN, sia sotto il profilo del contesto normativo – istituzionale, che della natura/caratteristiche dell'UNAC.

All'interno dell'UNAC, infatti, operano unità organizzative ed organismi costituiti che sono il prodotto

del partenariato su cui poggia la Rete, e che sono qui analizzate in quanto strutture organizzative autonome ed indipendenti, del cui funzionamento sono responsabili prioritariamente i ruoli responsabili (Coordinatori, Vice Coordinatori, personale assegnato) piuttosto che i soggetti attuatori del Programma (MIPAAF, INEA, ISMEA, SIN). La **struttura organizzativa dell'UNAC** è cioè il risultato del processo di *governance* del Programma nel suo complesso, ed ha portato, nell'ambito delle attività di avvio e costituzione della Rete, alla creazione di unità/organismi alle cui attività partecipano risorse provenienti da diverse amministrazioni, sia di livello centrale che regionale/locale, ma che sono analizzate come strutture dotate di autonomia decisionale ed operativa. Proprio questo aspetto, è, in particolare, un elemento di valutazione organizzativa, di cui si dà successivamente conto.

In altre parole, il **Valutatore analizza la RRN come un "sistema organizzativo autonomo"**, dotato quindi di proprie unità, organismi e risorse, che, pur generate dai processi negoziali e utilizzando risorse degli enti attuatori del Programma (in primis, MIPAAF, INEA, ISMEA e SIN), rispondono all'UNAC e sono osservate solo nel contesto della RRN.

Sotto il profilo più strettamente metodologico, per **"unità organizzativa"** si intende un "aggregato" costituito da un insieme di risorse, coordinate da un referente/responsabile, che operano in maniera integrata per il raggiungimento di un determinato obiettivo/risultato, e che dunque si caratterizza per i seguenti **elementi**:

- **obiettivi specifici**, che corrispondono alle Azioni nell'ambito delle quali ciascuna unità è coinvolta e che demarcano i confini organizzativi;
- un **responsabile**, che corrisponde alla figura del coordinatore (vecchia organizzazione), e che nel nuovo modello prevede la figura aggiuntiva del/dei vice coordinatori;
- **risorse umane dedicate**, che operano per la Rete ed all'interno delle sue strutture;
- **regole interne di funzionamento**, che definiscono ruoli ed ambiti di responsabilità rispetto agli obiettivi ed alle attività assegnate;
- **modalità e strumenti di coordinamento ed integrazione** verso le altre strutture/organismi della Rete (Piano di azione, Piano annuale delle attività, Sistema di gestione e controllo).

In sintesi, attraverso l'analisi organizzativa, si produce un **quadro sintetico** in cui:

- sono declinate tutte le attività svolte dalle diverse strutture e rappresentati i confini organizzativi ed il sistema decisionale attraverso gli organigrammi;
- le attività assegnate sono ricondotte al Piano di azione del Programma;
- sono descritte le relazioni organizzative con altre le altre strutture della Rete;
- sono censite le risorse umane a disposizione del Programma, ed allocate alle diverse unità organizzative;
- sono evidenziate considerazioni/raccomandazioni circa gli assetti organizzativi, sia al livello di unità organizzative (Cabina di Regia, TF, GL, PRR, USO), sia rispetto all'UNAC nel suo complesso.

7.2.2.2 Metodologie di valutazione *field*

Nell'ambito delle **interviste realizzate con i coordinatori delle TF**⁷¹ per la raccolta e definizione delle domande di valutazione, sono stati effettuati approfondimenti sull'organizzazione, sia in termini di raccolta di informazioni sugli assetti e sulle soluzioni implementate, sia sotto il profilo della selezione di elementi e considerazioni di merito circa le principali forze e debolezze.

Tali informazioni sono state fatte proprie dal Valutatore, ed hanno orientato l'analisi verso gli ambiti di effettiva utilità per la Rete.

I risultati di tali rilevazioni sono contenute nei verbali delle interviste e delle riunioni svolte in questa prima fase del percorso di valutazione.

7.2.2.3 Metodologie di valutazione partecipata

L'analisi dell'organizzazione ha visto un ampio **coinvolgimento degli attori** del Programma, in coerenza ai principi della valutazione partecipata ed alle indicazioni contenute nel "*Capitolato tecnico per l'affidamento del servizio di valutazione del Programma Rete Rurale Nazionale (RNN) 2007 - 2013*".

In particolare, lo strumento di attuazione della metodologia di valutazione partecipata sono stati quattro questionari di autovalutazione, ognuno specifico per tipologia di unità organizzativa destinataria, che il Valutatore ha predisposto con lo scopo di **acquisire informazioni aggiuntive sull'assetto organizzativo della Rete** e di raccogliere in maniera omogenea e strutturata le **considerazioni dei responsabili delle strutture circa le forze e le debolezze del modello**.

La **stesura del questionario** ha costituito in sé un **momento di partecipazione ed inclusione**. Il documento è stato predisposto dal Valutatore, presentato e discusso nell'ambito di una riunione con l'UNAC, e rielaborato per recepire le indicazioni emerse in quella sede.

In particolare, il Valutatore ha predisposto **quattro questionari**, ognuno specifico per la tipologia di unità organizzativa destinataria, ed inviati ai ruoli responsabili:

- **l'Autorità di Gestione**, per la risposta ai quesiti inerenti l'UNAC e la Struttura di supporto orizzontale;
- **i Coordinatori e Vice coordinatori delle Task Force;**
- **i Coordinatori e Vice coordinatori dei Gruppi di lavoro;**
- **i referenti delle Postazioni Regionali della Rete.**

La somministrazione del questionario ha consentito di lavorare in maniera integrata sia sui fattori abilitanti l'organizzazione sia sui risultati e sugli effetti della Rete, adottando la prospettiva dell'integrazione e ricomprendendo il punto di vista degli attuatori del Programma nella valutazione delle forze e delle debolezze.

Il questionario presenta una struttura comune, e consta di 3 parti:

- **A: Soggetto che compila**
- **B: Analisi organizzativa**

⁷¹ Si precisa che le interviste sono state effettuate dal Valutatore prima della riorganizzazione interna alla Rete perciò in tale sede per coordinatori delle TF si intendono gli attuali vice-coordinatori appartenenti agli Enti attuatori Inea ed Ismea.

- **C: Autovalutazione – gli effetti della Rete.**

La personalizzazione ha riguardato sia l'aspetto del contenuto delle domande specifiche elaborate per tipologia di unità organizzativa, sia la precompilazione dei campi contenenti le informazioni già desumibili dall'analisi documentale, così da facilitare la compilazione. Ci si riferisce in particolare ai campi:

- B.4 "Mappatura attività svolte".
- C.1 "Gli effetti della Rete Rurale Nazionale".

Il **Valutatore** ha inoltre attivato un **servizio di Help Desk** che, via telefono e posta elettronica, ha supportato i ruoli responsabili nella compilazione per un periodo di due settimane circa. Il supporto è consistito essenzialmente nella chiarificazione delle informazioni richieste per riempire le schede di analisi per rispondere alle domande.

I questionari sono stati analizzati dal Valutatore, ed i risultati dell'indagine sono restituiti, con riferimento alla Parte B: "Analisi organizzativa", nel Paragrafo 6.2.5 "Risultati dell'autovalutazione, conclusioni e raccomandazioni", dove sono riportate le valutazioni sull'assetto organizzativo della Rete, sia per quanto concerne le strutture centrali, Task Force e Gruppi di Lavoro, sia per quanto concerne le articolazioni territoriali della Rete, le Postazioni Regionali, rispetto agli elementi di valutazione condivisi in sede di Condizioni di Valutabilità:

- **Rispondenza al contesto normativo di riferimento;**
- **Coerenza con l'assetto organizzativo del MIPAAF e le funzioni attribuite ai soggetti attuatori;**
- **Distribuzione delle competenze tra le strutture organizzative;**
- **Strutturazione dell'assetto organizzativo;**
- **Sistemi e strumenti di integrazione e coordinamento tra le unità organizzative;**
- **Autonomia decisionale ed operativa;**
- **Risorse umane;**
- **Coinvolgimento delle Postazioni Regionali della Rete.**

7.2.3. Evoluzione del modello organizzativo

In questo paragrafo il Valutatore intende descrivere sinteticamente il percorso che ha determinato la **costituzione e l'avvio della RRN** e delle sue strutture di attuazione, con lo scopo di evidenziare le forze e debolezze del modello organizzativo che è stato operativo fino alla metà del 2010 e di verificare l'adeguatezza dei nuovi assetti a superare le principali criticità di funzionamento della Rete nella prima fase di programmazione.

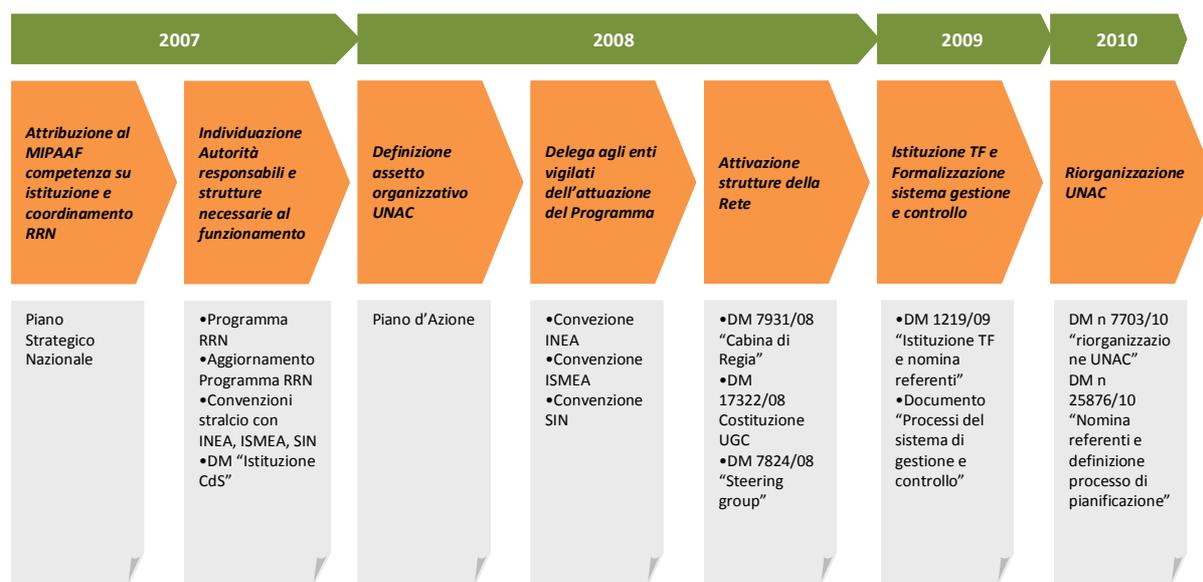
La costituzione e lo sviluppo delle strutture organizzative della RRN è un processo complesso, articolato ed in itinere, che ancora oggi è in corso di implementazione, vista la recente l'approvazione del DM n 7703/2010, che ha ridefinito l'assetto organizzativo dell'UNAC sia sotto il profilo dell'articolazione (numero e denominazione delle strutture organizzative) che del sistema decisionale (titolarità delle funzioni decisionali all'interno delle strutture).

La RRN rappresenta infatti una delle principali novità sotto il profilo delle forme e degli strumenti

di accompagnamento delle politiche di sviluppo rurale, nell'ambito del nuovo ciclo di programmazione 2007-2013. Il Reg. CE 1698/2005 all'articolo 67 istituisce la Rete europea per lo sviluppo rurale (RRE) e stabilisce all'art. 68 stabilisce che ogni Stato membro a sua volta deve istituire una Rete Rurale Nazionale, che riunisca le organizzazioni e amministrazioni impegnate nello sviluppo rurale.

Il percorso di configurazione organizzativa della RRN è rappresentato nello schema che segue:

Figura 36



7.2.3.1 Attribuzione al MIPAAF della responsabilità di costituzione e di coordinamento della Rete Rurale Nazionale

La RRN è inserita nella strategia nazionale del **Piano Strategico Nazionale (PSN)** dello Sviluppo Rurale 2007-2013 elaborato nel Tavolo di partenariato nazionale attivato dal MIPAAF ed approvato dalla Conferenza Stato - Regioni nel luglio 2007.

Sotto il profilo organizzativo, rileva che è nel PSN che viene attribuita al **MIPAAF** la responsabilità di attivazione e di coordinamento della RRN, nell'ambito della Direzione Generale dello Sviluppo Rurale. Nell'ambito del PSN è inoltre definita la *mission* specifica della Rete nel contesto italiano, come strumento per l'integrazione degli interventi strutturali per l'agricoltura, le foreste, l'ambiente e quelli rivolti alla qualità della vita e alla diversificazione economica ed il rafforzamento dell'efficacia della politica.

7.2.3.2 Individuazione delle Autorità responsabili e delle strutture necessarie al funzionamento della Rete

Il Programma RRN 2007 – 2013 è stato approvato con **Decisione C (2007) n 3824 nell'Agosto 2007**. L'Italia è stato il **primo Stato Membro dell'UE ad approvare un Programma per la Rete Rurale Nazionale**.

Dal punto di vista organizzativo, è nell'ambito del **Programma** che sono designate le **Autorità**

competenti (Cfr. Par. 6.1.1) e gli organismi di controllo e sorveglianza del Programma (Cfr. Par. 6.1.2). Il CdS è stato istituito con DM n 14444 del 9 Novembre 2007.

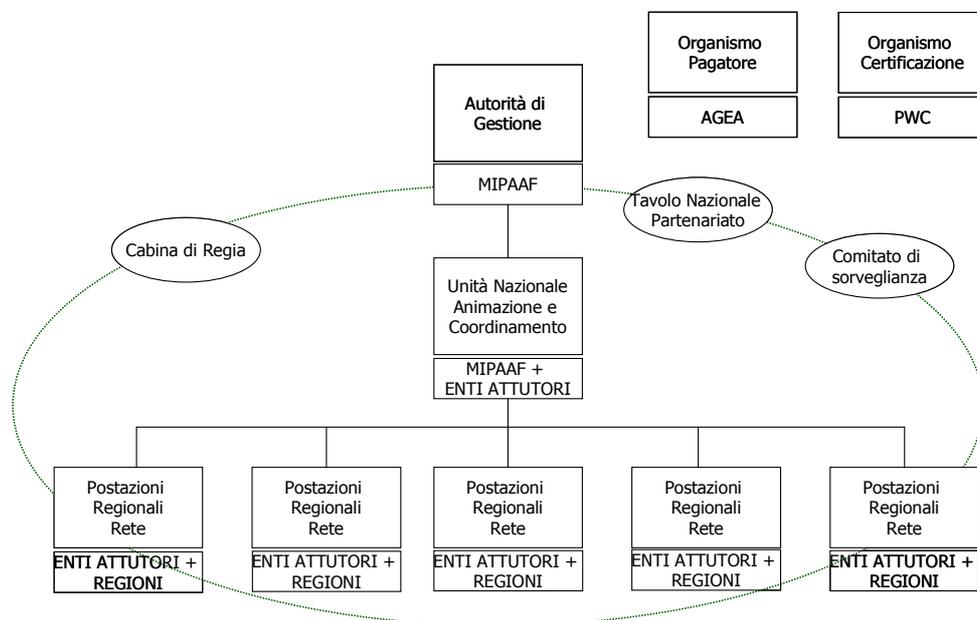
In seguito alla riorganizzazione del MiPAAF (DM n 18/2008) è stata riattribuita la titolarità delle funzioni di AdG, ora in carico al dirigente dell'Ufficio COSVIR II "Sviluppo rurale". Tale modifica ha comportato una variazione del Programma, approvata nel CdS del 13 marzo 2009.

Nell'ambito del Programma RRN 2007 – 2013 sono poi istituite dal MiPAAF, in attuazione del Reg. CE 1698/2005 (art. 68, par 2, lettera a) "la Rete necessita di specifiche strutture deputate alla sua gestione e al suo funzionamento" le strutture e gli organismi preposti all'attuazione delle Azioni pianificate:

- **l'Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento (UNAC)**, che è l'organismo attraverso il quale il MiPAAF gestisce la Rete ed attua il Programma. L'UNAC ha funzioni di animazione, coordinamento e raccordo dei diversi attori che partecipano alla RRN;
- le **Postazioni Regionali della Rete (PRR)**, che costituiscono l'interfaccia regionale e locale dell'UNAC e supportano la governance della politica di sviluppo rurale attuata a livello decentrato;
- la **Cabina di Regia**, che ha funzioni di indirizzo e coordinamento del Programma.

Nell'ambito del documento, sono descritte le funzioni e competenze delle diverse strutture, la cui articolazione interna è demandata all'adozione del Piano di Azione. Nella figura che segue è rappresentata la *governance* del Programma RRN:

Figura 37



7.2.3.3 Definizione dell'assetto organizzativo dell'Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento

L'assetto organizzativo dell'UNAC è stato definito nell'ambito del Piano di azione (PdA) del Programma, nel marzo 2008 in sede di CdS. Il PdA, che costituisce la cornice strategica di attuazione

del Programma RRN, ha definito nel dettaglio:

- l'articolazione organizzativa dell'UNAC, con la istituzione delle *Task Force* e dei Gruppi di Lavoro e delle strutture di indirizzo e di supporto;
- i requisiti minimi di composizione delle strutture in termini di personale e di partecipazione degli enti delegati all'attuazione;
- le attività di responsabilità di ciascuna unità organizzativa;
- le procedure e le modalità di attivazione delle PRR.

In questa fase, **le scelte di organizzazione adottate dal partenariato della Rete riflettono il modello di configurazione della Rete Rurale Europea (RRE)**, al fine di assicurare un efficace coordinamento delle varie attività ed una stretta sinergia con le finalità di quest'ultima, ed è articolato in:

- una **Unità di gestione e coordinamento (UGC)**, con ruolo di indirizzo e di interfaccia tra il Tavolo permanente di partenariato nazionale e il *Coordination Committee* della RRE;
- **tre Task Force "principali"**, simmetriche alle analoghe strutture della RRE:
 - TF "Rete Leader";
 - TF "Monitoraggio e valutazione";
 - TF "Tematiche", nel cui ambito sono istituite diverse Task Force aggiuntive.
- alcune **Task Force "tematiche"**, che operano nell'ambito dell'UNAC e che sono attivabili in funzione di specifiche esigenze avanzate dalla RRE o dal partenariato nazionale e/o locale. Le TFT costituiscono luoghi di confronto su temi strategici nel campo dell'attuazione della politica di sviluppo rurale e prevedono il coinvolgimento degli enti attuatori del Programma e dei membri della Rete.
- alcune **Strutture di supporto orizzontale**, alle quali sono affidate attività di portata generale e trasversali a tutte le azioni e alle risorse umane.
- le **Postazioni Regionali della Rete (PRR)**, che costituiscono il livello regionale della struttura organizzativa della Rete. In particolare, alle PRR è affidato il compito di assicurare il collegamento tra l'UNAC e gli attori istituzionali impegnati nella gestione dei PSR, intercettando inoltre le varie istanze espresse a livello locale.

7.2.3.4 Delega dell'attuazione del Programma agli enti vigilati del MiPAAF per la realizzazione di specifiche azioni ed attività del Programma

Nel Maggio del 2008 il MiPAAF, in qualità di soggetto responsabile del Programma, ha stipulato diverse convenzioni aventi ad oggetto l'affidamento di attività previste nel Programma e nel PdA agli **enti vigilati del Ministero (INEA, ISMEA, SIN)**:

- Convenzione di cui al DM n 533/2008 "Approvazione della convenzione con ISMEA";
- Convenzione di cui al DM n 532/2008 "Approvazione della convenzione con INEA".

Si rileva la non disponibilità da parte del Valutatore della Convenzione con SIN.

Le convenzioni di cui sopra hanno definito il **sistema di governance complessivo della Rete** e regolato le procedure di gestione e controllo del Programma:

- sulla base del corrispettivo riconosciuto per lo svolgimento delle attività delegate per linea di intervento a ciascun ente, questo è vincolato a presentare un Programma di attività, oggetto di approvazione da parte del MiPAAF;
- entro il 31 dicembre di ogni anno di programmazione, il soggetto attuatore produce una Relazione annuale delle attività svolte, contenente l'importo delle spese sostenute;
- le Relazioni annuali sono oggetto di verifica e controllo da parte di una Commissione di Controllo (CdC) istituita presso il MiPAAF;
- l'Organismo Pagatore provvede all'esecuzione e contabilizzazione dei pagamenti, sulla base dell'input fornito dalla CdC.

Sotto il profilo dell'assetto organizzativo, le convenzioni disciplinano la **modalità di partecipazione dell'ente attuatore alle strutture organizzative dell'UNAC**, sia nei termini di:

- titolarità delle strutture della RRN;
- attribuzione specifica delle attività assegnate, che sono distinte tra quelle affidate in via esclusiva e quelle affidate in via concorrente con altri soggetti.

7.2.3.5 Istituzione delle Task Force, dei Gruppi di Lavoro e delle Strutture di Supporto Orizzontale

La concreta attivazione delle strutture organizzative della Rete è avvenuta nel corso dell'anno 2008, attraverso l'adozione di diversi Decreti Ministeriali (di seguito, DM):

- DM n 7931/08 "**Costituzione dell'Unità di Gestione e Coordinamento (UGC) della Rete**". L'UGC è istituita con compiti di animazione e di indirizzo di tutti gli altri organismi della RRN, attraverso la diffusione degli input ricevuti a vario titolo dall'AdG, dal CdS, dalla Cabina di Regia, dai membri della RRN e della RRE. L'UGC ha la funzione di coordinare tutte le azioni e le attività di gestione della Rete. Per assolvere alla sua mission istituzionale, l'UGC è affiancata dalle "Strutture di supporto orizzontale". L'UGC è composta da rappresentanti dell'MiPAAF e degli enti attuatori.
- DM n 17322/08 "**Attivazione della Cabina di Regia**". La Cabina di Regia svolge una funzione operativa e gestionale di indirizzo e coordinamento delle attività previste nel Piano di Azione ed è costituita dall'Autorità di Gestione, dall'UNAC, da tre rappresentanti delle Regioni e Province Autonome, da un rappresentante del MISE e dai responsabili dell'attuazione delle Linee di intervento del Piano di Azione.
- DM n 7824/08 "**Costituzione dello Steering Group**". Lo *Steering Group* è l'organismo della Rete che sovrintende alla valutazione. Composto da rappresentanti del MiPAAF, dell'UNAC e degli enti attuatori del Programma RRN, si occupa in particolare della predisposizione del Piano della valutazione e del coordinamento e della supervisione tecnico-scientifica del lavoro svolto e degli output prodotti dal Valutatore indipendente.

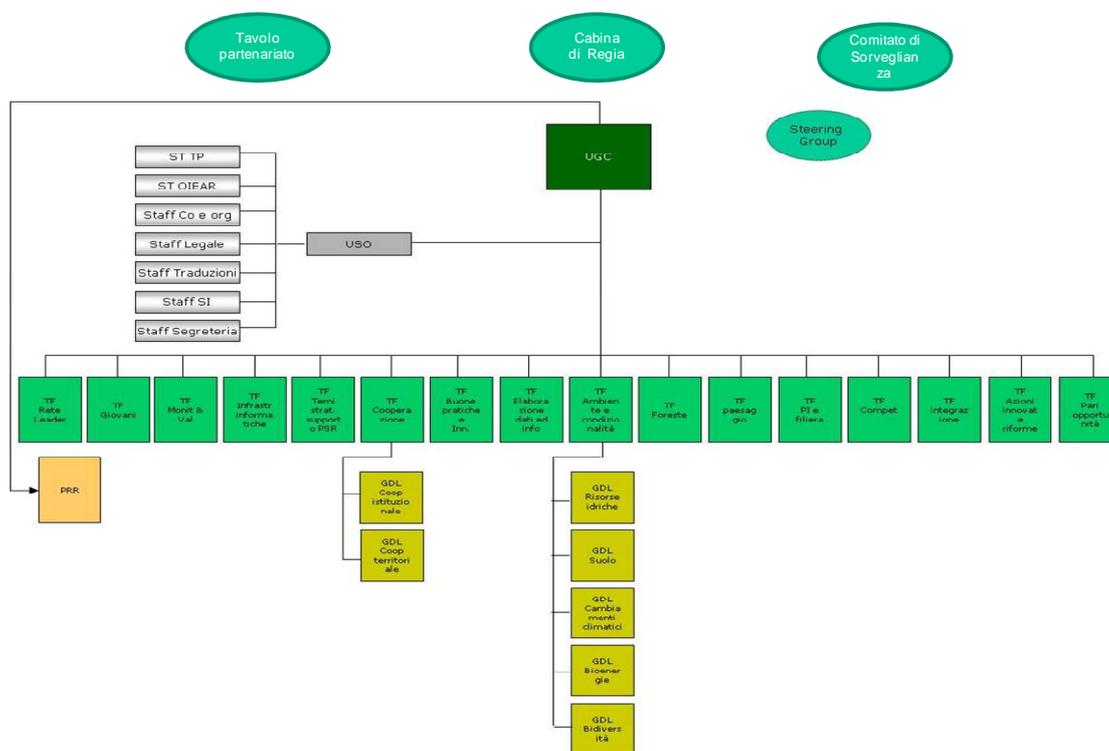
Nell'agosto 2009, il MiPAAF ha provveduto infine a definire l'organizzazione dell'UNAC, con il **DM n. 19129/09**. Nell'ambito di tale documento, sono istituite le Task Force, i Gruppi di Lavoro e le Strutture di Supporto Orizzontale e nominati i coordinatori delle stesse.

Rispetto al modello organizzativo istituito con il Piano d'Azione, il DM 19129 prevede diverse **novità e cambiamenti**:

- accrescimento della complessità organizzativa, con l'**aumento del numero delle Task Force**;
- **riduzione della tipologia di strutture organizzative** previste dal modello, che dalle quattro indicate nel PdA (*Task Force "principali", Task Force "tematiche", Gruppi di lavoro e Strutture di supporto orizzontale*) passato a tre, con il superamento della distinzione tra TF principali e TF tematiche.
- previsione delle **strumento "regolamento"** per strutturare l'assetto organizzativo. Si stabilisce infatti che ciascuna TF e GL si debba dotare di un proprio regolamento interno, da approvare nel corso della prima riunione dell'organismo.
- attribuzione ai **coordinatori di ciascuna TF** di un ruolo di **rappresentanza, coordinamento e animazione** nei confronti dei soggetti ed attori che partecipano alla RRN.

Con l'approvazione del DM n 19129/09 muta l'assetto organizzativo dell'UNAC e conseguentemente l'organigramma:

Figura 38



7.2.3.6 Formalizzazione delle procedure di gestione e controllo

L'UNAC ha provveduto a disciplinare i processi di gestione e controllo del Programma, lavoro che è esitato in un documento sui "Processi del sistema di gestione e controllo" pubblicato nel 2009. Lo scopo del documento è il coordinamento dei diversi attori coinvolti nell'attuazione e la formalizzazione delle procedure di spesa e di gestione dei flussi finanziari. Si tratta di un documento sintetico in cui sono riportati i principali elementi delle procedure di gestione e controllo del Programma, la cui valutazione è riportata nel Capitolo del presente rapporto dedicato alla gestione della Rete.

7.2.4 Descrizione del nuovo modello organizzativo (DM n 7703/2010)

Nell'Aprile 2010 il MiPAAF ha provveduto a ridefinire l'assetto organizzativo dell'UNAC, mediante l'adozione del **DM n 7703/2010**, che ha sostituito i precedenti DM n 19129/2009 "Istituzione delle Task Force della Rete Rurale Nazionale" ed DM n 7931/2009 "Istituzione dell'Unità di Gestione e Coordinamento", che avevano determinato la configurazione precedente.

L'**Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento** mantiene la sua collocazione presso al Direzione Generale della Competitività per lo Sviluppo Rurale (COSVIR II) del MiPAAF e le funzioni attribuite dal Programma RRN 2007 -2013, di seguito sintetizzate:

- coordinamento e raccordo con la Rete Rurale Europea;
- coordinamento e raccordo con il partenariato che costituisce la RNN;
- indirizzo e controllo delle strutture organizzative necessarie all'attuazione del Programma RRN 2007 – 2013;
- supporto all'AdG;
- attuazione diretta di specifiche azioni previste nel Piano di Azione.

Il **nuovo DM formalizza maggiormente il funzionamento dell'UNAC**, che si prevede si riunisca con cadenza settimanale presso il Ministero.

La composizione dell'organismo è sintetizzata nella Tabella che segue:

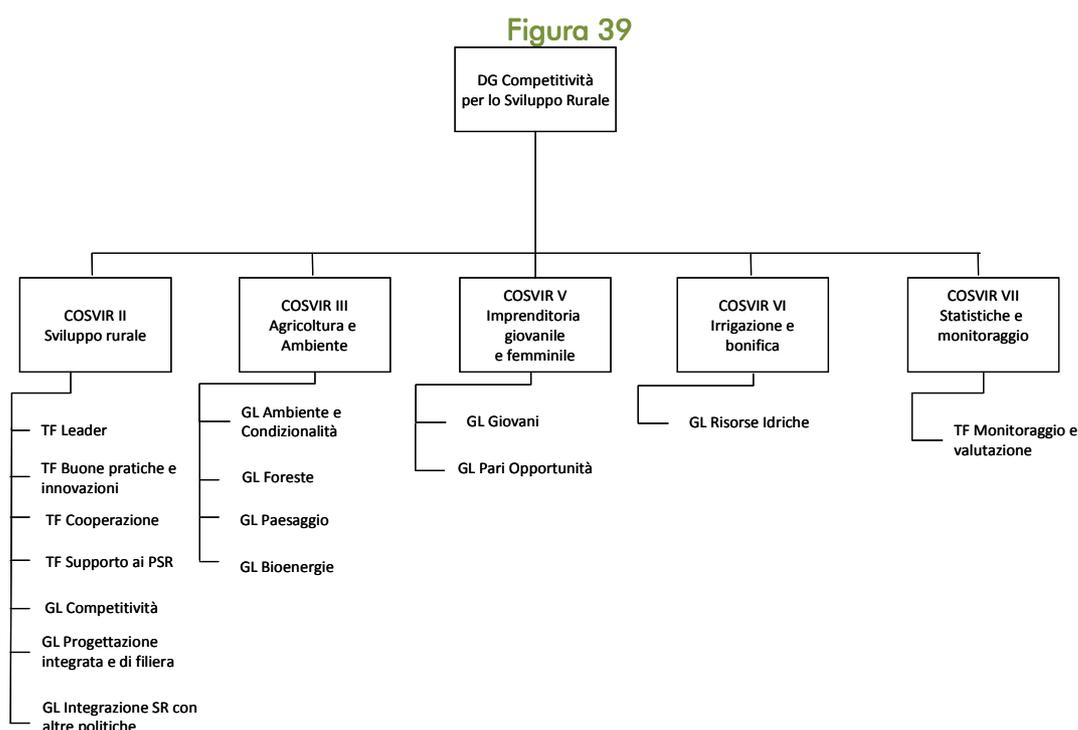
Tabella 113

Ruolo	Soggetto
Presidente	Direttore Generale Competitività per lo Sviluppo Rurale
Vice Presidente	Dirigente Ufficio COSVIR II
Componenti	Dirigenti Ufficio COSVIR I, III, V, VI, VIII
	Rappresentante INEA
	Rappresentante ISMEA
	Rappresentante SIN

Il nuovo DM innova significativamente l'assetto e le regole di funzionamento delle strutture organizzative preposte all'attuazione della RRN. I fattori maggiormente rilevanti sono:

- l'abolizione dell'Unità di Gestione e Coordinamento (UGC), che non risulta ricostituita nel nuovo modello organizzativo, i cui compiti risultano riattribuiti all'UNAC;
- la ristrutturazione delle Task Force e dei Gruppi di Lavoro in cui si articola l'UNAC, che prevede, rispetto all'assetto precedente, per ciascuna unità organizzativa le opzioni di mantenimento, soppressione o trasformazione da TF a GL e viceversa;
- la ridefinizione della *governance* attuativa del Programma, attraverso la riconfigurazione del ruolo dei diversi attori nelle TF e nei GL. Rispetto al modello precedente, le funzioni di coordinamento sono assegnate ai dirigenti degli Uffici ministeriali competenti per materia e non più a rappresentanti degli enti vigilati.

Nella figura che segue è rappresentata la distribuzione delle competenze sulla RRN degli uffici della DG Competitività per lo Sviluppo Rurale:



La governance della TF "Supporto ai PSR" risulta particolarmente complessa, visto che coinvolge l'uffici COSVIR II, III, V e VI ed è composto da 10 GL e i rispettivi Vice Coordinatori. La direzione della TF è affidata ad un organo collegiale, che rispecchia l'articolazione organizzativa della struttura, cui partecipano i coordinatori dei diversi GL.

Gli **enti attuatori** della RRN partecipano alle strutture organizzative della Rete con propri esperti, ed esprimono, per ciascuna TF/GL, la figura del **vice-coordinatore**, secondo lo schema che segue:

Tabella 114

Ente attuatore	Task Force/Gruppi di lavoro sui quali esprime il Vice Coordinatore
INEA	<ul style="list-style-type: none"> ■ TF Rete Leader ■ TF Buone Pratiche ed innovazione ■ TF Monitoraggio e valutazione ■ GL Foreste ■ GL Risorse Irrigie ■ GL Integrazione tra sviluppo rurale ed altre politiche
ISMEA	<ul style="list-style-type: none"> ■ TF Cooperazione ■ GL Competitività ■ GL Progettazione integrata e di filiera ■ GL Ambiente e condizionalità ■ GL Paesaggio ■ GL Giovani ■ GL Pari Opportunità ■ GL Bioenergie

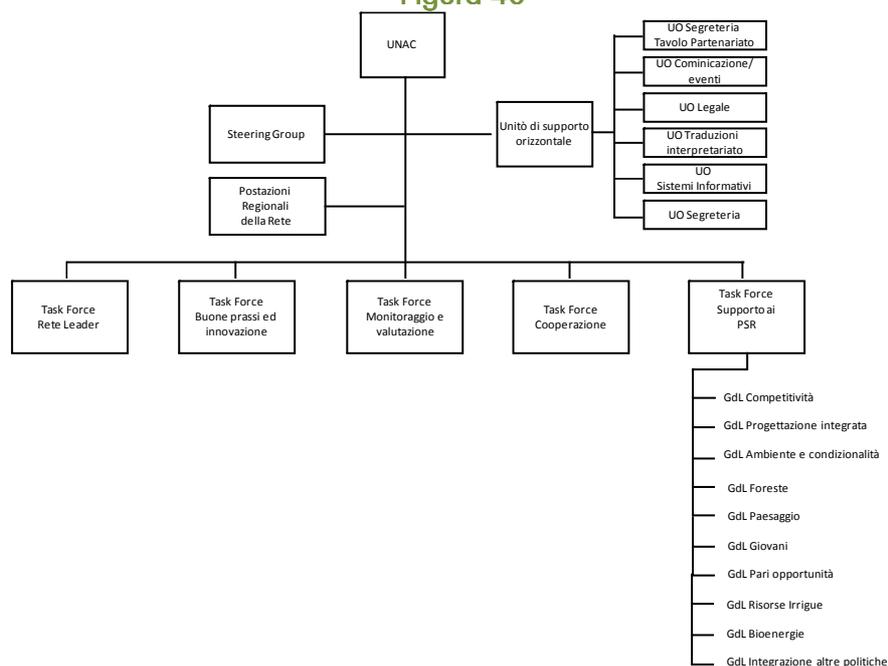
Un **ulteriore elemento di novità** contenuto nel decreto è il **coinvolgimento della Direzione Generale Sviluppo agroalimentare e della qualità nell'attuazione del Programma**, che approva attraverso il programma delle attività del GL Bioenergie con atto del Direttore Generale.

Con riferimento alle **strutture di supporto orizzontale**, il DM produce:

- la ridenominazione in Unità di Supporto orizzontale;
- soppressione dell'Unità Operativa Segreteria Tecnica dell'Osservatorio interregionale sull'evoluzione delle Aree Rurali,
- l'affidamento delle funzioni di coordinamento al Dirigente COSVIR II.

Nella figura che segue è rappresentato il **nuovo organigramma dell'UNAC**, che riporta i cambiamenti prima richiamati:

Figura 40



Come evidenziato dall'organigramma, con l'approvazione del DM 7703/2011, il MiPAAF ha provveduto a **semplificare significativamente l'assetto organizzativo della Rete**, e, sebbene gli impatti della nuova regolazione non siano ad oggi ancora valutabili vista la recente attivazione, è utile richiamare in questa sede alcuni **elementi positivi** che sono in grado di migliorare l'efficacia e la funzionalità del sistema organizzativo:

- **riduzione della frammentazione**, attraverso la diminuzione del numero e della tipologia di unità organizzative attivate. In particolare la soluzione adottata appare coerente con l'assetto della RRE, che distingue esclusivamente tra TF e Gruppi di Lavoro;
- **semplificazione del sistema gestionale**, con la soppressione dell'Unità di Gestione e Coordinamento ed il trasferimento dei compiti e delle funzioni direttamente alla struttura dell'UNAC;
- **riaccantonamento al MiPAAF** delle funzioni di indirizzo e controllo delle strutture della RRN mediante l'affidamento del ruolo di coordinamento delle TF ai dirigenti degli uffici della DG Competitività per lo Sviluppo Agricolo competenti per materia. Ciò dovrebbe assicurare maggiore unitarietà di azione tra le diverse componenti della Rete e una maggiore chiarificazione degli obiettivi perseguiti.

Nel Novembre 2010 il Mipaaf ha provveduto, con **DM n 25876**, a nominare i referenti delle diverse unità istituite con la riorganizzazione delle strutture della Rete Rurale Nazionale ex DM n 7703/2010, ed a definire in dettaglio il processo di pianificazione annuale delle attività. La formalizzare di tale procedura rappresenta a giudizio del Valutatore un elemento di forza del nuovo decreto, che può consentire di rafforzare il funzionamento della Rete e la qualità del sistema di coordinamento ed integrazione tra gli attori che compongono la RRN. Un **processo di pianificazione annuale efficace e funzionale** permette cioè il superamento delle più rilevanti aree di attenzione connesse all'organizzazione che il valutatore ha riscontrato nel corso dell'analisi, come emerge nei paragrafi che seguono.

7.2.5. Risultati dell'autovalutazione, conclusioni e raccomandazioni

In questo paragrafo, il Valutatore svolge alcune **riflessioni sul modello organizzativo** che ha caratterizzato il funzionamento della RRN in questa prima fase di attuazione del Programma, fino alla revisione dell'aprile 2010, per verificare l'efficacia e funzionalità delle scelte e delle soluzioni sviluppate.

Le considerazioni/valutazioni relative al modello organizzativo sono il risultato dell'esame della **documentazione di Programma, degli elementi emersi nel corso delle interviste agli ex coordinatori di TF e GL**, e dell'elaborazione delle **risposte al questionario di auto-rilevazione** di cui al Par. "Metodologie e strumenti" del presente Approfondimento. In particolare, i dati risultanti dai questionari esaminati sono stati elaborati dal Valutatore per verificare la consistenza degli elementi su cui sono formulate le considerazioni che seguono.

Nella tabella sono presentati i **tassi di risposta al questionario**, distinti tra strutture centrali e postazioni regionali.

Tabella 115

	UNAC + TF + GdL + USO	PRR
<i>Questionari inviati</i>	15	20
<i>Questionari compilati</i>	10	20
<i>Campione</i>	67%	100%
		85%

L'assetto organizzativo di gestione e di attuazione del Programma RRN 2007 -2013 si caratterizza per un **elevato livello di complessità**, dovuto all'articolata ed eterogenea tipologia di strutture organizzative attivate e di interventi realizzati, ed, al contempo, di **ricchezza**, in termini di **soluzioni e di strumenti** messi in campo per supportare, coordinare ed integrare il lavoro dei vari organismi e strutture che operano nell'UNAC.

Il modello organizzativo è infatti il risultato di un processo, ancora in atto, di definizione e ridefinizione ricorsivo di assetti, soluzioni e strumenti, di volta in volta ritenuti più idonei a coordinare i diversi attori coinvolti nell'UNAC e nella Rete Rurale Nazionale nel suo complesso.

Le caratteristiche distintive del modello organizzativo dell'UNAC, così come attualmente operativo dopo l'approvazione dei DM che, come abbiamo visto, ha innovato significativamente la composizione dell'UNAC, sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- **Coordinamento interistituzionale** gestito attraverso la predisposizione e stipula di convenzioni ed accordi con gli attori chiave dello sviluppo rurale e la chiara definizione dei rapporti e degli impegni con i diversi soggetti coinvolti.
- Designazione degli Organismi responsabili ed attivazione di **strutture preposte all'attuazione del Programma come ambiti di realizzazione effettiva del "fare rete"** e dunque di attuazione del partenariato.
- **Rilevanza degli enti delegati dal MiPAAF dell'attuazione della Rete Rurale**, che partecipano alle strutture dell'UNAC attraverso la figura dei Vice Coordinatori e con propri componenti nelle

TF/GdL, e, con riferimento specifico ad INEA, sono responsabili dell'attivazione e del funzionamento delle Postazioni Regionali della Rete.

- **Prevalenza di strumenti di pianificazione e programmazione delle attività**, di tipo pluriennale (PdA) ed annuale (Piano delle attività della Rete, Piani delle attività delle PRR) per il coordinamento operativo degli attori e dei soggetti.
- **Modalità di controllo** tra livelli gerarchici dell'UNAC **fondato essenzialmente sulla verifica dei risultati**, segnatamente di avanzamento finanziario, procedurale e fisico.
- **Coordinamento operativo affidato a strutture di staff a supporto delle TF**, chiamate a facilitare i processi trasversali di funzionamento della struttura organizzativa.
- **Flessibilità degli assetti organizzativi di dettaglio**, che presentano composizioni a geometria variabile in funzione degli obiettivi e delle attività da realizzare.
- **Presidio del livello locale**, attraverso l'attivazione sul territorio delle PRR, in coerenza con il modello nazionale di implementazione delle politiche di sviluppo rurale che affida alle Regioni la competenza primaria in materia.
- **Elevata capacità di fare rete sia tra i soggetti attuatori del Programma** (MiPAAF, INEA, ISMEA, SIN) **sia con il partenariato dello sviluppo rurale**, sia sul piano nazionale che locale, coinvolti con diverse modalità nelle attività della Rete, con diversi livelli di interdipendenza e a diversi livelli dell'organizzazione.

Non di meno, emergono a seguito delle analisi e delle indagini svolte, riflessioni **puntuali su specifiche aree di attenzione, sulle quali il Valutatore propone ipotesi di sviluppo e rafforzamento dell'organizzazione, nell'ottica del supportare la qualità dell'attuazione del Programma.**

Le valutazioni che di seguito sono svolte derivano soprattutto da quanto è emerso in fase di **ascolto dei referenti delle Task Force, dei Gruppi di lavoro e delle Postazioni Regionali** della Rete nell'ambito del questionario di auto rilevazione.

7.2.5.1 Rispondenza al quadro normativo di riferimento

L'assetto organizzativo di cui si è dotata l'UNAC risponde a quanto prescritto dal quadro normativo di riferimento (Reg CE 1698/05), rispetto a diversi profili di requisito:

- designazione degli organismi responsabili e **chiara ripartizione e separazione delle funzioni di gestione e pagamento**, una in capo al MiPAAF con l'istituzione dell'Autorità di Gestione presso l'ufficio COSVIR II, l'altra in capo ad AGEA Organismo Pagatore, che sono enti con diversa personalità giuridica (art. 74);
- **attivazione delle strutture necessarie al funzionamento della RRN** (art. 68 comma a), coerenti con l'assetto organizzativo della Rete Rurale Europea, ed articolate a livello centrale e regionale;
- **definizione di un Piano di Azione per l'attuazione del Programma RRN 2007 – 2013** contenente informazioni su: buone prassi, scambi di esperienze, preparazione programmi formazione, assistenza tecnica alla cooperazione (art. 68 comma b);

- **implementazione di un sistema di gestione e monitoraggio** adeguato ai fabbisogni delle funzioni di sorveglianza operativa e controllo mediante il completo presidio delle funzioni attribuite agli Organismi Responsabili e la definizione dei processi del sistema di gestione e controllo.

7.2.5.2 Coerenza con l'assetto organizzativo e le funzioni del MIPAAF e degli enti attuatori

Il modello organizzativo dell'UNAC adottato con DM 773/2010 **risulta coerente** con:

- **le funzioni di indirizzo e coordinamento della RRN affidate al MiPAAF**, assicurato con l'attribuzione delle responsabilità di coordinamento delle TF ai Dirigenti COSVIR responsabili per materia. Gli stessi obiettivi delle strutture preposte al funzionamento della Rete sono stati integrati con quelli perseguiti dagli Uffici del Ministero, rafforzando così in maniera forte tale coerenza;
- **la missione istituzionale degli enti vigilati del MIPAAF** delegati all'attuazione del Programma, che partecipano alla Rete attraverso i propri esperti ed assicurano un elevato contenuto tecnico – professionale alle attività svolte dalla Rete in supporto del MiPAAF – DG Competitività per lo Sviluppo Rurale, soggetto beneficiario del Programma. Con la partecipazione diretta degli enti vigilati alle strutture organizzative della Rete, INEA, ISMEA, e SIN attuano le funzioni di supporto ed assistenza tecnica al Ministero e realizzano un sistema di *governance* efficace che consente una forte integrazione e sinergia tra i responsabili nazionali dello sviluppo rurale;
- **il sistema di direzione del MIPAAF**, in ordine alle competenze dei diversi Uffici individuati come referenti delle *Task Force* e dei Gruppi di Lavoro e vista l'attribuzione del ruolo di responsabile ai Dirigenti degli Uffici.

Un'area di rischio in questo ambito è rappresentata da un **consistente accentramento di funzioni in capo all'Ufficio COSVIR II**, che risulta al contempo:

- **Autorità di Gestione** del Programma RRN 2007 – 2013;
- **Vice Presidente dell'Unità Nazionale di Animazione e Coordinamento**;
- **Coordinatore di 4 Task Force e di 3 Gruppi di lavoro**;
- **Coordinatore delle strutture di supporto orizzontale dell'UNAC**.

La sovrapposizione di ruoli dell'Ufficio COSVIR II nell'ambito della struttura organizzativa del Programma della Rete Rurale Nazionale, può comportare **problematiche** relative a:

- **eccessivo carico di lavoro in capo ad una singola struttura**, che è responsabile sia dei sistemi di attuazione, gestione e controllo, che della realizzazione di specifiche azioni del Programma;
- **appesantimento del processo decisionale**, in ragione dell'accentramento su un unico soggetto delle decisioni di natura gestionale ed attuativa;

- **ridotta autonomia decisionale**, in funzione del posizionamento dell'Ufficio nel modello organizzativo del Ministero, dove questo risulta sovraordinato alla Direzione Generale, e dunque prevede un ulteriore livello di riporto.

Il Valutatore propone di **definire**, nell'ambito del modello di regolamento tipo che dovrà supportare il processo di strutturazione organizzativa di dettaglio dell'UNAC, **una chiarificazione e demarcazione degli ambiti di responsabilità tra i ruoli di coordinatore e vice coordinatore, attribuendo un ruolo rilevante per questi ultimi**, soprattutto in relazione alle funzioni connesse al funzionamento operativo delle strutture.

7.2.5.3 Distribuzione delle competenze tra le strutture organizzative

La **struttura organizzativa dell'UNAC** presenta un elevato livello di **complessità**, evidenziato da un articolato sistema di **interdipendenze** che lega le diverse unità costituite presso l'UNAC. L'analisi delle interdipendenze critiche non è svolta in questa sede, ma potrebbe costituire oggetto di un apposito approfondimento tematico, come riportato nel Rapporto sulle condizioni di valutabilità. La ricostruzione delle **principali aree di responsabilità delle strutture** rispetto alle azioni da realizzare per l'attuazione del Programma consente però già a questo livello, ancora generico, dell'analisi, di evidenziare **problematiche e criticità**:

- **Competenze e processi**

Il MiPAAF ha istituito presso l'UNAC numerose Task Force e Gruppi di lavoro, cui si affiancano le Unità di Supporto Orizzontale, come organi di staff con funzioni di integrazione, e le Postazioni Regionali della Rete, come facilitatori delle attività realizzate sul territorio. Tale assetto ha determinato una forte frammentazione dell'organizzazione, in particolare modo dei processi attuativi. Tale fenomeno ha un forte impatto sulla funzionalità dell'organizzazione, come segnalato dai referenti di TF e GL, con riferimento alle criticità. Ci si riferisce in particolare alle criticità *“obiettivi poco chiari”* e *“frammentazione dei processi”*. L'eccessiva frammentazione determina, infatti, una inadeguata demarcazione degli ambiti di competenza tra le unità organizzative ed una insufficiente chiarezza circa le responsabilità di realizzazione degli specifici output/azioni di cui si compone il Piano di Azione della RRN. Le conseguenze di tale problematica sono essenzialmente due: la ridotta efficienza organizzativa dei processi ed il rischio della prevalenza del perseguimento di obiettivi parziali da parte delle strutture, a discapito dell'integrazione dell'organizzazione e della coerenza/unitarietà di azione tra le sue diverse parti. Un'ulteriore area di attenzione in termini di distribuzione delle competenze tra le unità organizzative è costituito dall'assetto organizzativo della TF “Supporto ai PSR” e nella sua articolazione in 10 Gruppi di lavoro, che rende la struttura di difficile gestione. Il Valutatore suggerisce un modello di attivazione/funzionamento dei Gruppi di lavoro tematici, orientato a criteri di efficacia e flessibilità organizzativa. I Gruppi di lavoro potrebbero costituirsi di volta in volta, per anno, sulla base di una verifica dei fabbisogni espressi dal partenariato, su tematismi di interesse e specifici, ed attivati nell'ambito del Piano di lavoro annuale elaborato dalla TF di riferimento. Ciò permetterebbe di finalizzare il supporto ai PSR da parte della Rete su tematiche coerenti con i fabbisogni espressi dalle AdG ed adeguate allo specifico ciclo di vita della programmazione comunitaria.

- **Presidio delle funzioni di indirizzo e controllo da parte del MiPAAF sulla RRN**

Nel modello organizzativo operativo fino al 2010, le TF hanno operato sotto il “coordinamento” degli enti delegati (INEA, ISMEA, SIN). In un assetto come quello della Rete, che si caratterizza per la “piattezza” della struttura organizzativa, vale a dire per i pochi livelli gerarchici, e per la

bassa strutturazione degli assetti e dei meccanismi di integrazione e coordinamento, il rischio di inefficacia delle funzioni di indirizzo e controllo è elevato. Da questo punto di vista, la scelta del Ministero di riaccentrare le funzioni di coordinamento delle TF e dei GL presso la DG COSVIR costituisce la soluzione più efficace per rafforzare il ruolo di regia e coordinamento affidata al MIPAAF.

● **Organismi preposti all'indirizzo ed al coordinamento della RRN**

Un ulteriore elemento di criticità è determinato dalla sovrapposizione di competenza tra gli organismi preposti all'indirizzo ed al coordinamento della RRN. Tali funzioni sono infatti affidate a più organismi, con sovrapposizione di competenze sulle attività e rispetto ai diversi interlocutori della RRN. In particolare, le competenze assegnate alla Cabina di Regia ed all'UNAC risultano sovrapposte a funzioni attribuite:

- dalla normativa comunitaria, in base a quanto prescritto dal Reg CE n 1698/05, al Comitato di Sorveglianza, che è dunque l'organismo istituzionalmente titolare della funzione di sorveglianza operativa;
- dal Programma RRN, Linea di Intervento I Azione 1.2.1, al "Tavolo Nazionale Permanente del Partenariato", organismo istituito nel 2008 e che si è riunito per la prima volta a Roma il 20 gennaio 2009. L'obiettivo del Tavolo è di *"promuovere il collegamento tra istituzioni nazionali, regionali e locali ed il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel coordinamento con altre politiche"*, e dunque favorire una adeguata *governance*. Tale risulta essere la funzione della Cabina di Regia.

In questo contesto, è forte il rischio che risultino poco partecipati gli organismi istituzionalmente preposti al coinvolgimento ed alla sorveglianza operativa del Programma, come evidenzia la inadeguata partecipazione del partenariato al Comitato di Sorveglianza del Giugno 2010.

Il DM n 7703/2010 ha migliorato significativamente la razionalità ed efficienza dell'attribuzione delle responsabilità alle diverse strutture organizzative della Rete, riducendo sensibilmente il livello di interdipendenze previste e chiarificando meglio i confini e le relazioni tra unità e soggetti che partecipano alla Rete. Da questo punto di vista, risulta positiva l'abolizione dell'UGC, che semplifica significativamente il contesto.

Rispetto alla distribuzione delle competenze tra strutture, il Valutatore ritiene che, nel quadro delle competenze definite dal DM n 7703/2010, la strategia per migliorare la qualità dell'assetto organizzativo rispetto alla chiarezza degli obiettivi e alla frammentazione dei processi, debba fondarsi sul rafforzamento dei meccanismi operativi già utilizzati dalla Rete. In particolare:

● **Migliorare la qualità del sistema di pianificazione annuale delle attività.**

L'analisi dei contenuti e della struttura dei Piani di attività annuali, sia riferiti alla Rete nel suo complesso che alle singole PRR, mostra una inadeguata formalizzazione delle informazioni chiave per attuare un sistema di *Programme Management* efficace ed efficiente. Nell'ambito dei Piani, sono da dettagliare maggiormente, a giudizio del Valutatore, le informazioni chiave per assicurare chiarezza di assetto organizzativo e di finalità di azione delle strutture:

- la **designazione chiara delle competenze tra le TF e/o i GL sulle specifiche iniziative/azioni** in cui si articola il Piano di attività della RRN, con l'eventuale attribuzione di livelli di responsabilità differenziati nel caso di iniziative cui partecipano/sono coinvolti più organismi;

- D la **scomposizione delle iniziative/azioni** in cui sulle quali è indicata una **responsabilità in attività specifiche** da svolgere;
- D la **definizione dei tempi di realizzazione e dei relativi cronogrammi di dettaglio** previsti per l'attuazione dei singoli interventi/attività.

Con l'adozione del DM 25876/10, il MIPAAF ha formalizzato il processo di pianificazione annuale delle attività, definendo con chiarezza ruoli, tempi e processo decisionale di riferimento. In particolare, all'art. 3 è descritta la procedura di proposta, discussione ed adozione del Piano annuale delle attività, che è il risultato dell'aggregazione di Piani specifici proposti da ciascuna TF e GL. Il Piano viene discusso presso il Tavolo di partenariato ed approvato dall'UNAC. L'applicazione di quanto prescritto nel suddetto articolo rappresenta a giudizio del valutatore una soluzione adeguata a migliorare la qualità del sistema di pianificazione annuale, e si raccomanda in questa sede la massima attenzione al governo del processo ed all'informazione/coordinamento dei diversi attori coinvolti, soprattutto nel primo anno di implementazione del nuovo sistema.

- **Progettare/Riprogettare le procedure di funzionamento del programma.**

La RRN non ha formalizzato un set minimo di procedure che consentirebbero di supportare il lavoro delle persone e dei gruppi impegnati nell'attuazione del Programma. Tale carenza determina criticità soprattutto con riferimento alle situazioni che prevedono il coinvolgimento di più strutture. Un numero minimo di procedure da formalizzare, per non ingessare e burocratizzare troppo la strutture dell'UNAC, possono essere:

- D procedura di attivazione delle funzioni di staff (Unità di supporto Orizzontale) da parte delle TF e dei GL;
- D procedura di attuazione degli interventi, con chiara indicazione dei passaggi procedurali e delle responsabilità decisionali in merito alle diverse fasi ed attività in cui si articola il "processo produttivo" della Rete, distinto per macro tipologia di output (ad es. produzione di documentazione tecnica, partecipazione a seminari/laboratori/*workshop*, organizzazione eventi, realizzazione di attività di consulenza/affiancamento, etc).

La progettazione delle procedure di attuazione di un Programma come quello della RRN è sicuramente complesso, in ragione dell'eterogeneità degli interventi promossi e della molteplicità degli attori e dei livelli istituzionali coinvolti, ma è fattibile, soprattutto se le strutture di attuazione della Rete saranno capaci di valorizzare esperienze e modelli già sviluppati in altri contesti e nella passata programmazione, come nel caso dell'esperienza dei Laboratori Interregionali, il cui modello attuativo può rappresentare una "buona prassi" da trasferire alle diverse Azioni/Progetti in cui articola il Programma.

7.2.5.4 Strutturazione dell'assetto organizzativo

L'assetto organizzativo di dettaglio dell'UNAC non risulta sufficientemente strutturato e formalizzato. Le *Task Force* e i Gruppi di Lavoro presentano articolazioni organizzative piuttosto differenziate:

- nel caso della più parte delle TF risultano designati esclusivamente i ruoli di coordinatore e vice coordinatore, mentre l'organizzazione interna sembra di fatto demandata agli enti che partecipano alla struttura;

- alcune TF/GL presentano un livello di strutturazione organizzativa maggiore, indicato dalla designazione della figura del referente della comunicazione, che è responsabile della gestione delle pagine della struttura sul sito web della RRN;
- alcune strutture, come ad esempio il GL Foreste e la TF Leader, presentano invece un livello soddisfacente di strutturazione dell'assetto organizzativo, avendo formalizzato un proprio organigramma, e dunque il correlato sistema di responsabilità e competenze.

Ciò dipende, a giudizio del Valutatore, dal fatto che **la Rete ha valorizzato significativamente le esperienze della passata programmazione**, e le situazioni di adeguata strutturazione sono la conseguenza della continuità di alcune strutture con organismi già costituiti, come nel caso della TF Leader e della TF, oggi GL, Foreste.

In ogni caso, non risulta adottato da alcun organismo/struttura il regolamento interno, indicato all'art. 8 del DM n 7703/2010 *"ciascuna Task Force si organizza dotandosi di un Regolamento interno da approvare nel corso della prima riunione"*, quale strumento principale di gestione dell'organizzazione interna. L'UNAC ha dato avvio ad un gruppo di lavoro trasversale incaricato di redigere un regolamento "tipo" cui potessero fare riferimento le diverse unità organizzative, ma non essendo stato questo definito, le TF e i GL sono in attesa di formalizzare i propri assetti e modalità di funzionamento.

Il basso livello di strutturazione degli assetti organizzativi è segnalato anche dai **risultati del questionario di autovalutazione** somministrato alle TF/GL. In particolare:

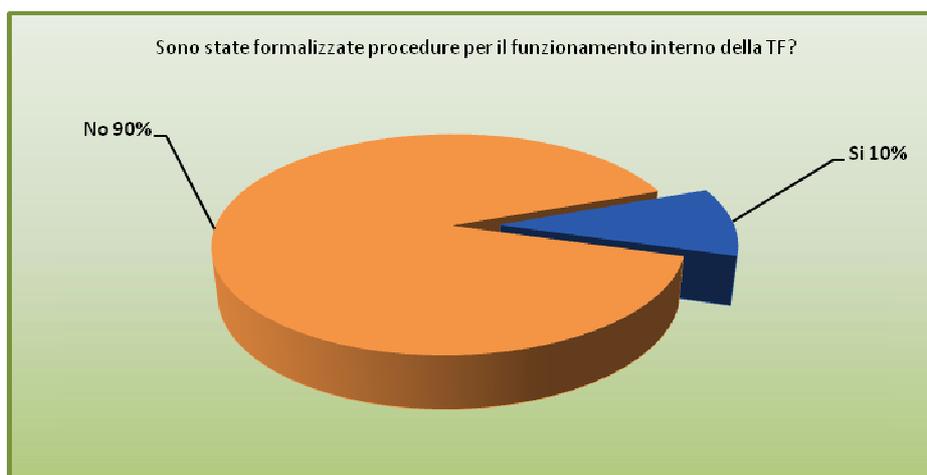
- non risultano definiti e formalizzati in maniera chiara i ruoli e le responsabilità dei diversi componenti delle TF e dei GL come si evince dal grafico:

Grafico 29



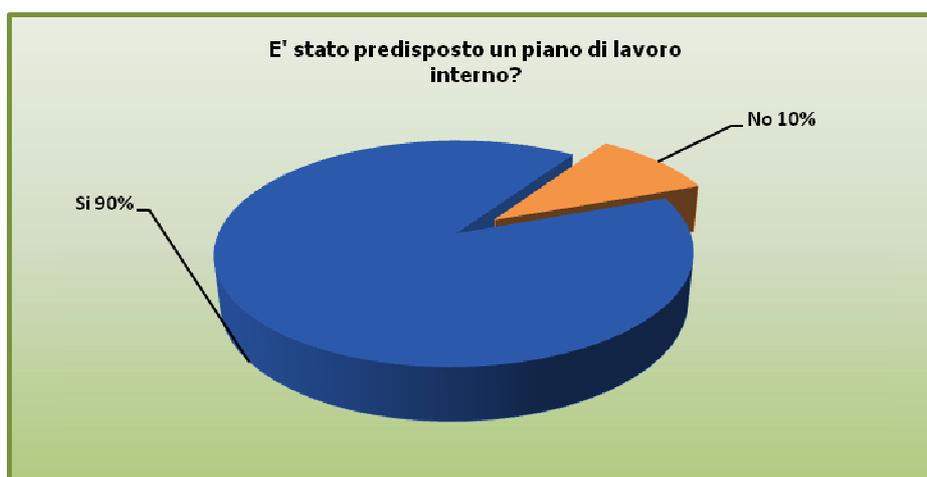
- non risultano altresì formalizzate procedure e regole interne di funzionamento:

Grafico 30



- dal punto di vista della strutturazione organizzativa, lo strumento che risulta maggiormente utilizzato dalle TF e dai GL è il Piano di lavoro:

Grafico 31



La scelta del Piano di lavoro come strumento di gestione dell'organizzazione interna è adeguato alla natura ed al contesto della RRN e dell'UNAC, che richiede flessibilità di funzionamento e capacità di adattamento tra gli attori, per consentire una tempestiva ed efficace risposta alle esigenze ed opportunità che via via si presentano rispetto all'attuazione del Programma.

Da questo punto di vista, **sono da accelerare le procedure di adozione del regolamento della Rete e dei regolamenti delle singole strutture**, che devono avere la funzione di fornire un quadro comune, sintetico e definito, degli assetti organizzativi, e **da attivare un percorso per il miglioramento, nell'ottica del Program Management, degli strumenti di pianificazione generale ed operativa del Programma.**

Nel corso del 2010 il Programma RRN ha sviluppato il proprio **sistema di monitoraggio**, descritto al

cap. 6.2 del presente Rapporto, che definisce un aggiornato set di indicatori, una Scheda ed un Cruscotto di monitoraggio. **Una volta implementato ed a regime il sistema, l'organizzazione della Rete ne beneficerà in termini di una maggiore strutturazione dell'assetto**, con particolare riferimento a:

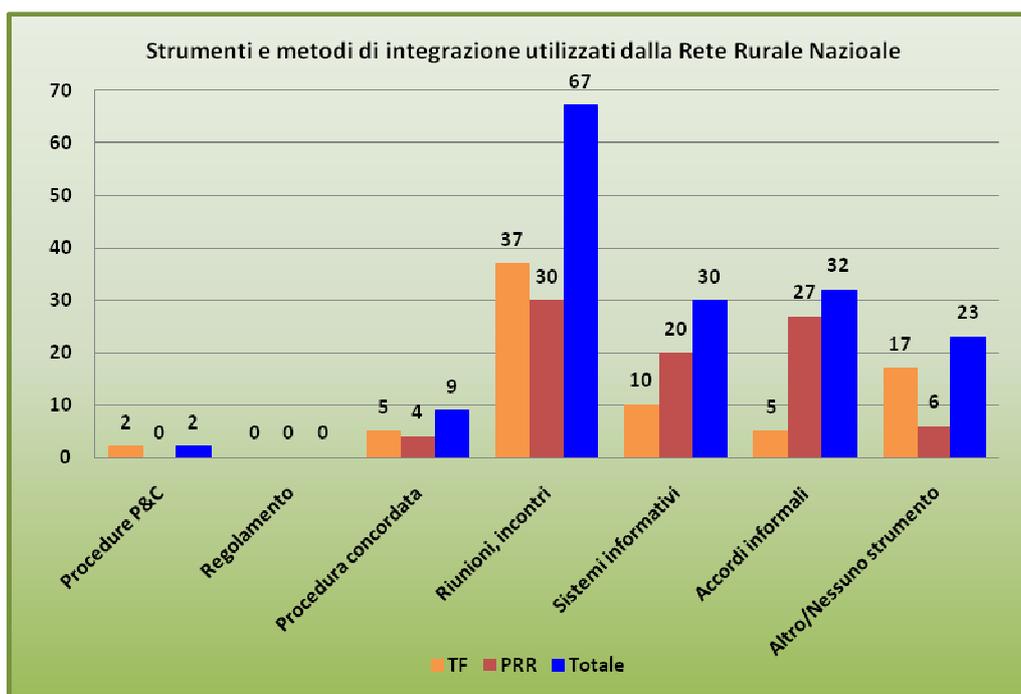
- l'attribuzione di profili di ruolo/responsabilità per le TF/GL/PRR rispetto alle Azioni/Progetti in cui si articola il Programma;
- l'assegnazione del personale alle TF, GL e USO, con il dettaglio dell'impegno previsto a livello di ciascuna Azione/Progetto;
- la chiarificazione del sistema di responsabilità interne alle unità organizzative non solo a livello generale, ma anche per Progetto;
- l'individuazione analitica delle attività/task necessari ad attuare ciascuna Azione/Progetto.

7.2.5.5 I sistemi e gli strumenti di integrazione e coordinamento tra le strutture organizzative della Rete

Il modello organizzativo adottato dalla RRN presenta un **fabbisogno elevato di coordinamento e di integrazione**, visto la natura stessa della Rete come "rete di reti" ed il complesso sistema di relazioni interistituzionali che la sostengono, e che riguarda amministrazioni centrali, regionali, territoriali e beneficiari delle politiche di sviluppo rurale.

L'elevato numero e livello di interdipendenze, che caratterizza l'organizzazione della RRN, sono gestite non tanto a livello di regole e procedure, ma soprattutto attraverso il ricorso ad una **molteplicità di strumenti e metodi**, che sono stati censiti attraverso il questionario:

Grafico 32



Alla complessità organizzativa della Rete, ed al conseguente fabbisogno di strumenti e metodi ad alta capacità di integrazione, come ad esempio le procedure ed i sistemi informativi, corrisponde una **prevalenza dei metodi informali e destrutturati**.

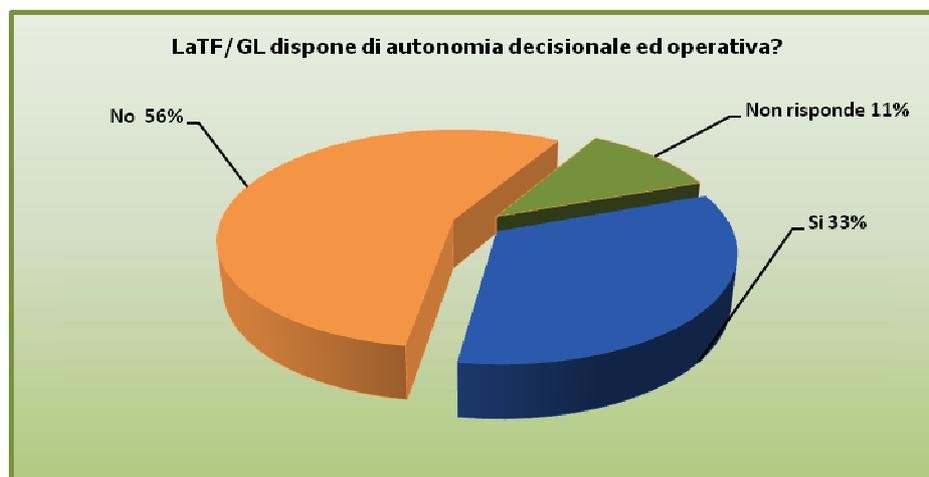
Realizzare un buon coordinamento, senza appesantire troppo l'organizzazione, è un obiettivo non sempre realizzabile. Se infatti l'integrazione costituisce la missione stessa dell'Unità di Supporto Orizzontale, strutture costose e che generano esse stesse il rischio di generare problemi di integrazione complessiva, una **possibile strategia di rafforzamento dell'organizzazione è data dallo sviluppo dei sistemi informativi, attraverso il sito web della Rete**.

7.2.5.6 Autonomia decisionale ed operativa delle strutture organizzative

Il livello di autonomia decisionale ed operativa delle TF e dei GL è stato profondamente innovato rispetto al modello precedente dal DM n 7703/2010. La nuova regolamentazione determina, come segnalato in precedenza, un forte accentramento presso il Ministero dei poteri decisionali, con il forte rischio di una **riduzione dell'autonomia operativa delle strutture della Rete**. Per dotare la nuova organizzazione dell'adeguata autonomia operativa è importante che **nell'ambito di ciascun TF/GL si attuino processi di delega, soprattutto in materia di attuazione degli interventi, ai soggetti che più direttamente partecipano alle attività, segnatamente i Vice Coordinatori**.

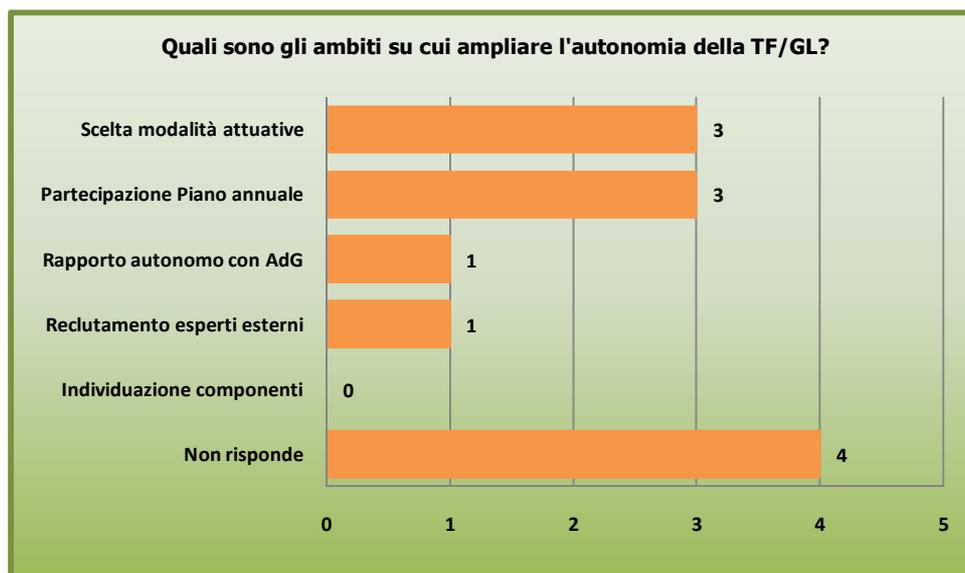
I risultati dell'autovalutazione mostrano come per la maggioranza dei soggetti coinvolti le TF/GL non godano di adeguata autonomia decisionale ed operativa:

Grafico 33



L'obiettivo di assicurare maggiore autonomia decisionale ed operativa alle *Task Force* ed ai Gruppi di lavoro passa attraverso **una maggiore partecipazione** di questi **alla pianificazione annuale delle attività**. In realtà, a giudizio del Valutatore, la questione principale non risiede tanto nell'estensione ad un numero di soggetti maggiore della possibilità di partecipare alle attività di pianificazione, quanto, come segnalato precedentemente, piuttosto nella **qualità del processo negoziale e dei "prodotti" della pianificazione**. È infatti nell'ambito del Piano annuale che devono essere definite e condivise non soltanto le scelte circa gli interventi e le iniziative da realizzare/cui partecipare, quanto soprattutto le modalità attuative di realizzazione. Come segnalato dal grafico che segue, un ulteriore elemento per rafforzare l'autonomia delle strutture è rappresentato dalla **possibilità per le TF di definire in maniera autonoma le modalità attuative degli interventi di propria competenza**:

Grafico 34



7.2.5.7 Risorse umane

Il tema della composizione delle TF/GL e dell'effettivo livello di integrazione tra i soggetti della Rete realizzato nelle strutture organizzative preposte all'attuazione del Programma è uno degli elementi chiave della valutazione organizzativa e della qualità del processo di attuazione.

Le risorse umane a disposizione della RRN risultano adeguate sotto il profilo qualitativo e quantitativo, in particolare per quanto concerne il livello centrale dell'organizzazione.

La distribuzione dell'organico per struttura organizzativa evidenzia un **dimensionamento delle strutture piuttosto equilibrato**, e soprattutto un'elevata integrazione che gli attori della Rete hanno attuato attraverso l'organizzazione, come dimostra la composizione delle TF/GL in termini di partecipazione dei 4 principali soggetti attuatori e responsabili della RRN: MiPAAF, INEA, ISMEA e SIN.

Questo aspetto costituisce un **risultato rilevante della Rete, ed un elemento di crescita istituzionale di grande interesse non solo per il mondo dello sviluppo rurale, ma in generale per il sistema pubblico rispetto ai processi ed alle soluzioni di attuazione della governance interistituzionale.**

Infine, il livello di partecipazione del personale dei 4 attori principali alla Rete rileva una sostanziale coerenza con il profilo e l'ambito di responsabilità di ciascuno dei soggetti nel disegno organizzativo e di assetto interistituzionale.

7.2.5.8 Punti di forza dell'organizzazione della RRN

Nell'ambito del questionario di autovalutazione, è stato richiesto ai coordinatori e vice coordinatori delle TF/GL di valutare i principali punti di forza della RRN come organizzazione. I risultati dell'indagine sono presentati nella tabella che segue, e evidenziano come i membri della Rete percepiscano questa al contempo come una struttura tecnico - professionale di supporto all'attuazione dei Programmi di Sviluppo rurale, e come attore dello sviluppo, "rete nella rete" e quindi soggetto facilitatore dell'interazione interistituzionale tra i livelli di governo e con il partenariato socio - economico.

La capacità dell'assetto organizzativo della Rete di mettere a disposizione del partenariato istituzionale e socio – economico competenze professionali di elevato livello e di integrare i saperi e le capacità provenienti dai principali attori istituzionali di livello nazionale dello sviluppo rurale costituisce, a giudizio del Valutatore, **uno dei principali valori aggiunti dell'esperienza della Rete sotto il profilo organizzativo**, come espresso in autovalutazione dei referenti delle *Task Force* e dei Gruppi di Lavoro.

Grafico 35



7.2.5.9 Il coinvolgimento delle Postazioni Regionali della Rete

Le PRR costituiscono il livello regionale della struttura organizzativa della Rete, l'interfaccia tra le Task Force e le Autorità di Gestione dei 21 PSR che attuano le politiche di sviluppo rurale in Italia. L'attivazione delle PRR è stata affidata ad INEA nell'ambito della Convenzione di cui al DM n 532/2008. INEA ha avviato già a partire dal 2008 il confronto interistituzionale per il coinvolgimento delle AdG nell'attivazione delle PRR, e la definizione delle scelte di assetto organizzativo, di modalità di funzionamento e di dotazione di risorse umane e strumentali.

Le prime PRR sono state attivate nel 2008 ed il processo può dirsi ad oggi completato, come segnala la tabella che segue, che riporta le informazioni circa date di attivazione delle PRR a disposizione del Valutatore:

Tabella 116

Postazione	Anno di attivazione
Valle d'Aosta	2008
Piemonte	2008
Liguria	2009
Veneto	2009
Friuli Venezia Giulia	2008
Trento e Bolzano	2008
Toscana	2009

Postazione	Anno di attivazione
Emilia Romagna	2009
Molise	2009
Marche	2008
Lazio	2009
Campania	2008
Calabria	2009

Tabella 117

Postazione	Anno di attivazione
Sardegna	2008
Sicilia	2008
Basilicata	2009
Abruzzo	2009
Lombardia	2010
Puglia	2008
Umbria	2009

L'attività delle PRR si focalizza principalmente sull'**assistenza alle AdG** e sull'**animazione del partenariato** a livello regionale e sub regionale.

Tra le PRR, la prevalenza di un orientamento piuttosto che di un altro dipende fortemente dall'assetto logistico e dal grado di partecipazione delle Regioni al funzionamento della struttura territoriale di riferimento, che si sostanzia principalmente nella messa a disposizione di locali ed attrezzature presso l'amministrazione, dove la Postazione viene ospitata. Tale correlazione è evidenziata dalla tabella seguente, che correla le risposte fornite dai referenti delle PRR alla Domande 4 e 5 del questionario:

Tabella 118

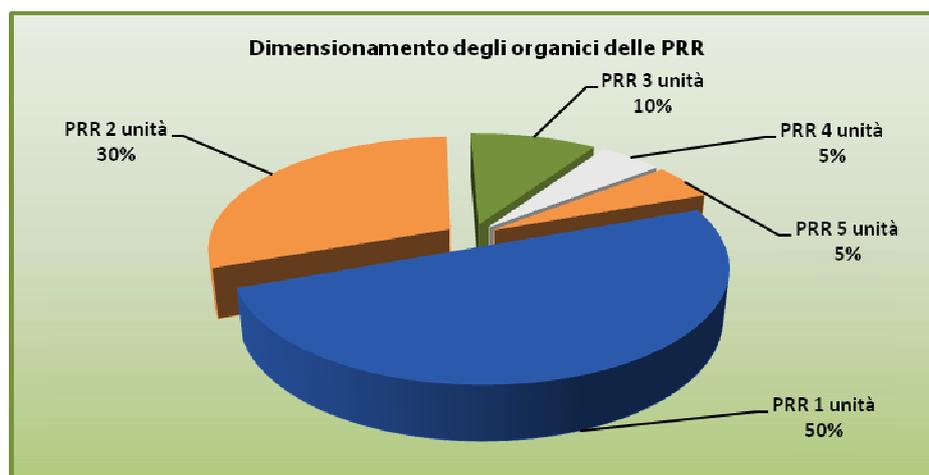
La PRR dispone di un proprio spazio e strumentazione presso l'AdG?			Come si svolgono le attività della PRR?			
Postazione			Presenza costante presso Regione	Realizzazione attività ad hoc presso Regione	Presso sede ente attuatore	Realizzazione attività sul territorio
	Si	No				
Valle d'Aosta		✘		✘		
Piemonte		✘		✘		
Veneto		✘		✘		
Friuli Venezia Giulia		✘		✘		

La PRR dispone di un proprio spazio e strumentazione presso l'AdG?			Come si svolgono le attività della PRR?			
Postazione	Si	No	Presenza costante presso Regione	Realizzazione attività ad hoc presso Regione	Presso sede ente attuatore	Realizzazione attività sul territorio
Trento e Bolzano		✘		✘	✘	✘
Lazio		✘		✘		
Basilicata		✘		✘		
Liguria		✘		✘		
Molise	✘		✘			
Marche	✘		✘			
Calabria	✘		✘			✘
Sardegna	✘		✘			
Sicilia	✘		✘			
Lombardia	✘			✘		
Emilia Romagna	✘		✘			
Abruzzo	✘		✘			
Campania	✘		✘			
Umbria	✘		✘	✘		

La partecipazione delle Regioni alla gestione delle PRR costituisce un elemento utile a verificare la partecipazione delle AdG alla costruzione della Rete Rurale Nazionale. Da questo punto di vista, il dato non risulta adeguatamente soddisfacente: **poco meno della metà delle PRR risulta attivata grazie al contributo delle Regioni**. Peraltro, nella totalità dei casi, come richiamato in precedenza, il contributo è espresso nella messa a disposizione di spazi e locali presso gli uffici regionali e non nell'assegnazione di risorse umane aggiuntive.

Un altro elemento che caratterizza le Postazioni è **l'eterogeneità delle attività svolte**, a fronte di un **dimensionamento di organico limitato**. Come evidenzia il grafico che segue, infatti, solo il 20% delle PRR consta di più di due unità di personale.

Grafico 36



La consistenza dell'organico, che caratterizza le PRR come strutture organizzative semplici, comporta un basso fabbisogno di coordinamento interno delle PRR, come segnalato dal **basso livello di formalizzazione degli assetti organizzativi** rilevato nell'autovalutazione:

Grafico 37



Se le PRR, caratterizzandosi come forme organizzative semplici, non abbisognano di strumenti di gestione interna formalizzati, e dunque sono appropriate per il Valutatore le modalità che risultano prevalenti dall'analisi, diversa è la questione relativa agli strumenti che le Postazioni utilizzano per interagire con le altre strutture organizzative della Rete.

I risultati del questionario evidenziano una sensibile prevalenza di forme destrutturate di coordinamento quali riunioni ed incontri che non risultano efficaci a garantire un sufficiente ed omogeneo coinvolgimento del livello regionale della Rete, con il rischio di verificare sul campo

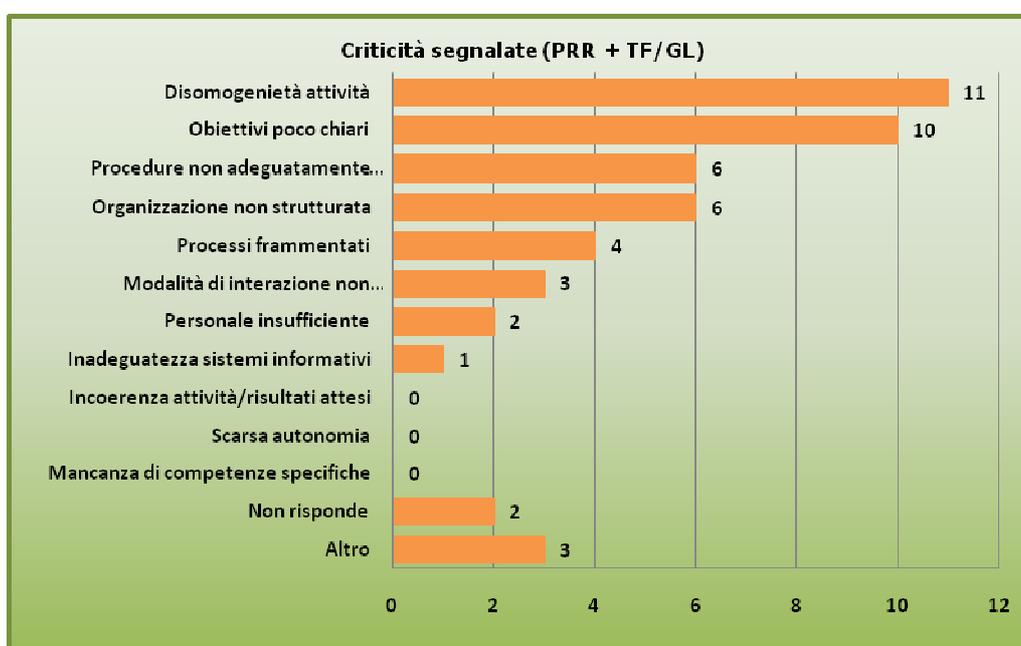
situazioni profondamente differenziate.

7.2.5.10 Le criticità e le proposte di sviluppo organizzativo elaborate dalle PRR

I risultati dell'autovalutazione circa le principali criticità organizzative connesse all'operatività delle PRR sono coerenti con le caratteristiche strutturali e con il dimensionamento di tali strutture, oltre che con gli altri elementi emersi circa l'assetto organizzativo dell'UNAC nel suo complesso.

Rileva soprattutto la **difficoltà e la complessità di presidio** di funzioni altamente differenziate, in ragione dell'attivazione delle PRR su più Linee di intervento del Programma, a fronte di un **dimensionamento esiguo e di un sistema organizzativo destrutturato**, in cui le complessità di coordinamento rischiano di scaricarsi dal centro verso la periferia:

Grafico 38



Le voci "Obiettivi poco chiari", "Organizzazione non strutturata", "Modalità di interazione non funzionali", "Frammentazione dei processi" e "Procedure non adeguatamente definite", che rappresentano le criticità più rilevanti e presenti a giudizio dei "Postatori", esprimono un **fabbisogno di maggiore strutturazione dell'assetto organizzativo della Rete**.

Le criticità "Disomogeneità delle attività" e "Personale insufficiente" esprimono invece la **difficoltà delle Postazioni di presidiare le loro funzioni**, e la necessità conseguente di potenziamento delle strutture, in termini di personale, strumenti e competenze.

Le proposte segnalate sono infatti coerenti con il quadro delle criticità emerse dall'analisi e dall'autovalutazione:

Grafico 39



Per migliorare il livello di coinvolgimento delle PRR al funzionamento della Rete è, a giudizio del Valutatore, necessario:

- focalizzare la **mission** delle PRR come strutture di supporto alle AdG regionali, così da evitare possibili sovrapposizioni con le articolazioni locali delle TF e dei GL;
- rinnovare lo sforzo di coinvolgimento delle PRR ai fini di assicurare omogeneità di funzionamento di tutte le Postazioni, dotandole in particolare di spazi presso l'amministrazione regionale;
- accrescere il livello di strutturazione dell'assetto organizzativo complessivo della Rete, in particolare attraverso il rafforzamento dei sistemi informativi interni e dei Piani di lavoro così da migliorare la qualità dell'interazione tra i soggetti e chiarificare maggiormente ruoli e responsabilità,
- attivare processi di sviluppo organizzativo e delle competenze professionali, soprattutto nei confronti di quelle PRR che appaiono ad oggi sottodimensionate, cioè composte da meno di 3 unità di personale,
- rafforzare i processi di partenariato con le Regioni per il pieno sviluppo delle PRR, sia attraverso il coinvolgimento delle AdG nel processo di pianificazione e controllo, sia realizzando attività di informazione circa il ruolo delle Postazioni nell'ambito del Programma RRN.

7.2.6 Conclusioni e raccomandazioni del Valutatore

L'istituzione della Rete Rurale Nazionale e l'implementazione delle strutture organizzative deputate a promuoverne progetti ed iniziative rappresenta un'esperienza di innovazione amministrativa ed istituzionale di grande interesse e rilevanza. Costituita da una pluralità di enti ed attori operanti con

funzioni e prerogative differenziate nel campo dello sviluppo rurale (regolazione, produzione e trasferimento di conoscenza, attuazione delle politiche), la RRN ha rappresentato e rappresenta un **ambito di confronto e di scambio** dove il partenariato propone, elabora ed implementa strumenti e soluzioni per supportare l'efficacia della politica e migliorare la qualità della spesa pubblica.

A questa ambizione "politica" ha corrisposto un **significativo sforzo in termini di progettualità** da parte degli enti attuatori della Rete, per la definizione delle soluzioni e degli assetti di governance maggiormente adeguati e funzionali. Di qui il percorso di evoluzione degli **assetti organizzativi** presentato nei capitoli precedenti, che, a giudizio del valutatore, non può dirsi ancora completato.

Se infatti il principale risultato della Rete come struttura organizzativa è quello di aver realizzato **un'elevata integrazione degli attori dello sviluppo rurale**, che cooperano con buona efficacia nell'ambito delle Task Force e nei Gruppi di Lavoro istituiti presso l'UNAC, **non sono ancora adeguatamente strutturate e definite alcune soluzioni e modelli organizzativi di dettaglio** che possono mettere in condizione le strutture della Rete di essere "all'altezza della sfida".

In particolare, occorre completare il processo di definizione ed implementazione dei regolamenti interni di organizzazione delle strutture dell'UNAC. Nell'ambito di un quadro comune di riferimento, che fissi criteri e logiche generali di organizzazione, ciascun organismo può, attraverso il **regolamento**, formalizzare alcuni aspetti di dettaglio che hanno un forte impatto sull'efficacia ed efficienza organizzativa che, allo stato attuale, risultano ancora non definiti:

- **ruolo e prerogative del Coordinatore e dei Vice Coordinatori all'interno di ciascun Unità;**
- **designazione formale dei componenti;**
- **modalità e regole di funzionamento/decisionali.**

Parimenti, occorre rafforzare gli strumenti di *Programme Management* che la Rete come organizzazione si è data per assicurare l'attuazione efficace, efficiente e tempestiva del Programma e del Piano di Azione.

Tali strumenti sono infatti funzionali anche a migliorare la qualità dell'interazione tra i soggetti che partecipano all'attuazione degli interventi ed a **chiarificare maggiormente ruoli e responsabilità rispetto agli obiettivi e le attività da realizzare.**

In tale contesto, va verificata la coerenza del nuovo impianto organizzativo della Rete, emergente dalla riforma ex DM nr. 7703/2010, con quello previsto ed istituito dal Piano di Azione, che prevedeva che l'UGC fosse composta da non meno di due coordinatori generali, con funzioni di animazione e trasmissione. Il valutatore suggerisce di procedere alla stesura di un nuovo Piano di Azione, che tenga in considerazione le modifiche apportate al modello di governance della Rete dalla composizione degli organi di indirizzo e controllo istituiti ex DM 7703/2010.

7.3 NETWORKING ANALYSIS E CAPITALE SOCIALE: BUONE PRASSI, CCOOPERAZIONE, LEADER

L'uso della *networking analysis* come strumento di analisi e anche misurazione⁷² del capitale sociale è estremamente diffuso, e può trovare una applicazione significativa nell'analisi della cooperazione, essendo essa una forma di azione collettiva e quindi di produzione di capitale sociale. A tale proposito Bagnasco (2001) ricorda che *“ci sono forme di capitale sociale che derivano da uno specifico investimento nella creazione di strutture capaci di generarlo: è il caso delle organizzazioni internazionali create a fini specifici”*. Mentre Trigilia (2001) indica come il **concetto di capitale sociale sia anche tradotto come capacità di cooperazione** e possa fare riferimento all'**azione relazionale di attori collettivi**. A questo riguardo è interessante segnalare ad esempio che il Segretariato del Programma Interact della Commissione europea ha condotto uno Studio per il monitoraggio dei Programmi di Cooperazione Transnazionale e Interregionale, il cui valore aggiunto è individuato proprio nella produzione di capitale sociale. In questa trattazione, alla quale il Valutatore ha partecipato attivamente, si fa riferimento a reti “immateriali”, intese come relazioni tra attori; tale sperimentazione potrebbe rappresentare un caso studio interessante per la RRN date le sue specificità e i suoi intenti.

Il Valutatore al fine di cogliere in maniera efficace i risultati “immateriali” tipicamente appartenenti ad un Programma di Rete e, quindi, procedere con la risposta ai quesiti valutativi specifici e completare la quantificazione degli indicatori con un approccio che sia qualitativo e non meramente quantitativo, particolarmente utile per temi quali **cooperazione, trasferimento di buone prassi e Leader**, potrebbe avvalersi, se ritenute di utilità da parte dell'AdG della RRN, nelle successive fasi dell'iter valutativo, della tecnica della *networking analysis* con particolare riferimento alla metodologia del *social capital*⁷³. L'applicazione di approcci metodologici innovativi, incluso l'approccio del “Capitale Sociale”, ancorché non diffusamente utilizzati nel contesto dei Fondi Comunitari, risultano essere consolidati strumenti di lavoro della cooperazione esterna della Commissione Europea e di organismi internazionali quali, ad esempio, la Banca Mondiale.

La **Social Network Analysis (SNA)** o analisi delle reti sociali è una derivazione della *network analysis* che si focalizza su modelli e realtà reticolari di tipo sociale, siano esse, imprese, organizzazioni pubbliche, comunità etc.. Si tratta di un approccio allo studio delle organizzazioni attraverso una metodologia di analisi delle relazioni sociali che in esse si sviluppano e l'uso di dati relativi ai flussi comunicazionali e relazionali esistenti tra le entità che compongono l'organizzazione stessa. Fin dai suoi esordi negli anni '50 è stata caratterizzata dall'adozione di tecniche matematiche derivate dalla **teoria dei grafi**.

In particolare, ci si potrà avvalere della tecnica della *network analysis* per misurare, mediante appositi **indici matematici di centralità e densità**, gli equilibri interni alla rete/gruppo esaminata/o (p.e. la RRN stessa o i GAL), i ruoli di *leadership* e quelli marginali, la natura fiduciaria o meno delle singole relazioni e quella della rete/gruppo nel suo complesso. Tali risultati, integrati, per esempio, da interviste realizzate con testimoni privilegiati del contesto locale, contribuiranno a determinare interessanti considerazioni sui processi di sviluppo della rete esaminata.

Al fine di “misurare” e cogliere il valore aggiunto dell'azione della RRN, il Valutatore potrà sviluppare delle **griglie di indicatori aggiuntive** fondate sull'applicazione dell'approccio del capitale sociale. A tal

⁷² Secondo White (2002), la misurazione delle caratteristiche delle reti, cogliendo un livello micro e un livello macro, può contribuire a descrivere la dimensione individuale e la dimensione collettiva. Proprie del capitale sociale.

⁷³ “Il capitale sociale è, soprattutto, due cose: una potente tecnologia ed un elemento critico. La tecnologia è la *network analysis*. L'elemento critico è la performance”. (Ronald S. Burt, Maggio 2000). “Il capitale sociale non è situato né negli individui, né negli strumenti fisici della produzione, ma inerisce alla struttura di relazioni tra persone”. (Coleman J. , *Social Capital in the Creation of Human Capital*, 1988).

fine, verrà sviluppata una metodologia finalizzata a misurare il **“capitale sociale prodotto dall’implementazione del Programma”** che consentirà di proporre degli indicatori in grado di misurare le realizzazioni, i risultati e gli impatti “informali e formali” strettamente connessi alla rete e quindi ai *network* e al *networking* prodotti, valore aggiunto della rete stessa (per esempio, numero di *network* formali ed informali attivati, promossi e supportati).

Il capitale sociale ha una **dimensione situazionale e dinamica**, che si basa sulla partecipazione ed il coinvolgimento attivo dei molteplici attori, *stakeholders* del territorio in relazione ad obiettivi condivisi e strategie comuni. È chiaro che l’applicazione del capitale sociale quale elemento chiave per la misurazione della **performance di un Programma di Rete** è da considerarsi un “esercizio” che, ancorché ambizioso, si configura come un valido strumento aggiuntivo per contribuire a cogliere il reale valore aggiunto della RRN. In tal senso, l’esperienza maturata in altri contesti da altri Programmi di Rete potrebbe rappresentare un punto di partenza ed un modello da approfondire al fine di evidenziare gli elementi di continuità e gli eventuali punti di evoluzione.

Il Valutatore, in piena collaborazione con l’AdG porrà grande attenzione ai criteri adottati nell’**individuazione delle proxy di capitale sociale**. Nella tabella che segue, si riporta a titolo meramente esemplificativo una prima ipotesi di utilizzazione dell’approccio del capitale sociale al fine di declinare una lista di indicatori - **“indicatori di rete”** - associabili alla proxy **“partecipazione degli attori rurali ai network promossi dalla RRN”**, con riferimento specifico alla quantificazione dell’indicatore stesso (numero, quantità alta/media/bassa) e alle domande valutative aggiuntive identificate in via preliminare in fase di analisi delle condizioni di valutabilità.

Tabella 119

Domanda Valutativa	Proxy di capitale sociale	Elementi del capitale sociale da misurare	Indicatore	Quantità (Nr. / Alta / Media / Bassa)
Quanto la RRN è riuscita a diffondere una cultura della cooperazione dello sviluppo rurale presso le PA?	Partecipazione delle PA ai network promossi dalla RRN	Misura	PA coinvolte in iniziative di cooperazione/scambio di buone prassi: ■ nell’ambito di Leader ■ nell’ambito dell’Ob. 3 (coop. Territoriale)	Nr.
		Densità	Livello di contatti tra PA coinvolte nelle iniziative di cooperazione/ scambio di buone prassi; ■ nell’ambito di Leader ■ nell’ambito dell’Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B
		Densità	Eterogeneità della tipologia delle PA che partecipano ad iniziative di cooperazione/scambio di buone prassi; ■ nell’ambito di Leader ■ nell’ambito dell’Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B
		Frequenza del contatto	N. di contratti tra PA coinvolte nei progetti di cooperazione: ■ nell’ambito di Leader ■ nell’ambito dell’Ob.3 (coop. Territoriale)	Nr.
		Intensità del contatto	Forza e natura delle relazioni tra PA partner dell’iniziativa: ■ nell’ambito di Leader ■ nell’ambito dell’Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B

Tabella 119

Domanda Valutativa	Proxy di capitale sociale	Elementi del capitale sociale da misurare	Indicatore	Quantità (Nr. / Alta / Media / Bassa)
La RRN ha contribuito alla produzione di network permanenti tra attori rurali?	Partecipazione degli attori rurali ai network promossi dalla RRN	Misura	N. di attori rurali coinvolti in progetti di cooperazione: ■ nell'ambito di Leader ■ nell'ambito dell'Ob.3 (coop. Territoriale)	N.
		Densità	Livello di contratti tra attori rurali coinvolti nei progetti di cooperazione: ■ nell'ambito di Leader ■ nell'ambito dell'Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B
		Densità	Eterogeneità della tipologia degli attori rurali che partecipano ai progetti di cooperazione: ■ nell'ambito di Leader ■ nell'ambito dell'Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B
		Frequenza del contatto	N. di contatti tra attori rurali coinvolti nei progetti di cooperazione: ■ nell'ambito di Leader ■ nell'ambito dell'Ob.3 (coop. Territoriale)	N.
		Intensità del contatto	Forza e natura delle relazioni tra attori rurali <i>partner</i> del progetto di cooperazione: ■ nell'ambito di Leader ■ nell'ambito dell'Ob.3 (coop. Territoriale)	A/M/B

Nel presente Rapporto si riporta, quindi, al fine di avviare la condivisione con l'AdG, con lo *Steering Group* e con portatori di interesse del Programma, la **proposta del Valutatore** di dedicare una parte delle successive fasi di valutazione ad un approfondimento tematico valutativo incentrato sulla sperimentazione della tecnica della *networking*, interpretando anche i risultati principali emergenti dallo sforzo auto-valutativo in cui *Task Force*, GdL e Postazioni regionali della Rete sono stati impegnati negli ultimi mesi.

Tale approfondimento tematico valutativo potrebbe, ad esempio, esprimere la sua portata innovativa ed originale attraverso una **sperimentazione** volta ad individuare nel **Gruppo di Azione Locale (GAL)** lo strumento attraverso il quale perseguire lo sviluppo endogeno ed integrato del territorio rurale. In tale caso, gli attori rurali locali, soggetti pubblici e privati, diventano parte attiva di meccanismi di collaborazione e scambi reciproci aventi un unico obiettivo comune. All'interno di tali reti relazionali fiducia e reciprocità giocano un ruolo determinante nel favorire, o meno, la capacità del Gruppo di perseguire lo sviluppo armonico dell'intero territorio, economico e soprattutto sociale (reti di relazioni come capitale sociale). Lo scopo della ricerca potrebbe essere quello di analizzare i **meccanismi relazionali interni ad un Nr di GAL** da selezionare in stretta collaborazione con l'AdG ed i responsabili della TF Leader, per verificare il loro impatto su obiettivi perseguiti e risultati raggiunti. In particolare ci si potrebbe avvalere **della tecnica della *networking analysis*** per misurare fiducia e affinità reciproche. Attraverso indici matematici di centralità e densità potrebbero emergere gli equilibri interni al GAL, i ruoli di leadership e quelli marginali, la natura fiduciaria o meno delle singole relazioni e quella del Gruppo nel suo complesso. Tali risultati, integrati da interviste realizzate con testimoni privilegiati del contesto locale, condurrebbero a interessanti considerazioni sui processi di sviluppo delle aree rurali selezionate. Attraverso l'applicazione dello stesso metodo, si potrebbero indagare le **reti di relazioni come capitale sociale delle PA partecipanti ad iniziative di cooperazione e/o a trasferimenti di buone prassi** al fine di poter contribuire a rispondere al quesito relativo alla capacità della RRN di diffondere una cultura della cooperazione e

dello scambio/trasferimento di pratiche. Allo stesso modo potrebbe essere interessante allargare l'indagine ai **partenariati dei progetti integrati**, ad esempio i partenariati sulle misure agro-alimentari. D'altra parte tali partenariati non si pongono solo come partenariati territoriali ma anche settoriali e di filiera; il carattere innovativo, in tal caso, potrebbe essere rappresentato dall'inclinazione dei partenariati di allargare il sistema degli attori/gruppi target della RRN grazie alla capacità di "attirare" nel network nuovi attori tra quali è possibile annoverare le imprese agro-alimentari. I partenariati locali sono, quindi, espressione di network relazionali ed è chiaro che lo strumento della *Social Network Analysis* (SNA) potrebbe essere particolarmente adeguato per analizzare la struttura e lo sviluppo degli stessi.

La tecnica, infine, potrebbe essere utilizzata per valutare l'efficacia della **Rete Rurale Nazionale** con particolare riferimento alla capacità di costituire una "Rete nella Rete", analizzando le **relazioni tra i soggetti** ad esempio in termini di *proxies* di capitale sociale (densità, intensità, ecc.)

A conclusione della presenta trattazione, si raccomanda una **riflessione congiunta** che possa portare, in tempi brevi, alla definizione di un **percorso dedicato** alla sperimentazione della tecnica qui descritta ai fini della Valutazione della rete, particolarmente utile per integrare i risultati raggiunti dal Programma, con un'attenzione particolare agli aspetti qualitativi. Ciò rappresenta non solo **un'opportunità per la Rete** tutta, ma interpreta efficacemente uno dei **fabbisogni principali** che sono stati raccolti dall'auto-valutazione su cui si è concentrato il presente Rapporto, ovvero una certa difficoltà, da parte della Rete, ad evidenziare la propria capacità di "creare Rete". La *networking analysis* potrebbe rappresentare una valida occasione per allargare l'indagine valutativa ad alcuni aspetti, non meramente quantitativi, che potrebbero portare alla luce il contributo del Programma alla creazione di reti di relazioni, partenariati, capitale sociale.

8. RACCOMANDAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI

In questo capitolo vengono sinteticamente raccolti i **suggerimenti formulati** nell'ambito del presente Rapporto di Valutazione Intermedia. Nell'esposizione, articolata per capitoli e relativi argomenti, viene assegnata prevalenza alle **considerazioni ritenute prioritarie** per il miglioramento nell'attuazione della Rete Rurale Nazionale, mentre per una trattazione più dettagliata si rimanda alle singole sezioni del Rapporto.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALL'APPROCCIO METODOLOGICO

Il Valutatore raccomanda di tenere in considerazione, nelle successive fasi della valutazione, il Valutatore l'eventuale impiego delle seguenti tecniche valutative particolarmente adeguate alle specificità del Programma: **l'intervista in profondità, la tecnica Delphi, la valutazione partecipata** e, in particolare, la **networking analysis** che permette di individuare e misurare dinamiche socio-economiche, relazionalità e propensione alla collaborazione, la leadership dell'innovazione e la struttura dei legami interni al territorio.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALLA LOGICA DEL PROGRAMMA

Fermo restando la bontà dell'architettura del Programma, nell'eventualità di una riprogrammazione, il Valutatore intende ribadire l'importanza di implementare un metodo partecipativo ed inclusivo, anche attraverso l'uso di strumenti già previsti dal Programma (come il Tavolo Nazionale Permanente di Partenariato).

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL PROGRAMMA

Sistema degli indicatori

La necessità di una immediata condivisione di una **batteria di indicatori** utili a restituire lo stato di *salute* del Programma come indicato dal Valutatore è stata affrontata dal Programma che ha provveduto ad identificarla. Una condivisione con l'AdG appare ugualmente opportuna al fine di definire i **valori baseline e target** della RRN. Da ultimo è sicuramente strategica la pronta entrata a regime del sistema di monitoraggio, che agevolerà la soluzione di alcune delle criticità emerse in sede di valutazione.

Avanzamento fisico

In relazione allo stato di attuazione della RRN si raccomanda, in primo luogo, il maggior utilizzo di alcuni tra gli indicatori di realizzazione attualmente individuati e ad oggi ritenuti strategici ai fini delle performance del Programma. Il Valutatore, poi, ritiene imprescindibile l'**individuazione concertata con l'Amministrazione di un percorso di indagine** che, partendo dall'autovalutazione, prenda in considerazione altre forme investigative più capaci di restituire risultati attendibili e meno soggettivi. Infine, si ritiene utile una riflessione congiunta circa l'eventuale assegnazione di un ruolo di maggiore rilievo alle PRR - vero e proprio organo di raccordo tra centro e periferia della Rete – all'interno del Programma. Si rinvia, infine, alle raccomandazioni già evidenziate in merito al sistema degli indicatori.

Avanzamento finanziario

Si suggerisce, al fine di ottimizzare la capacità di avanzamento finanziario della Rete, di individuare **buone pratiche** riguardo procedure gestionali/attuative delle azioni che presentano performance di spesa migliori all'interno del Programma. Ulteriore raccomandazione, da vagliare con AdG ed Enti attuatori che hanno piena consapevolezza delle specificità e dei reali bisogni del Programma, sembra essere quella di prevedere un supporto alla compilazione di puntuale **reportistica finanziaria**. Il Valutatore suggerisce, inoltre, al fine di migliorare la performance di spesa, per altro già dimostratasi di successo essendo riuscito il programma ad evitare il disimpegno nel 2010, ed in accordo con quanto sostenuto dalla CE durante l'ultimo CdS, una distribuzione del **calendario dei pagamenti** su un arco temporale più ampio. Positiva, poi, appare poter essere l'individuazione di un responsabile unico di azione, tema da affrontare nello specifico con AdG ed Enti attuatori. Infine, anche in questo caso, un'attività field condotta, ad esempio, attraverso interviste mirate e/o focus group, potrebbe essere di estrema utilità ai fini di integrare l'indagine desk fin qui condotta.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE AL SISTEMA DI GESTIONE E MONITORAGGIO

Comitato di Sorveglianza (CdS)

Il Valutatore raccomanda un'eventuale revisione del **regolamento del CdS** ai fini di un suo più efficace funzionamento. Parimenti interessante potrebbe essere l'ipotesi di istituire **CdS "itineranti"** in considerazione anche delle ricadute delle azioni della RRN su tutto il territorio nazionale. Ancora, interessante potrebbe risultare l'eventuale istituzione di **organi di raccordo preliminari al CdS**, cui spetterebbe un ruolo di ratifica e preventiva condivisione dei temi prioritari.

Strumento di gestione

Relativamente allo strumento di gestione, il Valutatore suggerisce un rapido passaggio ad una versione definitiva del **software** utilizzato, oggi ancora in versione prototipo, per quanto funzionante ed efficace soprattutto ai fini del monitoraggio finanziario. Si suggerisce, inoltre, che lo stesso

strumento possa prevedere la possibilità di restituire l'informazione circa gli **utenti/gestori del prodotto** ai fini di una più puntuale valutazione della bontà dello stesso.

Sistema di monitoraggio

Per ciò che concerne il sistema di monitoraggio, strumento cruciale del funzionamento del Programma, l'AdG a seguito delle indicazioni del Valutatore ha avviato un **percorso di condivisione interno al Programma** al fine di pervenire ad un **sistema utile che prenda in esame le diverse istanze della Rete**. A seguito delle rilevazioni fatte, poi, si raccomanda la celere **migrazione dei dati esistenti nel nuovo sistema**. Sarebbe opportuno, per garantire una procedura più rapida ed efficace, l'inserimento dei dati da parte dei singoli responsabili di progetto. Lo stesso inserimento dei dati di monitoraggio, inoltre, potrebbe essere basato su un meccanismo di *workflow* di lavorazione dei dati del progetto secondo le rispettive sfere di responsabilità dei soggetti coinvolti. Utile appare anche l'attivazione di **attività seminariali** volte a formare i responsabili di progetto circa la metodologia di compilazione delle schede di monitoraggio. Da ultimo, una **calendarizzazione rigorosa delle informazioni** da acquisire, poi, agevolerebbe la lavorazione tempestiva del dato e la sua elaborazione.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALLA COMUNICAZIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE

Il portale

Per quanto riguarda le raccomandazioni migliorative circa il portale della Rete il Valutatore, a seguito della sua analisi ad hoc, utile prevedere una **sezione ad hoc di informazioni circa la dotazione finanziaria del Programma ed al relativo avanzamento finanziario**. Importante sembra essere anche l'implementazione delle informazioni relative ai **meccanismi di attuazione della RRN**, con particolare riferimento a certificazione, controllo e informazione e pubblicità. Utile, poi, è anche la creazione di una pagina unica completa di **organigramma e riferimenti utili/contatti** dei diversi soggetti coinvolti nell'attuazione del Programma. Nevalgica appare al Valutatore anche la previsione, all'interno del portale, di **sezioni contenitore di informazioni** ritenute strettamente **collegate al Programma** (R.A.E., Rapporti di Valutazione, Piano di Comunicazione, etc.).

Per ciò che concerne i servizi offerti dal sito *reterurale.it* si suggerisce di attivare un **link** al sito web della Commissione dedicato al FEASR (così da ottemperare agli obblighi comunitari), realizzare un **glossario generale** dei tecnicismi contenuti nel sito e predisporre dei **questionari on line e/o altri strumenti di rilevazione della customer satisfaction**. Utile ai fini di una maggiore visibilità delle attività del Programma, inoltre, appare essere la possibilità di implementare la sezione del "Chiosco della RRN" con una sezione destinata a raccogliere i materiali audio-visivi.

Ulteriori raccomandazioni sono relative all'architettura del portale e consistono nella necessità di aumentare e sottoarticolare le voci del menu principale, nella possibilità di scaricare i documenti richiesti direttamente dalla pagine di visualizzazione (evitando così pagine ridondanti) e nel rendere omogenei i contenuti del portale sia dal punto di vista grafico che contenutistico. Tali suggerimenti sono volti anche a migliorare l'usabilità dello strumento. In generale il Valutatore rileva la possibilità, da sottoporre al vaglio dell'AdG, di una **generale riassetto funzionale del portale** in linea con le

convenzioni generalmente applicate in materia.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALL'ORGANIZZAZIONE DELLA RETE RURALE NAZIONALE

Da quanto emerso a seguito del secondo approfondimento tematico il Valutatore raccomanda, in via preliminare, di **completare il processo di definizione ed implementazione dei regolamenti interni** di organizzazione delle strutture dell'UNAC al fine di **definire ruoli e prerogative dei responsabili dell'unità**, di designare formalmente i componenti della stessa e di disporre modalità e regole di funzionamento. Si ritiene, inoltre, necessario il rafforzamento degli strumenti di *Project Management* utilizzati dalla RRN, al fine di una efficace, efficiente e tempestiva attuazione del Programma. Infine, opportuno e funzionale sembra essere l'accrescimento del grado di coinvolgimento delle PRR al funzionamento della Rete, già in precedenza richiamato.

Il Valutatore, inoltre, a seguito del nuovo impianto organizzativo disegnato dal DM nr. 7703/2010, suggerisce che la Rete proceda alla stesura di un nuovo Piano d'Azione coerente con le modifiche da ultimo introdotte.

RACCOMANDAZIONI RELATIVE ALLA NETWORKING ANALYSIS

Da ultimo, una riflessione congiunta tra l'AdG ed il Valutatore si ritiene idonea per la definizione di un **percorso dedicato alla sperimentazione della tecnica** in oggetto al fine di una valutazione qualitativa delle performance e dei risultati del Programma.

MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI

Dipartimento delle Politiche competitive del mondo rurale e della qualità

Ex Direzione Generale Sviluppo Rurale Infrastrutture e Servizi

ALLEGATI

Dicembre 2010

"IPOTESI DI RICATEGORIZZAZIONE E QUANTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI DI RISULTATO"
AZIONE 1.1.1 "SUPPORTO ORIZZONTALE ALLE AMMINISTRAZIONI IMPEGNATE NELL'ATTUAZIONE DEI PSR"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	1	1
2) Linee guida	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida pacchetto igiene 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aggiornamento Linee guida nazionali su progettazione integrata e sistema di qualità ■ documento esplicativo di supporto alle AdG dei PSR 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ elaborazione metodologia comune per calcolo premi agro-ambientale ■ nota informativa sulle aziende condotte da giovani ■ scheda tipo di misura 214 ■ scheda misura per i finanziamenti di interventi a favore dell'ammodernamento del parco macchine in agricoltura ■ scheda tipo misura banda larga 	5	6
3) Studio, Rapporto o altro documento	<ul style="list-style-type: none"> ■ documento proposte operative programma quadro forestale 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6 Documenti di lavoro su temi orizzontali; ■ realizzazione di una scheda tipo per la misura 1.1.2; ■ predisposizione del documento di analisi "Health Check in Italia"; ■ redazione documenti per Conferenze internazionali; ■ documento di supporto alle Regioni per la gestione e l'implementazione dei PSR; 	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ analisi sul contributo dello SR all'adattamento ai cambiamenti climatici ■ analisi sul mancato rientro nelle aziende familiari ■ analisi sul ricambio generazionale ■ documento "criteri e buone pratiche di gestione forestale" ■ analisi delle modifiche della misura 112 ■ documento di analisi sull'OCM 	5	48

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
			<ul style="list-style-type: none"> ■ documento di lavoro condiviso con Province autonome e Regioni sulla complementarietà con altri fondi ■ raccolta dei procedimenti giudiziari e amministrativi sui finanziamenti del settore agricolo, ■ analisi dei working documents su Health Check e definizione della posizione negoziale italiana, ■ redazione di un documento di lavoro per il business plan ■ documenti di lavoro per normativa ministeriale, ■ documenti di supporto tecnico scientifico, ■ redazione documento "Modelli di governance" ■ documento "Distretti rurali e prodotti di qualità come strumenti di governance" ■ documento "tipologie di aree rurali in Italia e loro ruolo nella programmazione strategica" ■ documento di supporto alle Regioni "riferimenti normativi e documentali per la struttura, approvazione e trasmissione delle relazioni sullo stato di attuazione dei PSR" ■ documento di lavoro "Proposta operativa per la 		<p>vino</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ analisi comparata sull'OCM ortofrutta ■ Redazione di documenti tematici (riforma PAC) ■ Redazione documenti sugli effetti dell'Health Check ■ Redazione documenti per l'attuazione dei PSR (sicurezza sul lavoro, misure a favore dell'infanzia, business plan) ■ 		

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
			demarcazione degli interventi previsti nell'ambito dei PSR 2007-2013 e delle OCM ortofrutta, Vino e olio" ■ documento di supporto alle Regioni "Procedure per le richieste di revisione e di altre modifiche dei PSR e della RRB 2207-2013"				
4) Convegno	-	-	■ partecipazione a 3 conferenze internazionali	3	-	-	-
5) Seminario/workshop	-	-	-	-	■ due workshop di approfondimento sull'OCM vino	4	5
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	■ incontri bilaterali con AdG dei PSR per PRR; ■ incontri di supporto su tematiche orizzontali, partecipazioni ai CdS dei PSR	n.q.	■ giornata studio sul governo della PAC ■ incontri del Comitato di coordinamento della RRE ■ partecipazione ai Thematic Working Group della RRE ■ riunioni di partenariato con le Regioni e con il Tavolo Nazionale ■ partecipazione ai CdS dei PSR ■ partecipazione alle riunioni di negoziato con la CE sulla misura agro ambientale sul tabacco	-	n.q.
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	n.q.
8) Focus group	-	-	-	-	■ due focus sul ricambio in agricoltura e sulla nascita degli agroasili	2	2

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage, scambio di esperienza	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> ■ supporto alla definizione del Piano di Azione della RRN ■ supporto tecnico legale per le procedure di affidamento ■ supporto alla definizione del PSN ■ supporto al MiPAAF per la definizione del programma quadro forestale ■ supporto tecnico per discussione con Regioni e OOPP dei DD.MM. ■ supporto al MiPAAF nei Comitati CE ■ attività di AT sulla condizionalità ■ supporto alle Regioni nei negoziati con la CE ■ supporto ad hoc su tematiche specifiche 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ supporto operativo per la gestione della misura 5.1.1, ■ attività di supporto nella fase negoziale dei PSR 2007-2013, ■ supporto alle Regioni su tematiche specifiche ■ attivazione PRR 	500	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborazione di documenti di indirizzo, ■ attività finalizzate all'approfondimento di aspetti relativi alla demarcazione e complementarietà della politica di sviluppo rurale con altre politiche agricole ■ supporto alla programmazione e gestione dei PSR attraverso la partecipazione ai negoziati con la CE, alle riunioni di partenariato, la ricognizione dei PSR europei. ■ Supporto all'elaborazione di un documento sulle misure previste dall'art. 68 ■ Supporto al MiPAAF e alle Regioni nella revisione di PSN e PSR ■ Supporto al MiPAAF e alle Regioni per gli interventi a favore della banda larga 	n.q.	100
12) Sistema informativo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Progettazione di un supporto informatico ■ progettazione di un servizio online per la gestione dei progetti di investimento nei PSR 	2	-	2	5

AZIONE 1.1.2 "SUPPORTO AL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Articolo sull'organizzazione della valutazione ongoing (NL 2 RRE) 	1	1
2) Linee guida	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Linee guida per la costruzione dei Piani Unitari di valutazione 	1	<ul style="list-style-type: none"> Elaborazione di documenti di lavoro sul monitoraggio e la valutazione delle aree rurali, note metodologiche sugli indicatori baseline 	5	6
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Documento di orientamento sulle informazioni minime da trasmettere, documento di orientamento sulla Valutazione on going, documento sugli indicatori di monitoraggio dei cambiamenti climatici, studio metodologico sugli indicatori di M&V, realizzazione prototipale del monitoraggio finanziario dei PSR, studio di fattibilità per l'integrazione delle diverse banche dati esistenti 	43	<ul style="list-style-type: none"> Elaborazione di documenti, studio sull'impatto delle misure agroambientali, documento sulla "qualità della governance" con SNV versione draft documento "Informazioni minime da raccogliere per il monitoraggio dei P.I. e di cooperazione Leader) documento "note su indicatori di baseline correlati agli obiettivi" documento "note sugli indicatori baseline di contesto" documento su "la tipologia comunitaria di classificazione delle aziende agricole" studio "indicatori ambientali: stato dell'arte, applicazioni e prospettive" 4 report sull'attuazione finanziaria 	5	48
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/Workshop	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Incontri con le Amm. Regionali per implementazione Piani Unitari di valutazione 	1	<ul style="list-style-type: none"> Incontri informativi per funzionari, valutatori e membri del partenariato Workshop su "Approaches to assessing socio-economic impacts of RDPs 2007-2013" Seminario sul ruolo dello steering group nella valutazione on going 	4	5
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione ad attività del SNV Partecipazione ad incontri e attività della CE su QCMV 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> partecipazione alla Conferenza internazionale sulla valutazione delle misure agroalimentari di Parnu (Estonia) 	n.q.	-	-	n.q.
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	n.q.
8) Focus group	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Focus group "Analisi delle esigenze della comunità dei valutatori con particolare riferimento alla valutazione di medio termine" Focus group "la valutazione dello sviluppo nelle aree rurali" 	2	2
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> Assistenza tecnica alle Regioni per la definizione e quantificazione indicatori AT per individuazione, mappatura e gestione aree agricole e forestali 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla revisione del sistema degli indicatori del Programma, supporto all'implementazione del sistema di monitoraggio nazionale, supporto alla stesura del 	100	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a Commissioni di gara per la selezione del valutatore indipendente dei PSR Supporto al MiPAAF e AdG PSR nella ridefinizione e quantificazione degli indicatori di output, risultato e impatto di 	n.q.	100

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
			Piano Unitario di valutazione sulle politiche di sviluppo rurale del MiPAAF ■ realizzazione prototipale del monitoraggio finanziario dei PSR		PSN e PSR ■ Attività informative in tema di M&V per funzionari regionali, valutatori e partenariato		
12) Sistema informativo	-	-	■ Implementazione del canale tematico su M&V sul sito della RRN, ■ definizione del sistema informativo di monitoraggio nazionale ■ aggiornamento e ampliamento data base di indicatori territoriali su base comunale	3	■ Costruzione di un datawarehouse georeferenziato, ■ implementazione del protocollo informatico per i dati di monitoraggio all'IGRUE	2	5

AZIONE 1.2.1 "TAVOLO NAZIONALE PERMANENTE DI PARTENARIATO"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	-	-	-	-	-
3) Studio, Rapporto o altro documento	■ elenco indirizzario	1	■ Mappatura dei rappresentanti aggiuntivi del Tavolo di Partenariato	1	-	-	2

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizzazione di workshop (tra cui quello sui nitrati) 	n.q.	n.q.
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ istituzione del Tavolo 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 Incontri del Tavolo, ■ attivazione di GdL sull'Health Check, ■ forum periodici e incontri sui risultati delle valutazioni 	17	18
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto all'istituzione del Tavolo 	n.q.	-	-	-	-	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizzazione di sezione del portale dedicata 	1	1

AZIONE 1.2.2 "LABORATORI INTERREGIONALI PER LO SVILUPPO"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Articolo sulla base dati RICA 	1	-	-	1
2) Linee guida	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida sul trattamento reflui zootecnici, ■ armonizzazione delle linee guida del pacchetto igiene ■ note tecniche sul monitoraggio della stagione irrigua e interventi urgenti 	3	3
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricognizione dell'assetto della banca dati, ■ monitoraggio e analisi degli investimenti pubblici, ■ ricognizione delle misure attivate nei PSR sul settore irriguo, ■ analisi dei fabbisogni infrastrutturali, ■ studio di fattibilità per la creazione di un database georeferenziato, ■ definizione dell'indice dell'avifauna, ■ definizione delle aree ad alto valore naturale, 	7	<ul style="list-style-type: none"> ■ Studio sulle misure imboschimento dei PSR ■ ricerca sui fabbisogni di intervento per servizi alla popolazione e infrastrutture, ■ indagine per la rilevazione delle unità imprenditoriali forestali, ■ definizione dell'indice dell'avifauna, ■ analisi dei fabbisogni del mercato del lavoro nelle aree rurali, ■ analisi delle aree sottoposte a vincolo ambientale ■ analisi delle politiche per investimenti pubblici a fini irrigui ■ analisi delle politiche per le risorse idriche per il settore agricolo ■ documento "Proposta operativa di applicazione della condizionalità in Italia alla luce delle novità introdotte da HC della PAC" 	10	17

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
					<ul style="list-style-type: none"> 3 documenti sul problema del trattamento dei reflui zootecnici 		
4) Convegno	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione alla conferenza internazionale "Using evaluation to enhance the rural development value of agri-environmental measures" di Parnu (Estonia) 	1	-	-	1
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Workshop sui controlli di condizionalità, seminario sulle novità e prospettive dell'agricoltura siriana 	2	2
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> accordo con LIPU 	1	-	-	1
8) Focus group	-	--	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione di progetti pilota, progettazione di un piano di comunicazione per la condizionalità, progettazione del Piano Straordinario nitrati, supporto alla revisione delle zone svantaggiate intermedie 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla definizione delle aree svantaggiate intermedie, confronto interistituzionale con l'ISTAT, supporto alla predisposizione dei Piani di Gestione dei Distretti idrografici, attività di progettazione interregionale, raccolta di 	n.q.	n.q.

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
					informazioni <ul style="list-style-type: none"> ■ supporto tecnico alle attività di programmazione dei fondi nazionali per il settore irriguo ■ supporto alla stesura del decreto ministeriale 		
12) Sistema informativo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricognizione dell'assetto della banca dati 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creazione di un database GIS ■ Messa a punto, aggiornamento e monitoraggio del SIGRIAN 	2	3

AZIONE 2.1.1 "PREPARAZIONE DI PROGRAMMI DI FORMAZIONE DESTINATI AI GRUPPI DI AZIONE LOCALE IN VIA DI COSTITUZIONE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento metodologico sulle modalità di rilevazione e svolgimento focus, 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparazione orientamenti metodologici 	n.q.	1
3) Studio, Rapporto o altro documento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisi fabbisogni di formazione a livello locale 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3 report relativi all'Asse IV, ■ preparazione 4 programmi per focus group per il 2009 ■ rapporto sui criteri di selezione dei GAL 	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ redazione di rapporti periodici ■ 19 documenti di analisi 	20	28
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/Workshop	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminario sulle forme giuridiche del GAL ■ 5 laboratori LEADER 	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laboratori su aspetti procedurali e tematici dell'Asse IV 	n.q.	6
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riunioni per attivazione TF Leader, 	n.q.	-	-	n.q.
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Archivio "progetto Leader", ■ indirizzario Leader, ■ raccolta informazioni e news sul Leader, ■ redazione di 5 programmi di formazione GAL 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto agli attori locali via mailbox 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Database sui criteri di selezione GAL e PSL, ■ implementazione canale Leader sul sito della RRN 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banca dati relativa ai bandi di selezione di GAL ed ai PSL, ■ Banca dati su GAL selezionati ■ servizio informativo sul portale della RRN 	3	5

AZIONE 2.1.2 "ORGANIZZAZIONE DI SCAMBI DI ESPERIENZE E COMPETENZE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	-	-	3 documenti per Agritour	3	3
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conferenza Internazionale di lancio della RRN, ■ convegno sulla progettazione integrata, ■ 3 convegni sul business plan, ■ ciclo di convegni sui giovani imprenditori in agricoltura, ■ partecipazione ad un evento organizzato dalla CE su la Riforma dell'Health Check ■ 3 convegni sul business plan ■ convegno sulla progettazione integrata 	5	-	-	5
4) Convegno	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop "Piano Strategico Nazionale per lo sviluppo rurale 2007-2013, ■ 3 workshop nell'ambito della conferenza di lancio della RRN, ■ workshop sulle modalità di applicazione del D.M. 20 marzo 2008, ■ partecipazione a 10 seminari di altri enti, ■ incontri di approfondimento sul business plan con amministrazioni regionali, ■ partecipazione ad evento 	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminari e workshop sui progetti elaborati col metodo Leader, ■ incontri sullo scambio di esperienze con altri Stati membri, ■ partecipazione agli incontri della RRE 	16	22

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
			nazionale sull'HC ■ partecipazione a 2 seminari				
5) Seminario/Workshop	-	-	■ 4 incontri su business plan con le Regioni	4	■ Incontri nell'ambito di Agritour	n.q.	4
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	■ Focus group sul QCMV,	1	-	-	1
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-			■ Laboratori per rafforzare le competenze degli attori Leader,	n.q.	n.q.
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	■ Supporto attività di cooperazione del MiPAAF	n.q.	-	-	-	-	n.q.
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	-	-	-
12) Sistema informativo	-	-	-	-	-	-	-

AZIONE 2.1.3 "LABORATORIO DI IDEE PROTOTIPALI E DI PROGETTI INTEGRATI"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linee guida per l'integrazione dello sviluppo rurale 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento metodologico sulla progettazione integrata 	1	2
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Background paper sui distretti rurali, ■ analisi attuazione progettazione integrata, ■ Ricognizione delle forme di progettazione integrata attivate nei PSR, 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricognizione delle procedure di attuazione e criteri di selezione regionali per i PIF, ■ analisi dei fabbisogni finanziari dei potenziali beneficiari, ■ documento sullo sviluppo delle idee prototipali per rafforzare la competitività delle filiere 	2	4
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminario "contesti rurali e benessere individuale", ■ workshop sulla progettazione integrata, ■ seminario sugli strumenti di governance ■ workshop sui pacchetti aziendali 	4	4
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto tecnico alla Comunità Alto Basento 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banca dati per la raccolta di materiale informativo sullo stato dei PIF e dei PIT 	1	1

AZIONE 2.2.1 "ASSISTENZA TECNICA ALLA COOPERAZIONE INTERTERRITORIALE E TRANSNAZIONALE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	<ul style="list-style-type: none"> ■ Articoli sulla cooperazione 	n.q.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 Pubblicazioni divulgative sulla cooperazione 	2	2
2) Linee guida	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5 linee guida 	5	5
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricognizione delle sinergie tra Leader ed altri strumenti di cooperazione, ■ analisi degli strumenti finanziati dalla politica di vicinato e preadesione (ENPI), 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3 Documenti tecnici, ■ 18 schede monografiche per la presentazione dei diversi programmi di cooperazione 	21	21
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/Workshop	<ul style="list-style-type: none"> partecipazione a seminari sulla cooperazione nel bacino del Mediterraneo 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a 2 seminari sullo scambio di buone pratiche Partecipazione al seminario "Costituzione Reti delle associazioni di SR nei Paesi del Magreb" 	3	<ul style="list-style-type: none"> Incontri tematici e tecnici sulla cooperazione 	n.q.	3
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	<ul style="list-style-type: none"> incontro sul Programma RRN con UPI, 	1	-	-	1
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> AT sulla cooperazione 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla Regione Lombardia su attivazione della misura cooperazione Asse IV, incontro con Regione Campania e Sardegna per attivazione misura cooperazione Asse IV, 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Consulenza tecnica sulla misura 4.2.1 dei PSR 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Modulo di ricerca partner sul portale della RRN, implementazione delle pagine dedicate alla cooperazione sul sito della RRN 	2	2

AZIONE 2.2.2 "ASSISTENZA TECNICA ALLA COOPERAZIONE TRA ISTITUZIONI"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	-	-	-	-	-
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presentazione strategia di cooperazione istituzionale della RRN 	1	-	-	1
4) Convegno	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione ad incontri nazionali ed internazionali ■ Partecipazione al World Summit on Food security ■ Partecipazione al comitato nazionale TN ■ Partecipazione all'Osservatorio del distretto agroalimentare 	n.q.	n.q.
5) Seminario/Workshop	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop sulle politiche rurali del Mediterraneo 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminario "capitalization seminar" 	1	2
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborazione istituzionale con UPI ■ Protocollo d'intesa con Ministero serbo 	2	2
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6 study visit di delegazioni ministeriali estere, ■ 3 missioni presso amministrazioni estere per 	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Study visit con ministero turco, israeliano e serbo ■ Partecipazione alla IAI 	4	14

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
			partenariati internazionali, ■ incontro con delegazione libanese				
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	■ Iniziative di raccordo con gli addetti delle ambasciate di altri SM ■ Supporto alle regioni per innalzamento capacità progettuale	n.q.	n.q.
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	-	-	-
12) Sistema informativo	-	-	-	-	-	-	-

AZIONE 3.1.1 "IDENTIFICAZIONE E ANALISI DI BUONE PRATICHE/INNOVAZIONI TRASFERIBILI E RELATIVA INFORMAZIONE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	■ Pubblicazione delle buone prassi del Leader + sull'agriturismo	1	1
2) Linee guida	-	-	-	-	■ 2 Documenti metodologici sulla definizione e classificazione delle buone prassi ■ documento su buona prassi Asse II	3	3

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione raccolta e identificazione buone pratiche 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> 3 relazioni di sintesi dei focus group 	3	3
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 3 Focus group sui fabbisogni degli attori dello sviluppo rurale 	3	3
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione ad Agritour Diffusione buona prassi 	n.q.	n.q.
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Presentazione casi di successo per Agritour 	n.q.	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione di informazioni e buone prassi, Documento su una buona prassi dell'Asse II 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	-	-	-	-	-

AZIONE 3.1.2 "TRASFERIMENTO ED INNESTO IN ALTRE REALTÀ DELLE BUONE PRATICHE E DELLE INNOVAZIONI"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Documento metodologico per progetti di rafforzamento istituzionale 	1	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di un manuale di procedure per progetti sul trasferimento di buone pratiche e innovazioni da parte delle PA 	1	2
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Rapporto preliminare da analisi del Programma Operativo Interact 	1	1
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Seminario per il lancio del progetto "Trasferimento ed innesto di buone pratiche e innovazioni per il rafforzamento istituzionale dell'adG del PSR Abruzzo 2007-2013" 	2	2
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Protocollo d'intesa con la Regione Abruzzo per il progetto "Trasferimento e innesto di buone pratiche e innovazioni per il rafforzamento istituzionale dell'Autorità di Gestione del PSR Abruzzo 2007-2013" 	1	1
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 7 Incontri internazionali bilaterali propedeutici ad attività congiunte con altri SM 	7	7
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Supporto all'AdG PSR Abruzzo 	1	1
12) Sistema informativo	-	-	-	-	-	-	-

AZIONE 3.2.1 "SUPPORTO ORIENTATO ALLA PROMOZIONE DEI SERVIZI A FAVORE DEGLI OPERATORI RURALI"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	-	-	-	-	-
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Analisi PSR per confronto con altri paesi europei, relazione su obiettivi della misura 1.1.4, 2 relazioni per seminario Regione Basilicata documenti per la "Rete interregionale dei servizi" 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> Documento di ricognizione sulle opportunità di promozione e sostegno finanziario, documento di analisi delle dinamiche di trasferimento dell'innovazione nei territori rurali 	2	2
4) Convegno	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione XIX convegno ESE Evento di illustrazione della RRN presso Università Cattolica 	2	2

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/Workshop	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2 riunioni per scambio di esperienze e promozione iniziative regionali 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione al workshop on FAS 	1	3
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto alla Regione Lombardia per 6 corsi di formazione, ■ supporto alla Regione Piemonte per sistema regionale di consulenza aziendale, ■ supporto alle Regioni per misura 1.1.4, ■ costituzione di un Tavolo di esperti, ■ costituzione della Rete interregionale di servizi 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definizione di supporti metodologici ■ Supporto alle regioni nell'implementazione della misura 114 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Banca dati bandi PSR sul sito della RRN 	1	-	-	1

AZIONE 3.2.2 "INFORMAZIONE SULLA PAC E SULLO SVILUPPO RURALE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	<ul style="list-style-type: none"> Articoli per stampa specializzata 	n.q.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Piano di comunicazione della RRN 	-	1
2) Linee guida			-	-	-	-	-
3) Studio, Rapporto o altro documento	<ul style="list-style-type: none"> Redazione schede tecniche PSR Documento divulgativo sulle razze minacciate 	n.q.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Materiale divulgativo per eventi fieristici 	n.q.	n.q.
4) Convegno	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a convegni sulla condizionalità 	n.q.	-	-	-	-	n.q.
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Attività di informazione su aspetti tecnici e gestionali dei PSR per gli attori rurali con partecipazione ad eventi Partecipato a 5 fiere a rilevanza nazionale 	5	5
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Lancio del portale della RRN 	1	<ul style="list-style-type: none"> diffusione del Piano di comunicazione 	2	3
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> Supporto mail 	n.q.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> attività di informazione per i GAL 	n.q.	n.q.
12) Sistema informativo	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento sito MiPAAF 	1	-	-	<ul style="list-style-type: none"> aggiornamento portale della RRN attività di informazione sul portale canale youtube della RRN intranet cooperazione banca dati PSR con sito MiPAAF newsletter informatica Blog "Rural 4 Kids", 	6	7

AZIONE 4.1.1 "FUNZIONAMENTO STRUTTURE DELLA RETE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	--	-	-	-
2) Linee guida	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione delle procedure di gestione e controllo 	1	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo delle procedure di gestione e controllo e collaudo del manuale 	n.q.	1
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Preparazione del programma di lavoro annuale delle PRR, predisposizione della RAE 2008 	2	2
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ seminari organizzati dalla RRE ■ corso di formazione "Principi e strumenti della politica di SR" 	n.q.	n.q.
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ■ CdS 	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione ad incontri della RRE e della CE, 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incontro di aggiornamento sulle attività delle PRR ■ Partecipazione ai comitati di pilotaggio organizzati dalla RRE 	n.q.	1
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Focus group organizzati dalla RRE 	n.q.	n.q.
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinamento e raccordo con le Amministrazioni, le organizzazioni nazionali che compongono la RRN e gli altri membri della Rete ■ coordinamento delle attività della RRN in particolare con le PRR 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinamento e raccordo con la RRE e altri membri della RRN, ■ attività di traduzione ed interpretariato 	n.q.	n.q.
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementazione sistema informatico per la rendicontazione delle spese, ■ predisposizione sistema di monitoraggio fisico 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementazione e gestione del portale della Rete 	1	3
12) Sistema informativo	-	-	-	--	-	-	-

AZIONE 4.1.2 "DIVULGAZIONE DEI CONTENUTI DELLA RRN"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Articolo divulgativo "The example of the Italian national rural network" 	1	-	-	1
2) Linee guida	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brochure "Il futuro della Rete" 	1	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizzazione di materiale informativo ■ Pubblicazione del bando per l'individuazione del valutatore della RRN 	n.q.	1
3) Studio, Rapporto o altro documento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione a convegni 	n.q.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Convegni ed incontri internazionali, nazionali e regionali ■ Conferenza internazionale di lancio della RRN 	n.q.	-	-	n.q.
4) Convegno	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partecipazione a 8 seminari organizzati in altri contesti, ■ incontri divulgativi della RRN, ■ workshop sul PSN e sullo sviluppo rurale, ■ 8 seminari organizzati nell'ambito di altre azioni della RRN ■ partecipazione a 6 seminari OIGA ■ workshop sulle modalità di applicazione del D.M. 20 marzo 2008 ■ 4 incontri sul business plan 	n.q.	-	-	n.q.
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	-	-	-

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	-	-	-	-	-
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	-	-	-
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6 Study visit di delegazioni estere ■ 3 missioni preparatorie per partenariati internazionali 	9	-	-	9
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incontro con regione Campania su misura cooperazione Asse IV ■ Incontro con Regione Sardegna su misura cooperazione Asse IV 	n.q.	-	-	n.q.
11) Attività di supporto e consulenza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Costituzione sito 	-	-	-	-	-	-
12) Sistema informativo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Articolo divulgativo "The example of the Italian national rural network" 	1	-	-	1

AZIONE 4.1.3 "SORVEGLIANZA E VALUTAZIONE DELLA RETE"

Indicatore	Attività 2007	Valore 2007	Attività 2008	Valore 2008	Attività 2009	Valore 2009	Valore 2007-2009
1) Pubblicazione	-	-	-	-	-	-	-
2) Linee guida	-	-	-	-	-	-	-
3) Studio, Rapporto o altro documento	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stesura del Piano di Valutazione ongoing, ■ predisposizione del bando per la selezione del valutatore indipendente della RRN, 	2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Redazione della RAE 2009, 	1	3
4) Convegno	-	-	-	-	-	-	-
5) Seminario/Workshop	-	-	-	-	-	-	-
6) Incontro/Riunione di Gruppo di Lavoro	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attivazione della Cabina di Regia e dello Steering group, CdS del 2008, 	2	-	-	2
7) Protocollo di intesa/accordo	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ affidamento del servizio di valutazione ongoing 	1	1
8) Focus group	-	-	-	-	-	-	-
9) Campagna media	-	-	-	-	-	-	-
10) Study visit, stage e scambio di esperienze	-	-	-	-	-	-	-
11) Attività di supporto e consulenza	-	-	-	-	-	-	-
12) Sistema informativo	-	-	-	-	-	-	-

"FEEDBACK DEI QUESTIONARI DI AUTO-VALUTAZIONE DI TASK FORCE, GRUPPI DI LAVORO E POSTAZIONI REGIONALI DELLA RETE RURALE NAZIONALE"

RISULTATO 1 "COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI RURALI"

Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	TF Leader	
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coinvolgimento degli attori rurali 	Livello Amministrativo:	✗	✗	-	✗	✗	✗	-	✗	✗	
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Centrale 	✗	✗	-	✗	✗	✗	-	✗	-	
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Regionale 	✗	✗	-	✗	-	✗	-	✗	✗	
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Locale 	-	✗	-	✗	-	✗	-	✗	✗	
			Tipologia di attore:	✗	-	-	✗	✗	-	✗	-	✗	-
			<ul style="list-style-type: none"> ■ AdG PSR 	✗	-	-	-	✗	✗	-	✗	✗	✗
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Altro soggetto coinvolto nella gestione del PSR diverso dall'AdG 	OP	-	-	✗	-	-	-	✗	-	✗
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attore esterno alla gestione del PSR 	OdV, Partenariato	-	-	CAA, AdB	Famiglie rurali	-	-	Partenariati locali e comunità scientifica	GAL				

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coinvolgimento degli attori rurali 	Livello Amministrativo:	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	-	×	×	×	-	-	-	×	-	-		
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Centrale 	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Regionale 	×	×	×	×	×	-	-	×	×	×	-	-	×	×	-	-	-	-	-	×	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Locale 	×	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-
			Tipologia di attore:																						
			<ul style="list-style-type: none"> ■ AdG PSR 	×	×	-	×	×	-	-	×	×	×	-	×	×	-	×	×	-	-	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Altro soggetto coinvolto nella gestione del PSR diverso dall'AdG 	×	-	×	-	×	-	-	×	-	-	×	-	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> ■ Attore esterno alla gestione del PSR 	×	-	×	-	×	-	-	×	-	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

RISULTATO 2 "AUMENTO DELLA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE ADG DEI PSR"

Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazione Integrata e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR 	<ul style="list-style-type: none"> PSR riorientato/ridefinti grazie al supporto della RRN 	×	-	-	×	×	-	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Supporto ad implementazione sistema di monitoraggio e valutazione 	×	-	-	-	-	-	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Banche dati comuni 	×	-	-	-	×	-	-	×	×

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER	
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR 	<ul style="list-style-type: none"> PSR riorientato/ridefiniti grazie al supporto della RRN 	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	x	x	-	
			<ul style="list-style-type: none"> Supporto ad implementazione sistema di monitoraggio e valutazione 	x	-	x	-	-	-	x	x	x	x	-	-	-	-	x	-	x	-	x	x	-
			<ul style="list-style-type: none"> Banche dati comuni 	-	x	-	-	-	x	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RISULTATO 3 “CAPACITÀ DELLA RRN DI PROMUOVERE ED ALLARGARE IL COLLEGAMENTO TRA ISTITUZIONI E IL PARTENARIATO”
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	TF Leader
1. Miglioramento della governance	1.2 Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato 	Istituzioni coinvolte	-	×	-	×	×	×	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Nazionali 	-	×	-	×	×	×	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Regionali 	-	×	-	×	-	×	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Locali 	-	×	-	-	-	-	-	×	×

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER			
1. Miglioramento della governance	1.2 Promuovere il col-legamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato 	Istituzioni coinvolte	×	×	×	-	×	-	-	×	×	-	-	×	×	×	-	-	×	×	-	-			
			<ul style="list-style-type: none"> Nazionali 	-	×	-	-	-	-	-	-	×	×	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-	-	
			<ul style="list-style-type: none"> Regionali 	×	×	×	-	×	-	-	-	×	×	-	-	-	×	×	×	-	-	×	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> Locali 	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-	-	-	-	×	-	-	-	×	-	-	-

RISULTATO 4 CAPACITÀ DI FAVORIRE LA PRODUZIONE DI PARTENARIATI (ORIZZONTALI E VERTICALI)
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazione Integrata e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
1. Miglioramento della governance	1.2 Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali) 	Partenariati favoriti:	-	-	-	×	-	×	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Orizzontali 	-	-	-	-	-	×	-	×	-
			<ul style="list-style-type: none"> Verticali 	-	-	-	-	-	×	-	×	×

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
1. Miglioramento della governance	1.2 Promuovere il col-legamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali) 	Partenariati favoriti:	-	-	-	-	-	-	-	×	×	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-		
			Orizzontali	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-	×	-	-	-	-	-	-
			Verticali	-	-	-	-	-	-	-	-	×	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RISULTATO 5 COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI RURALI

Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazione Integrata e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento degli attori rurali 	Scambio di esperienze supportato dalla RRN:	-	×	-	×	×	×	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Attività 	-	Eventi	-	Focus group	Portale imprese	-	-	Sistema delivery PI	BD
			<ul style="list-style-type: none"> Soggetto supportato 	-	-	-	-	Imprese, AdG PSR	-	-	AdG PSR	GAL

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER	
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento degli attori rurali 	Scambio di esperienze supportato dalla RRN:	×	×	×	×	×	×	×	×	×	-	-	×	-	×	-	×	×	-	-	-	
			Attività	Leader	Monit bandi PSR	Leader	Individ e analisi BP	Individ e analisi BP	Rev. PSR	Coop TF	Monit, bandi	seminari	-	-	-	Scam-bio PRR	-	Trasferimento AdG	-	-	-	-	-	-
			Soggetto supportato	AdG, GAL	AdG, PRR	AdG, GAL	-	-	AdG	-	PRR	-	-	-	-	-	-	-	AdG	-	-	-	-	-

RISULTATO 6 INCREMENTO SCAMBI DI ESPERIENZE

Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	TF Leader
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	■ Incremento scambi di esperienze	Soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR	-	×	-	-	×		-	×	×
			■ GAL	-	×	-	-	-	×	-	×	×
			■ Altro	-	-	-	-	Onilfa, OIGA, Amm. locali	×	-	PIF, PIT	OP, Altre Reti Europee

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER	
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze pro-grammatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento degli attori rurali 	Soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR	×	×	×	×	×	-	-	×	×	×	-	-	×	×	-	-	-	×	-	-	
			<ul style="list-style-type: none"> GAL 	×	×	×	×	×	-	-	×	×	-	-	-	-	×	×	-	-	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> Altro 	OD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Partenariati locali	Uffici attuatori regionali	-	-	-	-	-	-	-	Associazioni di Categoria	-

RISULTATO 7 INCREMENTO FORME DI PROGETTAZIONE INTEGRATA
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazione Integrata e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento o forme di progettazione integrata 	Forme di progettazione integrata supportate dalla RRN	-	-	-	-	×	×	-	×	-
			■ Fondo	-	-	-	-	FEASR	-	-	FEASR	-
			■ Soggetto supportato	-	-	-	-	AdG PSR	-	-	AdG PSR	-
			Fase progettuale supportata	-	-	-	-	Progr. e attuazione	-	-	bando	-

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatorie e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Incremento forme di progettazione integrata 	Forme di progettazione integrata supportate dalla RRN	-	-	-	-	✘	-	-	-	-	-	-	-	✘	-	-	-	-	-	-	-		
			<ul style="list-style-type: none"> Fondo 	-	-	-	-	FEASR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<ul style="list-style-type: none"> Soggetto supportato 	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	AdG	-	-	-	-	-	-	-
			Fase progettuale supportata	-	-	-	-	attuazione	-	-	-	-	-	-	-	-	Bando Linee guida	-	-	-	-	-	-	-	-

RISULTATO 8 CAPACITÀ DELLA RRN DI PROMUOVERE LA COOPERAZIONE TRA TERRITORI ATTRAVERSO LA PRODUZIONE DI PARTENARIATI
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazione Integrata e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazione Integrata e di filiera	TF Leader
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati 	Partenariati tra GAL promossi dalla RRN:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			■ interterritoriali	-	-	-	-	-	-	-	-	
			■ transnazionali	-	-	-	-	-	-	-	-	
			Progetti di cooperazione supportati dalla RRN	-	-	✘	-	-	-	-	-	

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze progettuali e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati 	Partenariati tra GAL promossi dalla RRN:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			<ul style="list-style-type: none"> interterritoriali 	-	✗	-	-	-	-	-	✗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> transnazionali 	-	-	-	-	-	-	-	✗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			<ul style="list-style-type: none"> Progetti di cooperazione supportati dalla RRN 	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RISULTATO 9 INCREMENTO DELLE BUONE PRATICHE E INNOVAZIONI CAPITALIZZATE, DIFFUSE E TRASFERITE GRAZIE ALLA RRN
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	TF Leader	
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	■ Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN	Buone pratiche e innovazioni:	-	×	×	×	-	-	-	×	-	
			■ classificate	-	×	-	-	-	-	-	×	-	
			■ diffuse	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-
			■ trasferite	-	-	×	×	-	-	-	×	-	
			■ trasferite in altre realtà	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, dif-fondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN 	Buone pratiche e innovazioni:	×	×	×	-	-	-	×	×	-	-	-	×	-	×	-	-	×	×	×	-		
			classificate	×	×	×	-	-	-	×	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-
			diffuse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	×	-	-	×	-	-	-
			trasferite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			trasferite in altre realtà	-	×	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

RISULTATO 9 INCREMENTO DELLE BUONE PRATICHE E INNOVAZIONI CAPITALIZZATE, DIFFUSE E TRASFERITE GRAZIE ALLA RRN
Task Force e GdL

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevabilità dell'effetto/risultato	TF M&V	TF Buone pratiche	TF Cooperazione	GdL Ambiente e Condiz.	GdL Giovani	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	GdL Pari Opportunità	GdL Progettazioni Integrate e di filiera	TF Leader
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale 	Iniziative implementate	-	-	-	×	×	-	-	×	×
			Tipologia operatore rurale nell'iniziativa	-	-	-	×	×	-	-	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> Gestore PSR 	-	-	-	-	×	-	-	-	×
			<ul style="list-style-type: none"> Attuatore PSR 	-	-	-	-	×	-	-	-	×
			<ul style="list-style-type: none"> Beneficiario finale del PSR 	-	-	-	×	×	-	-	×	-

Postazioni Regionali

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	PI	MA	VdA	TAA	CA	FVG	LI	MO	SA	SI	VE	LA	BA	PU	LO	TO	CAM	ABR	UM	ER		
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale 	Iniziativa implementata	X	X	X	-	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X		
			Tipologia operatore rurale nell'iniziativa	X	X	X	-	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
			Gestore PSR	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
			Attuatore PSR	X	-	X	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Beneficiario finale del PSR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

QUESTIONARIO DI ANALISI ORGANIZZATIVA

QUESTIONARIO TASK FORCE MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

A. SOGGETTO CHE COMPILA	
Data:	
Nominativo:	
Ruolo nella RRN:	<i>(coordinatore, vicecoordinatore, membro, etc.)</i>
Ente di appartenenza:	<i>(MIPAAF, INEA, ISMEA, altro)</i>
Unità organizzativa:	<i>(dell'ente di appartenenza)</i>

B. ANALISI ORGANIZZATIVA

B.1 ARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA

Inserire articolazione organizzativa ed eventuale organigramma RF.

B.2 MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ ⁷⁴					
Azioni	Attività svolta	Ruolo svolto ⁷⁵	U.O./Ruolo Responsabile	Indicatore di riferimento (Inserire uno o più indicatori di realizzazione come da legenda seguente)	Altre strutture coinvolte
1.1.2 Supporto al sistema di Monitoraggio e Valutazione	■ Creazione TF "Monitoraggio e Valutazione"	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/GdL. Quale?
		<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR
		<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare)			
	■ Attività di analisi, studio e indirizzo	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/GdL. Quale?
		<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR
		<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare)			
	■ Supporto al monitoraggio e alla valutazione del PSR e del PSR	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/GdL. Quale?
		<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR
		<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare)			
	■ Supporti informatici	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/GdL. Quale?
		<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR
		<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare)			

⁷⁴ La presente Tabella prevede le sole azioni di cui la TF risulta responsabile da Piano d'Azione del Programma RRN.

⁷⁵ Per "Responsabile" si intende il caso in cui la TF/GdL è responsabile ultimo dell'attività; per "Referente" va inteso il caso in cui la TF/GdL si occupa di un aspetto specifico dell'attività la cui responsabilità ultima è in capo ad altra struttura; per "Partecipante", infine, si intende il caso in cui la TF/GdL è coinvolta nell'attività senza rivestire alcun ruolo attivo.

		Azioni	Attività svolta	Ruolo svolto ⁷⁶	U.O/Ruolo Responsabile	Indicatore di riferimento (Inserire uno o più indicatori di realizzazione come da legenda seguente)	Altre strutture coinvolte
		1.2.2 Laboratori interregionali per lo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione di un Osservatorio interregionale sul monitoraggio dei sistemi irrigui 	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/Gdl. Quale?
	<input type="checkbox"/> Referente					<input type="checkbox"/> PRR	
	<input type="checkbox"/> Partecipante					<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?	
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)						
	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione di un Osservatorio interregionale sull'applicazione delle Condizionalità 		<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/Gdl. Quale?	
			<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR	
			<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?	
			<input type="checkbox"/> Altro (specificare)				
	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione dei programmi interregionali già conclusi ed attivazione di nuovi programmi interregionali 		<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/Gdl. Quale?	
			<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR	
			<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?	
			<input type="checkbox"/> Altro (specificare)				
	Altra azione non prevista di Piano d'azione	<input type="checkbox"/> Responsabile			<input type="checkbox"/> Altra TF/Gdl. Quale?		
		<input type="checkbox"/> Referente			<input type="checkbox"/> PRR		
		<input type="checkbox"/> Partecipante			<input type="checkbox"/> Altri soggetti: quali?		
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare)					

⁷⁶ Per "Responsabile" si intende il caso in cui la TF/GdL è responsabile ultimo dell'attività; per "Referente" va inteso il caso in cui la TF/GdL si occupa di un aspetto specifico dell'attività la cui responsabilità ultima è in capo ad altra struttura; per "Partecipante", infine, si intende il caso in cui la TF/GdL è coinvolta nell'attività senza rivestire alcun ruolo attivo.

LEGENDA PER LA COMPILAZIONE DEGLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE

Cod.	Indicatore	Descrizione/Esempi
1	Pubblicazione	Documenti e altri materiali di studio, ricerca ecc., strutturati e diffusi a mezzo stampa o in formato elettronico. Sono comprese le newsletter, i periodici, le collane ecc.. Non rientra nel calcolo di questo indicatore il mero caricamento di documenti su web.
2	Linea Guida	Documenti metodologici, di orientamenti e indirizzo.
3	Studio, Rapporto, Altro documento	Documenti frutto di un lavoro di ricerca, analisi, sintesi. Relazioni, rapporti o altri documenti.
4	Convegno	Riunioni finalizzate alla diffusione ed allo scambio di informazioni ed esperienze, caratterizzate da ampia e diffusa partecipazione di pubblico.
5	Seminario/Workshop	Riunioni formative e/o informative su temi specifici destinate a gruppi ristretti di addetti ai lavori.
6	Incontro/Riunione di gruppo di lavoro	Riunioni istituzionali delle task force e dei Gruppi di lavoro, gli incontri periodici con il partenariato
7	Protocollo di intesa/Accordo	Convenzioni, accordi, intese promosse tra più soggetti istituzionali e non, finalizzati a strutturare rapporti di collaborazione e/o cooperazione tra gli stessi, nell'ambito delle attività legate alla RRN.
8	Focus Group	Gruppi ristretti di ricerca ed approfondimento su specifiche tematiche
9	Campagna Media	Attività di comunicazione e divulgazione realizzata attraverso organi d'informazione di massa su tematiche inerenti la RRN o più in generale sullo sviluppo rurale
10	Study Visit, Stage e Scambio di esperienze	Realizzazione di incontri e altre attività (anche strutturati su lunghi periodi) finalizzati allo scambio di esperienze tra più soggetti impegnati nella programmazione e attuazione degli interventi legati allo sviluppo rurale.
11	Attività di supporto e consulenza	Attività stimata in impegno di giorni/persona al mese
12	Sistema informativo	-

B.3 MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ ⁷⁷			
Nominativo	Ruolo nella TF	Ente di appartenenza	Rapporto di lavoro
	Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Vice Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Coordinatore GdL	<input type="checkbox"/>	
	Componente TF	<input type="checkbox"/>	
	Componente GdL	<input type="checkbox"/>	
	Esperto esterno	<input type="checkbox"/>	
	Altro (<i>specificare</i>)	<input type="checkbox"/>	
	Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Vice Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Coordinatore GdL	<input type="checkbox"/>	
	Componente TF	<input type="checkbox"/>	
	Componente GdL	<input type="checkbox"/>	
	Esperto esterno	<input type="checkbox"/>	
	Altro (<i>specificare</i>)	<input type="checkbox"/>	
	Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Vice Coordinatore TF	<input type="checkbox"/>	
	Coordinatore GdL	<input type="checkbox"/>	
	Componente TF	<input type="checkbox"/>	
	Componente GdL	<input type="checkbox"/>	
	Esperto esterno	<input type="checkbox"/>	
	Altro (<i>specificare</i>)	<input type="checkbox"/>	

⁷⁷ La presente Tabella prevede le sole azioni di cui la TF risulta responsabile da Piano d’Azione del Programma RRN.

B.4 QUESITI SPECIFICI SULL'ANALISI ORGANIZZATIVA

D.1 Quali sono a suo avviso gli obiettivi che persegue la Task Force?

- Ob. 1
- Ob. 2
- Ob. 3

D.2 Sono stati formalmente designati i membri della TF?

- Si
- No

D.3 In caso di risposta affermativa, chi ha provveduto alla nomina?

- Dirigente MIPAFF
- Responsabile TF
- Vice Coordinatore TF
- Dirigente Soggetto Attuatore
- UNAC
- Altro (specificare).....

D.4 Sono stati definiti e formalizzati gli impegni lavorativi per i membri della TF, distinti tra attività della Rete e attività istituzionali dell'ente di appartenenza?

- Si
- No

D.5 La TF si è dotata di un regolamento interno?

- Si
- No

D.6 Se sì, ritiene che il regolamento interno sia adeguato a rendere funzionale l'organizzazione della TF?

- Si
- No

D.7	<i>In caso di risposta negativa, su quali ambiti ritiene il regolamento migliorabile?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Chiarificazione degli obiettivi <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Articolazione organizzativa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sistema dei ruoli e delle prerogative dei diversi ruoli interni coinvolti <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Rapporto con gli altri attori della Rete <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Modalità di funzionamento <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comportamenti attesi dai membri <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>) <input type="checkbox"/>
D.8	<i>Sono state definite e formalizzate</i>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
D.8	<i>Sono state definite e formalizzate</i>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
D.9	<i>Se sì, ritiene che le procedure/regole di funzionamento siano sufficientemente definite oppure necessitano di essere riviste?</i>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
D.10	<i>In caso di risposta affermativa, quali ritiene siano gli ambiti su cui sarebbe maggiormente opportuno concentrarsi?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Procedure di pianificazione e controllo delle attività <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Modalità di attivazione dei componenti e di autorizzazione allo svolgimento di specifiche attività <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicazione interna <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Modalità di interazione con l'esterno <input type="checkbox"/>
D.11	<i>È stato predisposto e condiviso un piano di lavoro interno della TF?</i>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

D.12		Attraverso quali strumenti sono gestite le relazioni della sua TF con le altre strutture della Rete?	
	Unac	<input type="checkbox"/>	Procedure di gestione e controllo del Programma
		<input type="checkbox"/>	Regolamento
		<input type="checkbox"/>	Procedura concordata
		<input type="checkbox"/>	Riunioni, incontri
		<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi
		<input type="checkbox"/>	Altro (<i>specificare</i>)
	Struttura di supporto orizzontale	<input type="checkbox"/>	Procedure di gestione e controllo del Programma
		<input type="checkbox"/>	Regolamento
		<input type="checkbox"/>	Procedura concordata
		<input type="checkbox"/>	Riunioni, incontri
		<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi
		<input type="checkbox"/>	Altro (<i>specificare</i>)
	Altre TF	<input type="checkbox"/>	Procedure di gestione e controllo del Programma
		<input type="checkbox"/>	Regolamento
		<input type="checkbox"/>	Procedura concordata
		<input type="checkbox"/>	Riunioni, incontri
		<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi
		<input type="checkbox"/>	Altro (<i>specificare</i>)
	PRR	<input type="checkbox"/>	Procedure di gestione e controllo del Programma
		<input type="checkbox"/>	Regolamento
		<input type="checkbox"/>	Procedura concordata
		<input type="checkbox"/>	Riunioni, incontri
		<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi
		<input type="checkbox"/>	Altro (<i>specificare</i>)
Altro (<i>specificare</i>)	<input type="checkbox"/>	Procedure di gestione e controllo del Programma	
	<input type="checkbox"/>	Regolamento	
	<input type="checkbox"/>	Procedura concordata	
	<input type="checkbox"/>	Riunioni, incontri	
	<input type="checkbox"/>	Sistemi informativi	
	<input type="checkbox"/>	Altro (<i>specificare</i>)	

D.13	<i>Ritiene adeguate sotto il profilo qualitativo e quantitativo le competenze professionali a disposizione della TF per svolgere la sua missione?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si, sono adeguate sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo <input type="checkbox"/> Le competenze professionali disponibili sono adeguate sotto il profilo qualitativo ma non quantitativo <input type="checkbox"/> Le competenze professionali disponibili sono adeguate sotto il profilo quantitativo ma non qualitativo <input type="checkbox"/> No, non sono adeguate né sotto il profilo qualitativo che quantitativo
D.14	<i>In caso di inadeguatezza sotto io profilo qualitativo, quale ritiene siano le competenze chiave non disponibili per la TF?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indicare la/e competenze chiave non presenti
D.15	<i>La TF dispone a suo avviso di adeguata autonomia decisionale ed operativa?</i>
	<p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
D.16	<i>In caso di risposta negativa, quali sono secondo lei gli ambiti su cui ampliare l'autonomia decisionale ed operativa della TF?</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Maggiore partecipazione al processo di pianificazione annuale delle attività <input type="checkbox"/> Definizione dell'organizzazione interna della TF <input type="checkbox"/> Reclutamento degli esperti esterni <input type="checkbox"/> Individuazione componenti <input type="checkbox"/> Scelta modalità attuative <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)

D.17	<i>Quali sono a suo avviso le principali criticità organizzative della TF?</i>	
	<input type="checkbox"/>	Gli obiettivi ed ambiti di responsabilità risultano poco chiari
	<input type="checkbox"/>	Le attività da svolgere e i risultati attesi non sono coerenti
	<input type="checkbox"/>	Le modalità di interazione con gli altri attori e soggetti della Rete non sono funzionali
	<input type="checkbox"/>	L'organizzazione della TF non è sufficientemente strutturata
	<input type="checkbox"/>	I sistemi informativi a supporto non permettono di fare rete
	<input type="checkbox"/>	Le risorse umane a disposizione della TF sono numericamente insufficienti
	<input type="checkbox"/>	Nel gruppo di lavoro non sono disponibili specifiche competenze professionali
	<input type="checkbox"/>	Le attività svolte sono troppo disomogenee
	<input type="checkbox"/>	I processi di lavoro sono troppo frammentati
D.18	<i>Quali sono a suo avviso i punti di forza della TF?</i>	
	
	
D.7	<i>Quali sono a suo avviso le principali criticità organizzative al funzionamento della Postazione?</i>	
	<input type="checkbox"/>	Gli obiettivi ed ambiti di responsabilità risultano poco chiari
	<input type="checkbox"/>	Le procedure di funzionamento e di interazione con gli altri attori della Rete non sono adeguatamente definite
	<input type="checkbox"/>	Non si dispone dell'autonomia necessaria a rispondere ai fabbisogni dei destinatari (AdG, Gal, ...)
	<input type="checkbox"/>	Le attività da svolgere e i risultati attesi non sono coerenti
	<input type="checkbox"/>	Le modalità di interazione con gli altri attori e soggetti della Rete non sono funzionali
	<input type="checkbox"/>	L'organizzazione della PRR non è sufficientemente strutturata
	<input type="checkbox"/>	I sistemi informativi a supporto non permettono di fare rete
	<input type="checkbox"/>	Le risorse umane a disposizione della PRR sono numericamente insufficienti
	<input type="checkbox"/>	Nel gruppo di lavoro non sono disponibili specifiche competenze professionali
	<input type="checkbox"/>	Le attività svolte sono troppo disomogenee
	<input type="checkbox"/>	I processi di lavoro sono troppo frammentati
	<input type="checkbox"/>	Altro (specificare).....

D.8	<i>Quali sono a suo avviso potrebbero essere delle proposte utili al miglioramento del funzionamento della PRR?</i>	
	■ Chiarire gli obiettivi e gli ambiti di responsabilità della PRR rispetto agli altri attori della RRN	<input type="checkbox"/>
	■ Definire le procedure di funzionamento e di interazione con gli altri attori della RRN	<input type="checkbox"/>
	■ Potenziare servizi e strumenti di comunicazione ed animazione territoriale	<input type="checkbox"/>
	■ Aumentare la coerenza delle attività da svolgere e dei risultati attesi	<input type="checkbox"/>
	■ Migliorare la qualità dei Piani di lavoro	<input type="checkbox"/>
	■ Chiarificare ruoli e responsabilità dei soggetti che compongono la PRR	<input type="checkbox"/>
	■ Potenziare i sistemi informativi a supporto del Programma	<input type="checkbox"/>
	■ Aumentare il numero del personale dedicato	<input type="checkbox"/>
	■ Attivare percorsi formativi per accrescere le competenze del personale	<input type="checkbox"/>
	■ Semplificare le procedure	<input type="checkbox"/>
■ Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>	

C. AUTOVALUTAZIONE					
C.1 GLI EFFETTI DELLA RRN					
Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coinvolgimento degli attori rurali 		Livello Amministrativo:	
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Centrale <input type="checkbox"/> 	
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Regionale <input type="checkbox"/> 	
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Locale <input type="checkbox"/> 	
				Tipologia di attore:	
		<ul style="list-style-type: none"> ■ AdG PSR <input type="checkbox"/> 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Altro soggetto coinvolto nella gestione del PSR diverso dall'AdG <input type="checkbox"/> 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Attore esterno alla gestione del PSR <input type="checkbox"/> 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR 		<ul style="list-style-type: none"> ■ PSR riorientato/ridefinti grazie al supporto della RRN <input type="checkbox"/> 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto ad implementazione sistema di monitoraggio e valutazione <input type="checkbox"/> 			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare (attività: ad es. attività di consulenza, linea guida ecc.) <input type="checkbox"/> 			

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note	
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	1.2 Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato 		<ul style="list-style-type: none"> Banche dati comuni <input type="checkbox"/> Specificare 		
				Istituzioni coinvolte:		
				<ul style="list-style-type: none"> Nazionali <input type="checkbox"/> Regionali <input type="checkbox"/> Locali <input type="checkbox"/> Specificare 		
			<ul style="list-style-type: none"> Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali) 		Partenariati favoriti:	
					<ul style="list-style-type: none"> Orizzontali <input type="checkbox"/> Verticali <input type="checkbox"/> Specificare 	
		2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento degli attori rurali 		Soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR:	
					<ul style="list-style-type: none"> GAL <input type="checkbox"/> Altro <input type="checkbox"/> Specificare 	
				<ul style="list-style-type: none"> Incremento scambi di esperienze 		Scambio di esperienze supportato dalla RRN:
Specificare						
<ul style="list-style-type: none"> Attività <input type="checkbox"/> Soggetto supportato <input type="checkbox"/> 						

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note
		<ul style="list-style-type: none"> Incremento forme di progettazione integrata 		Forme di progettazione integrata supportate dalla RRN: Specificare <ul style="list-style-type: none"> Fondo <input type="checkbox"/> Soggetto supportato <input type="checkbox"/> Fase supportata <input type="checkbox"/> 	
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati 		Partenariati tra GAL promossi dalla RRN: <ul style="list-style-type: none"> Interterritoriali <input type="checkbox"/> Transnazionali <input type="checkbox"/> Progetti di cooperazione supportati dalla RRN <input type="checkbox"/> Specificare 	
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> Incremento delle buone pratiche e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN 		Buone pratiche e innovazioni <ul style="list-style-type: none"> Classificate <input type="checkbox"/> Diffuse <input type="checkbox"/> Trasferite <input type="checkbox"/> Trasferite in altre realtà <input type="checkbox"/> Specificare 	

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Sì/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note
	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniziative implementate <input type="checkbox"/> ■ Specificare Tipologia operatore rurale nell'iniziativa: ■ Gestore PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare ■ Attuatore PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare ■ Beneficiario finale del PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare 	

QUESTIONARIO DI ANALISI DEGLI EFFETTI DELLA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PSR

QUESITI GENERALI SUGLI EFFETTI DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PSR

D.1	COME GIUDICA LE ATTIVITÀ SVOLTE DALLA RETE RURALE NAZIONALE?
<input type="checkbox"/>	Per nulla importanti
<input type="checkbox"/>	Poco importanti
<input type="checkbox"/>	Indifferenti
<input type="checkbox"/>	Abbastanza importanti
<input type="checkbox"/>	Molto importanti
D.2	QUALI SONO A SUO AVVISO LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE POSITIVE DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE?
<input type="checkbox"/>
D.3	QUALI SONO A SUO AVVISO LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE NEGATIVE DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE?
<input type="checkbox"/>
D.4	QUALI TRA GLI STRUMENTI OFFERTI DAL PROGRAMMA RRN HA UTILIZZATO AI FINI DELLA GESTIONE DEL PSR⁷⁸?
<input type="checkbox"/>	Pubblicazioni
<input type="checkbox"/>	Linea Guida
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento
<input type="checkbox"/>	Convegno
<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)
<input type="checkbox"/>	Sistema informativo (specificare)

⁷⁸ Ai fini della compilazione si veda la legenda allegata alla fine del questionario.

D.5		QUALE/I TRA GLI STRUMENTI DA LEI UTILIZZATO RITIENE ESSERE PIÙ UTILE/I AI FINI DEL MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEL PSR?
<input type="checkbox"/>	Publicazioni	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Linea Guida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Convegno	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sistema informativo (specificare)	<input type="checkbox"/>

D.6		QUALI ULTERIORI STRUMENTI POTREBBERO A SUO AVVISO ESSERE UTILI?
<input type="checkbox"/>	

QUESITI PARTICOLARI SUGLI EFFETTI DEL PROGRAMMA RETE RURALE NAZIONALE SULLE ADG DEI PSR PER OBIETTIVO GLOBALE

Obiettivo Globale "Miglioramento della Governance"

D.1		A SUO AVVISO LA RRN HA SOSTENUTO LE AMMINISTRAZIONI CENTRALI, REGIONALI E LOCALI NEL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI PSR?
<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/> (Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

D.2		SE SÌ, CON QUALI STRUMENTI LE AZIONI EROGATE HANNO PRINCIPALMENTE CONTRIBUITO AL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE DEL PSR?
<input type="checkbox"/>	Publicazioni	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Linea Guida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Convegno	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sistema informativo (specificare)	<input type="checkbox"/>

ED IN QUALI AMBITI DI INTERVENTO?

<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse I	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse II	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse III	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse IV	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Complementarietà con altre politiche	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di controllo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di gestione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di Monitoraggio e Valutazione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

D.3 A SUO AVVISO RISPETTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO ("SOSTENERE LE AMMINISTRAZIONI CENTRALI, REGIONALI E LOCALI NEL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE DEI PSR") LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

D.4 A SUO AVVISO LA RRN HA PROMOSSO ED ALLARGATO IL COLLEGAMENTO TRA ISTITUZIONI NAZIONALI, REGIONALI E LOCALI E IL PARTENARIATO ORIZZONTALE E VERTICALE NELL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE E NEL LORO COORDINAMENTO CON ALTRE POLITICHE?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

D.5 SE SÌ, CON QUALI MODALITÀ LE AZIONI EROGATE HANNO PRINCIPALMENTE CONTRIBUITO ALLA PROMOZIONE E L'ALLARGAMENTO DEL COLLEGAMENTO TRA ISTITUZIONI E PARTENARIATO?

<input type="checkbox"/>	Pubblicazioni	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Linea Guida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	Convegno	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sistema informativo (specificare)	<input type="checkbox"/>

D.6 A SUO AVVISO LA RRN HA FAVORITO LA PRODUZIONE DI PARTENARIATI TRA ISTITUZIONI?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

D.7 SE SÌ, CHE TIPOLOGIA DI PARTENARIATO LE AZIONI EROGATE HANNO PRINCIPALMENTE CONTRIBUITO A PRODURRE?

<input type="checkbox"/>	Orizzontale (tra istituzioni dello stesso livello)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Verticale (tra istituzioni di livello differente)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

E CON QUALI STRUMENTI?

<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse I	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse II	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse III	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse IV	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Complementarietà con altre politiche	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di controllo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di gestione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di Monitoraggio e Valutazione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

D.8 A SUO AVVISO RISPETTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO ("PROMUOVERE IL COLLEGAMENTO TRA ISTITUZIONI NAZIONALI, REGIONALI E LOCALI E IL PARTENARIATO ORIZZONTALE E VERTICALE NELL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE") LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

Obiettivo Globale "Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale"

D.9 A SUO AVVISO LA RRN HA SOSTENUTO L'ACQUISIZIONE, L'AGGIORNAMENTO ED IL PERFEZIONAMENTO DELLE COMPETENZE PROGRAMMATORIE E GESTIONALI DEI SOGGETTI COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE DEL PSR?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	
D.10 SE SÌ, CON QUALI MODALITÀ LE AZIONI EROGATE HANNO PRINCIPALMENTE CONTRIBUTITO AL SOSTENIMENTO DELL'ACQUISIZIONE, AGGIORNAMENTO E PERFEZIONAMENTO DELLE COMPETENZE PROGRAMMATORIE E GESTIONALI DEI SOGGETTI COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE DEL PSR?		
<input type="checkbox"/>	Coinvolgimento attori rurali	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Incremento scambi di esperienze	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Incrementare forme di progettazione integrata	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Altro	<input type="checkbox"/>
E CON QUALI STRUMENTI?		
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse I	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse II	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse III	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programmazione Asse IV	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Complementarietà con altre politiche	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di controllo	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definizione Sistema di gestione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di Monitoraggio e Valutazione	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Altro	<input type="checkbox"/>
	(specificare)	
D.11 A SUO AVVISO RISPETTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO ("SOSTENERE L'ACQUISIZIONE, L'AGGIORNAMENTO ED IL PERFEZIONAMENTO DELLE COMPETENZE PROGRAMMATORIE E GESTIONALI DEI SOGGETTI COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE DEL PSR") LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	
D.12 A SUO AVVISO LA RRN HA SOSTENUTO LA CAPACITÀ DI SVILUPPARE FORME DI COOPERAZIONE TRA TERRITORI E SOGGETTI COINVOLTI NELLO SVILUPPO RURALE?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>	

D.13 SE SÌ, CON QUALI MODALITÀ LE AZIONI EROGATE HANNO PRINCIPALMENTE CONTRIBUITO ALLA CAPACITÀ DI SVILUPPARE FORME DI COOPERAZIONE TRA TERRITORI E SOGGETTI COINVOLTI NELLO SVILUPPO RURALE?

- Partenariati interterritoriali tra GAL
- Partenariati internazionali tra GAL
- Progetti di cooperazione
- Altro

E CON QUALI STRUMENTI?

- Programmazione Asse I
 - Programmazione Asse II
 - Programmazione Asse III
 - Programmazione Asse IV
 - Complementarietà con altre politiche
 - Definizione Sistema di controllo
 - Definizione Sistema di gestione
 - Attività di Monitoraggio e Valutazione
 - Altro
- (specificare)

D.14 A SUO AVVISO RISPETTO ALL’OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO (“SOSTENERE LA CAPACITÀ DI SVILUPPARE FORME DI COOPERAZIONE TRA TERRITORI E SOGGETTI COINVOLTI NELLO SVILUPPO RURALE”) LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?

- Sì (Inserire livello: Alto , Medio , Basso)
- No

Obiettivo Globale “Diffusione delle buone prassi e delle innovazioni”

D.15 A SUO AVVISO RISPETTO ALL’OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO (“SOSTENERE LA CAPACITÀ DI SVILUPPARE FORME DI COOPERAZIONE TRA TERRITORI E SOGGETTI COINVOLTI NELLO SVILUPPO RURALE”) LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?

- Sì, della capitalizzazione (Inserire livello: Alto , Medio , Basso)
- Sì, della diffusione (Inserire livello: Alto , Medio , Basso)
- Sì, del trasferimento (Inserire livello: Alto , Medio , Basso)
- No

D.16 SE SÌ, CON QUALI STRUMENTI?

<input type="checkbox"/>	Pubblicazioni	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Linea Guida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Convegno	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sistema informativo (specificare)	<input type="checkbox"/>

D.17 A SUO AVVISO RISPETTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO ("CAPITALIZZARE, DIFFONDERE E TRASFERIRE LE ESPERIENZE, LE BUONE PRASSI E LE INNOVAZIONI") LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?

<input type="checkbox"/>	Sì	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

D.18 A SUO AVVISO LA RRN È RIUSCITA A PROMUOVERE E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ E DEI RISULTATI DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE?

<input type="checkbox"/>	Sì, delle opportunità	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	Sì, dei risultati	<input type="checkbox"/>	(Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

D.19 SE SÌ, CON QUALI STRUMENTI?

<input type="checkbox"/>	Pubblicazioni	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Linea Guida	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Studio, Rapporto, Altro documento	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Convegno	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seminario/ <i>Workshop</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Focus Group</i>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<i>Study Visit, Stage</i> e Scambio di esperienze (specificare)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Attività di supporto e consulenza (specificare)	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/> Sistema informativo (specificare)	<input type="checkbox"/>
D.20 A SUO AVVISO RISPETTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO ANALIZZATO ("PROMUOVERE E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ E DEI RISULTATI DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE") LA RRN HA FAVORITO PROCESSI DI INTERNALIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE/COMPETENZE?	
<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> (Inserire livello: Alto <input type="checkbox"/> , Medio <input type="checkbox"/> , Basso <input type="checkbox"/>)
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/>

LEGENDA		
Cod.	Indicatore	Descrizione/esempi
1	Pubblicazione	Documenti e altri materiali di studio, ricerca ecc., strutturati e diffusi a mezzo stampa o in formato elettronico. Sono comprese le newsletter, i periodici, le collane ecc.. Non rientra nel calcolo di questo indicatore il mero caricamento di documenti su web.
2	Linea Guida	Documenti metodologici, di orientamenti e indirizzo.
3	Studio, Rapporto, Altro documento	Documenti frutto di un lavoro di ricerca, analisi, sintesi. Relazioni, rapporti o altri documenti.
4	Convegno	Riunioni finalizzate alla diffusione ed allo scambio di informazioni ed esperienze, caratterizzate da ampia e diffusa partecipazione di pubblico.
5	Seminario/Workshop	Riunioni formative e/o informative su temi specifici destinate a gruppi ristretti di addetti ai lavori.
6	Incontro/Riunione di gruppo di lavoro	Riunioni istituzionali delle task force e dei Gruppi di lavoro, gli incontri periodici con il partenariato
7	Protocollo di intesa/Accordo	Convenzioni, accordi, intese promosse tra più soggetti istituzionali e non, finalizzati a strutturare rapporti di collaborazione e/o cooperazione tra gli stessi, nell'ambito delle attività legate alla RRN.
8	Focus Group	Gruppi ristretti di ricerca ed approfondimento su specifiche tematiche
9	Campagna Media	Attività di comunicazione e divulgazione realizzata attraverso organi d'informazione di massa su tematiche inerenti la RRN o più in generale sullo sviluppo rurale
10	Study Visit, Stage e Scambio di esperienze	Realizzazione di incontri e altre attività (anche strutturati su lunghi periodi) finalizzati allo scambio di esperienze tra più soggetti impegnati nella programmazione e attuazione degli interventi legati allo sviluppo rurale.
11	Attività di supporto e consulenza	Attività stimata in impegno di giorni/persona al mese

QUESTIONARIO DI ANALISI ORGANIZZATIVA

QUESTIONARIO POSTAZIONE REGIONALE DELLA RETE

A. SOGGETTO CHE COMPILA			
	Data:		
	Nominativo:		
	Ente di appartenenza:		
	Regione di riferimento:		
B. ANALISI ORGANIZZATIVA			
B.1	DENOMINAZIONE POSTAZIONE		
B.2	ATTIVAZIONE DELLA POSTAZIONE		
	Data	Atto	
B.3	MODALITÀ DI ATTIVAZIONE DELLA PRR		
	<input type="checkbox"/>	A carico della RRN	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	A parziale carico della RRN (indicare se relativamente alle risorse umane = o strumentali)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Non a carico della RRN	<input type="checkbox"/>
B.4	PERSONALE COMPONENTE LA PRR		
	Nominativo	Ente di Appartenenza	Ruolo/Inquadramento

B.5 QUESITI SPECIFICI SULL'ANALISI ORGANIZZATIVA	
D.1	<p><i>Quali sono a suo avviso gli obiettivi che persegue la Postazione Regionale? (inserire un minimo di un obiettivo ed un massimo di tre obiettivi)</i></p> <p>■ Ob. 1</p> <p>■ Ob. 2</p> <p>■ Ob. 3</p>
D.2	<p><i>La Postazione regionale ha formalizzato la propria organizzazione interna e le sue regole di funzionamento?</i></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
D.3	<p><i>In caso di risposta affermativa, quale strumento di organizzazione è stato adottato?</i></p> <p>■ Regolamento interno <input type="checkbox"/></p> <p>■ Formalizzazione procedure <input type="checkbox"/></p> <p>■ Incarichi nel cui ambito sono specificati compiti, responsabili e risultati attesi <input type="checkbox"/></p> <p>■ Ordine di servizio <input type="checkbox"/></p> <p>■ Piano di lavoro interno <input type="checkbox"/></p> <p>■ Riunioni, comunicazioni scritte ad hoc <input type="checkbox"/></p> <p>■ Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/></p>
D.4	<p><i>La Postazione regionale dispone di un proprio spazio e strumentazione presso l'Autorità di Gestione del PSR o comunque presso la Regione?</i></p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
D.5	<p><i>Come si svolgono le attività della Postazione Regionale della Rete? (indicare la modalità prevalente)</i></p> <p>■ Presenza costante presso la Regione <input type="checkbox"/></p> <p>■ Realizzazione di attività ad hoc presso gli Uffici dell'AdG <input type="checkbox"/></p> <p>■ Presso il soggetto attuatore del Programma <input type="checkbox"/></p> <p>■ Realizzazione di attività sul territorio <input type="checkbox"/></p>

D.6	Attraverso quali strumenti sono gestite le relazioni della sua TF con le altre strutture della Rete?		
	Attore	Strumento/modalità	
	Unac	<input type="checkbox"/> Procedure di gestione e controllo del Programma	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Regolamento	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Procedura concordata	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Riunioni, incontri	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Accordi informali	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>
	Strutture di supporto orizzontale	<input type="checkbox"/> Procedure di gestione e controllo del Programma	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Regolamento	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Procedura concordata	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Riunioni, incontri	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Accordi informali	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>
	Task Force	<input type="checkbox"/> Procedure di gestione e controllo del Programma	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Regolamento	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Procedura concordata	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Riunioni, incontri	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Accordi informali	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>
	Partenariato regionale e locale	<input type="checkbox"/> Procedure di gestione e controllo del Programma	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Regolamento	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Procedura concordata	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Riunioni, incontri	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Accordi informali		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....		<input type="checkbox"/>	
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Procedure di gestione e controllo del Programma	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Regolamento	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Procedura concordata	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Riunioni, incontri	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Accordi informali	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>	

D.7	<i>Quali sono a suo avviso le principali criticità organizzative al funzionamento della Postazione?</i>	
	■	Gli obiettivi ed ambiti di responsabilità risultano poco chiari <input type="checkbox"/>
	■	Le procedure di funzionamento e di interazione con gli altri attori della Rete non sono adeguatamente definite <input type="checkbox"/>
	■	Non si dispone dell'autonomia necessaria a rispondere ai fabbisogni dei destinatari (AdG, Gal, ...) <input type="checkbox"/>
	■	Le attività da svolgere e i risultati attesi non sono coerenti <input type="checkbox"/>
	■	Le modalità di interazione con gli altri attori e soggetti della Rete non sono funzionali <input type="checkbox"/>
	■	L'organizzazione della PRR non è sufficientemente strutturata <input type="checkbox"/>
	■	I sistemi informativi a supporto non permettono di fare rete <input type="checkbox"/>
	■	Le risorse umane a disposizione della PRR sono numericamente insufficienti <input type="checkbox"/>
	■	Nel gruppo di lavoro non sono disponibili specifiche competenze professionali <input type="checkbox"/>
	■	Le attività svolte sono troppo disomogenee <input type="checkbox"/>
	■	I processi di lavoro sono troppo frammentati <input type="checkbox"/>
	■	Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/>
D.8	<i>Quali sono a suo avviso potrebbero essere delle proposte utili al miglioramento del funzionamento della PRR?</i>	
	■	Chiarire gli obiettivi e gli ambiti di responsabilità della PRR rispetto agli altri attori della RRN <input type="checkbox"/>
	■	Definire le procedure di funzionamento e di interazione con gli altri attori della RRN <input type="checkbox"/>
	■	Potenziare servizi e strumenti di comunicazione ed animazione territoriale <input type="checkbox"/>
	■	Aumentare la coerenza delle attività da svolgere e dei risultati attesi <input type="checkbox"/>
	■	Migliorare la qualità dei Piani di lavoro <input type="checkbox"/>
	■	Chiarificare ruoli e responsabilità dei soggetti che compongono la PRR <input type="checkbox"/>
	■	Potenziare i sistemi informativi a supporto del Programma <input type="checkbox"/>
	■	Aumentare il numero del personale dedicato <input type="checkbox"/>
	■	Attivare percorsi formativi per accrescere le competenze del personale <input type="checkbox"/>
	■	Semplificare le procedure <input type="checkbox"/>
	■	Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/>

C. AUTOVALUTAZIONE						
C.1 GLI EFFETTI DELLA RRN						
Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato		Note
1. Miglioramento della governance	1.1. Sostenere le Amministrazioni centrali, regionali e locali nel miglioramento delle performance dei programmi di sviluppo rurale in termini di efficienza, efficacia ed integrazione con altre politiche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coinvolgimento degli attori rurali 		Livello Amministrativo:		
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Centrale <input type="checkbox"/> 		
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Regionale <input type="checkbox"/> 		
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Locale <input type="checkbox"/> 				
		Tipologia di attore:				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ AdG PSR <input type="checkbox"/> 				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Altro soggetto coinvolto nella gestione del PSR diverso dall'AdG <input type="checkbox"/> 				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Attore esterno alla gestione del PSR <input type="checkbox"/> 				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento della capacità di gestione delle AdG dei PSR 			<ul style="list-style-type: none"> ■ PSR riorientato/ridefinti grazie al supporto della RRN <input type="checkbox"/> 			
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare 			
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Supporto ad implementazione sistema di monitoraggio e valutazione <input type="checkbox"/> 			
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Specificare (attività: ad es. attività di consulenza, linea guida ecc.) <input type="checkbox"/> 			

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note		
2. Rafforzamento della capacità progettuale e gestionale	1.2 Promuovere il collegamento tra Istituzioni nazionali, regionali e locali e il partenariato orizzontale e verticale nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche			<input type="checkbox"/> Banche dati comuni			
				<input type="checkbox"/> Specificare			
		<input type="checkbox"/> Capacità della RRN di promuovere ed allargare il collegamento tra istituzioni e il partenariato				Istituzioni coinvolte:	
						<input type="checkbox"/> Nazionali	
						<input type="checkbox"/> Regionali	
						<input type="checkbox"/> Locali	
	<input type="checkbox"/> Capacità di favorire la produzione di partenariati (orizzontali e verticali)				Partenariati favoriti:		
					<input type="checkbox"/> Orizzontali		
	2.1 Sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento ed il perfezionamento delle competenze programmatiche e gestionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR, anche in un'ottica di integrazione e coordinamento con le altre politiche				Soggetti coinvolti nell'attuazione dei PSR:		
					<input type="checkbox"/> GAL		
<input type="checkbox"/> Altro							
<input type="checkbox"/> Specificare							
				Scambio di esperienze supportato dalla RRN:			
				Specificare			
				<input type="checkbox"/> Attività			
				<input type="checkbox"/> Soggetto supportato			

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della e Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note
		<ul style="list-style-type: none"> Incremento forme di progettazione integrata 		Forme di progettazione integrata supportate dalla RRN: Specificare <ul style="list-style-type: none"> Fondo <input type="checkbox"/> Soggetto supportato <input type="checkbox"/> Fase supportata <input type="checkbox"/> 	
	2.2. Sostenere la capacità di sviluppare forme di cooperazione tra territori e soggetti coinvolti nello sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> Capacità della RRN di promuovere la cooperazione tra territori attraverso la produzione di partenariati 		Partenariati tra GAL promossi dalla RRN: <ul style="list-style-type: none"> Interterritoriali <input type="checkbox"/> Transnazionali <input type="checkbox"/> Progetti di cooperazione supportati dalla RRN <input type="checkbox"/> Specificare 	
3. Diffusione delle buone prassi e delle conoscenze	3.1 Capitalizzare, diffondere e trasferire le esperienze, le buone prassi e le innovazioni	<ul style="list-style-type: none"> Incremento delle buone prassi e innovazioni capitalizzate, diffuse e trasferite grazie alla RRN 		Buone prassi e innovazioni <ul style="list-style-type: none"> Classificate <input type="checkbox"/> Diffuse <input type="checkbox"/> Trasferite <input type="checkbox"/> Trasferite in altre realtà <input type="checkbox"/> Specificare 	

Obiettivo globale	Obiettivo specifico	Effetto/Risultato della Rete Rurale Nazionale	È stato raggiunto? Si/No	Informazioni utili ai fini della rilevanza dell'effetto/risultato	Note
	3.2 Promuovere e favorire la circolazione delle opportunità e dei risultati delle politiche di sviluppo rurale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento iniziative per favorire la conoscenza delle opportunità dello sviluppo rurale 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniziative implementate <input type="checkbox"/> ■ Specificare Tipologia operatore rurale nell'iniziata: ■ Gestore PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare ■ Attuatore PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare ■ Beneficiario finale del PSR <input type="checkbox"/> ■ Specificare 	