



Roma,  
Febbraio 2021

**REGIONE TOSCANA**

## **SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020**

### **Primo Catalogo “Buone Prassi” Prima Relazione: Fasi di Strutturazione e Osservazione (D1.1)**

**INDICE**

<b>ELENCO DEGLI ACRONIMI</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1. Rilevazione del fabbisogno valutativo</b>	<b>6</b>
<b>2. Definizione delle domande di valutazione e dei criteri di giudizio</b>	<b>7</b>
<b>3. Definizione della metodologia per l'individuazione dei casi studio</b>	<b>9</b>
<b>4. Strumenti necessari per la rilevazione dei dati primari: definizione dei questionari e dei modelli di scheda analitica e sintetica</b>	<b>12</b>
<b>5. Strumenti necessari per l'analisi dei dati primari</b>	<b>16</b>
<b>6. Resoconto delle attività di rilevazione dei dati primari</b>	<b>17</b>
<b>7. Resoconto delle attività di rilevazione dei dati secondari</b>	<b>19</b>
<b>8. Limiti dell'approccio metodologico</b>	<b>20</b>
<b>9. Punti di forza e di debolezza e criticità riscontrati</b>	<b>21</b>
<b>10. Conclusioni e le raccomandazioni ("diario di bordo")</b>	<b>22</b>

---

**ELENCO DEGLI ACRONIMI**

**AdG:** Autorità di Gestione

**ARTEA:** Agenzia Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura

**AT:** Assistenza Tecnica

**BP:** Buone prassi

**CATI:** Computer-Assisted Telephone Interviewing

**CE:** Commissione Europea

**FEASR:** Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

**GO:** Gruppi Operativi

**PG:** Pacchetto Giovani

**PIF:** Progetto Integrato di Filiera

**PSGO:** Piani Strategici dei Gruppi Operativi

**PSR:** Programma di Sviluppo Rurale

**RdM:** Responsabile di Misura

**RT:** Regione Toscana

**SF:** Strumenti finanziari

**UE:** Unione europea

**UCI:** Ufficio Competente dell'Istruttoria

**VI:** Valutatore Indipendente

## Introduzione

**L'analisi delle Buone Prassi (di seguito BP)** rappresenta uno strumento di valutazione variamente utilizzato per le politiche pubbliche che mirano a **favorire una progettazione innovativa e promotrice di cambiamento positivo** poiché, grazie ad un'analisi approfondita, rende possibile l'individuazione di elementi utili a migliorare l'efficacia dell'azione pubblica di sostegno in risposta a fabbisogni e problematiche presenti sul territorio regionale.

In particolare, l'attività di valutazione delle BP ha lo scopo di dare risalto ai progetti finanziati dal Programma ritenuti più significativi e che hanno ottenuto i migliori risultati. I progetti vengono individuati e analizzati mediante specifici "casi studio", in base a parametri di giudizio proposti dal Valutatore e condivisi con l'AdG. Questa attività consente quindi, da un lato, di proporre degli esempi di migliori esperienze rivolte ai potenziali beneficiari in termini di utilizzazione ottimale delle risorse e, dall'altro, di acquisire maggiori elementi qualitativi in grado di sostanziare il giudizio complessivo sul PSR. La metodologia utilizzata permette, inoltre, al Valutatore di evidenziare e far emergere i punti di forza, o viceversa i punti di debolezza, di alcuni aspetti della programmazione (finalità del sostegno, iter burocratico, tempistica, etc.) attraverso la testimonianza dei diretti interessati.

In ottemperanza alle prescrizioni del Capitolato di appalto del servizio di Valutazione del PSR 2014-2020 del PSR Toscana, il Valutatore Indipendente (di seguito VI) ha sviluppato uno specifico profilo di indagine finalizzato a individuare, analizzare e divulgare il contenuto di interventi in possesso di requisiti coerenti con una definizione condivisa di BP.

Il presente documento illustra gli obiettivi di ricerca perseguiti e il metodo e gli strumenti utilizzati per l'individuazione di un primo gruppo di BP. Si prevede, infatti, un loro progressivo incremento nel corso delle successive fasi del percorso valutativo, in funzione dell'andamento attuativo del Programma e del progressivo completamento - e quindi della progressiva valutabilità - dei singoli interventi. L'obiettivo è di giungere, a conclusione del Programma, ad un vero e proprio "Catalogo" di BP, in grado di fornire - parallelamente agli altri approcci valutativi - un quadro sufficientemente esaustivo della tipologia di interventi realizzati e dei loro risultati.

**Il Catalogo delle BP avrà la duplice funzione**, da un lato, **di migliorare e rendere più efficace la descrizione e comunicazione dei risultati del Programma**, dall'altro, **di favorire occasioni di riflessione e approfondimento sulle esperienze positive**, da cui trarre elementi di conoscenza utilizzabili nella impostazione del prossimo ciclo di programmazione. In altri termini, attraverso l'analisi delle Buone Prassi il processo valutativo è in grado di sviluppare elementi con i quali contribuire sia alla "rendicontazione" dell'azione programmatica, sia al suo futuro miglioramento a partire dagli insegnamenti dell'esperienza svolta.

In particolare, la Relazione D1.1 afferisce alle prime due fasi del processo valutativo:

- la **Strutturazione**, che si concretizza nell'attività di organizzazione e pianificazione delle attività, con particolare attenzione, in questo caso, alla definizione dei criteri identificativi delle BP e alla costruzione delle modalità di indagine, anche in ragione della condivisione con RT;
- l'**Osservazione**, nel corso della quale si provvede al reperimento delle informazioni e dei dati da fonte primaria (es. presso i beneficiari) e secondaria (es. dati di monitoraggio).

Tale Relazione è stata elaborata in coerenza con quanto indicato nella relativa “Scheda Attività” riportata nel Capitolato (art. 2) dando conto delle singole sotto-attività richieste, ivi comprese quelle inerenti alla rilevazione dei dati primari. Il lavoro sarà completato con la Relazione D1.2 che sviluppa le fasi di “Analisi e Giudizio” e che restituisce i risultati dell’analisi condotte attraverso schede sintetiche per ciascun intervento, il giudizio conclusivo e la formulazione dei necessari suggerimenti per rafforzare la futura attività programmatica anche per quel che riguarda la Comunicazione del Programma.

Di seguito si riporta, infine, la struttura del Documento:

- ▶ il Cap.1 esplicita il ruolo dell’indagine sulle BP sottolineando gli obiettivi e le finalità di questa;
- ▶ nel Cap. 2 si definiscono i criteri/indicatori selezionati per la definizione delle BP e si descrive il percorso condiviso con la RT che ha portato al raggiungimento di tali definizioni;
- ▶ nel Cap. 3, viene esplicitata la metodologia di analisi, condivisa con i soggetti regionali, che ha portato all’individuazione dei casi studi;
- ▶ nel Cap. 4, vengono introdotti i 4 questionari costruiti “ad hoc” per le diverse categorie di beneficiari intervistate e le relative schede sintetiche ed analitiche per la restituzione dei primi risultati;
- ▶ nel Cap. 5, viene descritta la modalità di somministrazione del questionario;
- ▶ nel Cap. 6, si presenta il resoconto delle attività realizzate dal Valutatore per raccogliere i dati primari;
- ▶ nel Cap. 7, vengono esplicitate le attività del Valutatore per la raccolta dei dati secondari utili all’indagine;
- ▶ nel Cap. 8, si identificano i limiti dell’approccio metodologico utilizzato;
- ▶ nel Cap. 9, invece vengono evidenziati i punti di forza e di debolezza del disegno di ricerca e le criticità riscontrate nel percorso valutativo;
- ▶ nel Cap. 10, si conclude presentando le conclusioni e alcune raccomandazioni sotto forma di ‘diario di bordo’.

## 1. Rilevazione del fabbisogno valutativo

L'attività di ricerca di BP rientra in un **filone di ricerca valutativa, la c.d. "grounded theory", che cerca di mettere a fuoco i casi di maggior successo e i casi di minor successo come esempi che favoriscano un apprendimento** da parte dei decisori politici rispetto agli effetti positivi e negativi generati dal Programma. In particolare la focalizzazione sulle sole BP fa parte di una specifica modalità di analisi chiamata *appreciative inquiry*, che postula che solo dai casi di successo è possibile apprendere contemporaneamente "ciò che dev'essere fatto" e "ciò che non dev'essere fatto", perché la BP fornisce a chi ne è sprovvisto un ipotetico e fattibile percorso di adattamento della pratica alla propria realtà<sup>1</sup>.

Le **finalità operative** di tale indagine possono essere rintracciate nella volontà di catturare un'immagine caleidoscopica di come gli investimenti promossi dal PSR 2014- 2020 di RT abbiano arricchito il territorio rendendolo un potenziale esempio- in termini di innovazione o sostenibilità ad esempio- per altri contesti senza tralasciare la necessità di apprendere quali strumenti messi in campo hanno dato la possibilità di raggiungere certi risultati e cosa è mancato per rendere questi risultati ancora più generalizzati sul territorio. Questo elemento è essenziale per comprendere l'importanza che questa analisi ha in ottica di futura programmazione.

**Il fabbisogno conoscitivo si completa** andando ad indagare il reale processo di realizzazione della BP: il contenuto dell'obiettivo globale, l'organizzazione dinamica del lavoro, il processo attuativo nel suo complesso. **In RT si è infatti deciso di inserire nel Catalogo di BP un'esperienza di tipo procedurale**, ovvero sperimentata direttamente nell'area gestionale del Programma a dimostrazione che gli elementi caratterizzanti una BP possano essere ritrovati anche nelle modalità organizzative introdotte dalla Regione.

Come accennato nell'introduzione, questo tipo di analisi si presta anche all'attività di **comunicazione istituzionale del Programma** poiché la descrizione dei progetti è accompagnata da materiale fotografico il quale evoca velocemente un primo impatto pratico e positivo del PSR 2014- 2020 Toscana sul territorio. Tipicamente la raccolta delle BP confluisce in un "Catalogo" che ne permette poi la condivisione con altre regioni/ istituzioni: la diffusione delle informazioni, sia qualitative che quantitative, vengono messe a disposizione di altri attori- locali, nazionali, europei- per sviluppare altre idee progettuali e/o migliorare progetti esistenti.

Per quanto riguarda RT, il "Catalogo delle Buone Prassi" viene realizzato come previsto dal Capitolato nel 2021, partendo dalle fasi di "Strutturazione e Osservazione" che sono oggetto del presente documento D1.1.

---

<sup>1</sup> Nicoletta Stame, "La valutazione pluralista" – Franco Angeli (2016).

## 2. Definizione delle domande di valutazione e dei criteri di giudizio

La definizione di una **domanda di valutazione** volta ad individuare una BP deve riferirsi a diversi elementi:

- **Storia e qualità del progetto:** nascita dell'idea progettuale, chiarezza degli obiettivi iniziali, originalità dell'idea imprenditoriale o di innovazione, etc.;
- **Sfide progettuali affrontate ed efficacia:** conseguimento degli obiettivi iniziali, coerenza con altri interventi realizzati all'interno della propria azienda o presso la filiera/ territorio di riferimento, etc.;
- **Modalità operative di realizzazione:** percorso seguito per avviare e portare a termine il progetto da parte del beneficiario o soggetto capofila per i progetti complessi;
- **Trasferibilità:** la capacità di essere realizzata in altri contesti nonostante il grado di dipendenza dalla realtà imprenditoriale/ territoriale/ settoriale in cui è stata studiata;
- **Risultati e impatti:** i risultati possono essere raccolti sia a livello di singola azienda che di territorio/ filiera di riferimento e, laddove possibile, può essere opportuno rilevare anche i primi impatti valutabili in termini di cambiamenti socio- economici (ad es. creazione di posti di lavoro, lotta ai cambiamenti climatici, riduzione dello spopolamento e della povertà, etc.) nel contesto attuativo.

Successivamente devono essere definiti **i criteri di giudizio** da inserire nella scheda di valutazione: il riferimento principale è la metodologia proposta dalla Rete Rurale Nazionale e dalla Rete di Valutazione Europea che, già a partire dal periodo di programmazione dei fondi comunitari per il periodo 2000- 2006, propone dei criteri di selezione capaci di cogliere le caratteristiche intrinseche (ad es. efficacia e innovazione) insieme a requisiti derivanti dalla sua applicazione al contesto di riferimento, espressi nei criteri di rilevanza e riproducibilità. È importante sottolineare come tale metodologia, che prevede la coesistenza delle diverse caratteristiche negli interventi, individui i criteri di "rilevanza e riproducibilità" come fondamentali: essi rilevano quando un intervento finanziato dal PSR è utilizzabile come "modello" positivo da esportare in altri contesti e quindi meritevole di analisi e diffusione.

La presenza di questi due elementi è essenziale per l'identificazione delle BP poiché questa operazione, seguita dall'analisi approfondita delle stesse, non è fine a sé stessa, ma può avere una forte connotazione comunicativa per la diffusione delle lezioni apprese e una più alta funzione di "mainstreaming" per l'ambito di politica pubblica di riferimento.

In definitiva, le operazioni o interventi sono definite “Buone Prassi” se in possesso di uno o più dei seguenti criteri:

<b>Sostenibilità</b>	L'intervento mostra la capacità di produrre benefici duraturi, anche oltre la sua durata, senza ridurre o rendere non più disponibile il “capitale” ambientale, sociale ed economico utilizzato. Declinabile in sostenibilità economica, finanziaria, sociale, ambientale.
<b>Innovazione</b>	L'intervento ha consentito la sperimentazione di processi, metodi, prodotti, nuovi rispetto a prassi consolidate nel territorio di riferimento, nell'azienda o nel settore in cui essa opera.
<b>Efficacia</b>	L'attuazione dell'intervento e i suoi effetti sono adeguati e coerenti con i tempi procedurali e realizzativi previsti e con gli obiettivi sia della Misura/Sottomisura di riferimento del PSR, sia propri del beneficiario. Declinabile in efficacia realizzativa, rispetto ai tempi di realizzazione e completamento dell'intervento ed efficacia in relazione ai risultati economici, occupazionali, ambientali o di altro tipo attesi.
<b>Rilevanza e riproducibilità</b>	I due requisiti sono tra loro collegati e quindi trattati unitariamente. L'intervento è <u>Rilevante</u> se realizza un modello di sviluppo fattibile e in grado di dare una efficace risposta a fabbisogni diffusi nel contesto (aziendale, settoriale, territoriale) in cui si applica. Tale requisito lo rende spesso più facilmente <u>Riproducibile</u> in altre realtà aziendali o territoriali simili, caratteristica che può essere posseduta comunque dall'intervento anche in assenza di una sua non elevata rilevanza.
<b>Integrazione e Cooperazione</b>	L'intervento è un positivo esempio di integrazione tra vari strumenti di sostegno pubblico: tra le operazioni del PSR e eventualmente tra queste e gli strumenti di altri Programmi. L'intervento ha favorito collaborazioni, scambi e la nascita di vere e proprie “reti” tra il beneficiario e altri soggetti (altre aziende, altri soggetti della filiera, istituzioni, centri di ricerca, etc.)

Si osserva che ai fini dell'individuazione delle BP e, soprattutto, della loro utilizzazione nel miglioramento della programmazione comunitaria, è auspicabile la coesistenza delle caratteristiche “intrinseche” dell'intervento (es. sostenibilità, innovazione, efficacia, etc.) con i requisiti derivanti dalla sua applicazione al contesto di riferimento, espressi nei criteri di rilevanza e riproducibilità.

Un progetto molto efficace e/o molto innovativo, in grado di soddisfare gli obiettivi posti dal beneficiario e nelle condizioni di finanziamento non è necessariamente una “buona prassi” (nella accezione qui utilizzata), se non presenta anche adeguati livelli di rilevanza e riproducibilità, in grado di farne un modello applicabile anche da altri soggetti o territori, e per questo mantenuto o neo-introdotto nel “mainstreaming” di riferimento delle politiche presenti o future.



### 3. Definizione della metodologia per l'individuazione dei casi studio

La metodologia per l'individuazione dei casi studio ha seguito un processo diviso in tappe:

- 1) confronto e condivisione, tra gruppo di Valutazione e gli Uffici regionali coinvolti nella programmazione e attuazione delle politiche di sviluppo rurale (Uffici Competenti per l'Istruttoria - UCI), sui criteri in base ai quali selezionare le BP del PSR e sulla 'popolazione' di interventi sulla quali applicare tale selezione;
- 2) individuazione di un primo gruppo di potenziali BP;
- 3) analisi delle potenziali BP proposte;
- 4) descrizione delle BP selezionate.

Nella **prima fase** sono stati dunque definiti i cinque criteri di selezione per le BP: **sostenibilità, innovazione, efficacia, rilevanza e riproducibilità**, e **integrazione e cooperazione**. Come universo di riferimento dal quale selezionare le BP si è scelto di considerare tutte le operazioni a investimento (materiale o immateriali) e/o attività nell'ambito di un progetto di sviluppo aziendale o territoriale (inclusi gli interventi strutturali). Non rientrano nell'universo di riferimento le operazioni 'a superficie' (es. pagamenti agro-climatici ambientali) relative alle erogazioni di premi o indennità e non integrate, per lo stesso beneficiario, a operazioni del primo tipo. L'universo di riferimento è dunque costituito solo da progetti conclusi e liquidati a saldo al 31/12/2019 esclusivamente per misure ad investimento. Alle buone pratiche progettuali si è aggiunta poi la positiva esperienza di tipo organizzativo e procedurale segnalata dalla stessa RT che ha contraddistinto l'attuazione della Misura 1 - Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione.

Dall'individuazione dell'universo si è proceduto con una prima macro selezione degli interventi su cui condurre l'indagine. Tale **terza fase/attività** è stata svolta dalla AdG con il supporto di testimoni privilegiati quali gli Uffici Competenti per l'Istruttoria (UCI), referenti per la valutazione, responsabili di misura e ha prodotto un elenco di 43 potenziali BP distribuiti per provincia e che riflette la rappresentatività dei tipi di intervento presenti nell'universo di riferimento.

Questa prima selezione è stata successivamente sottoposta all'analisi del gruppo di Valutazione del PSR: la tabella che segue mostra infine le numerosità selezionate per Tipologia di Intervento e Provincia.

Tabella 1- Numero di BP individuate per Tipologia di intervento e Provincia.

N.	Beneficiario	Tipologia d'intervento	Provincia
1	Brodi Paola	4.1.1	LU
2	Cantina Cooperativa Vignaioli del Morellino di Scansano	4.2	GR
3	Carpinaia Società Cooperativa agricola	8.3	SI
4	Caseificio Sociale Manciano	4.2	GR
5	Cereali Resilienti	16.1	FI
6	Cipriani Roberto	4.1.1	AR
7	Comune di Pescia	8.3	PT
8	Comune di Quarrata	8.4	PT

N.	Beneficiario	Tipologia d'intervento	Provincia
9	Consorzio 1 Toscana Nord	8.3	LU
10	Consorzio forestale Monte Amiata	8.6	GR
11	Datti Maria Gloria	4.1.1	AR
12	Ferroni Samuele	8.6	AR
13	Fini Daniela	4.1.1/4.1.5	MS
14	Flora Aromatica e la valle dei profumi	PIF	PI
15	Geminiano Benedetta - Azienda agricola Ceppetto Primo	P.G. 2015	PT
16	GO-CARD	16.1	FI
17	La Popolazione dei Grani Antichi della Toscana del Sud	PIF	SI
18	La Salica S.A.S. di Dori Eleonora, Marianna e C.	P.G. 2016	GR
19	Le Querce di Reggiori Giovanni Società agricola S.S.	4.1.5 PIF	AR
20	Lucio Cianciosi e Fausta Fabbri	1.1	-
21	Maestà della Formica Società agricola S.S.	P.G. 2015	LU
22	Marz Adriano	4.1.1	PT
23	Ninfe Di Bosco di Diamante Santini	P.G. 2015	PT
24	Nomadi APP	16.1	FI
25	Olimpolli	16.1	FI
26	Pasolini Chiara	P.G. 6.1	AR
27	Pelosi S. e C. S.R.L.	4.2	LU
28	Rossi Enrico	P.G. 2015	SI
29	Salumeria Monte San Savino S.R.L. Soc. Unipersonale	4.2	AR
30	Salustri Leonardo	6.4.2	GR
31	Salvadori Ilaria	P.G. 6.1	AR
32	Società agricola Autumnalia S.A.S	4.1.1	GR
33	Società agricola Il Felcetone S.A.S. di Maria Antonietta De Devitis e C.	4.1.5	GR
34	Società agricola Selva S.S.	P.G. 2015	PR
35	Società Macchia Faggeta	8.5	SI
36	Tenuta Sanoner S.R.L Società agricola	4.1.1	SI
37	Terre di Luni Onlus	8.5	MS
38	Tosi Manuele	P.G. 2015	SI
39	Un filo d'olio DOP	PIF	SI
40	Unione dei Comuni Montani del Casentino	8.5	AR

N.	Beneficiario	Tipologia d'intervento	Provincia
41	Volontè Filippo	P.G. 2015	MS
42	Artigiani del vino toscano (ex Bioconvito)	PIF	GR
43	Azienda agricola Poggio Sassineri	P.G. 2015	GR

Nella **terza fase** il VI, collaborando con gli UCI, ha proceduto all'analisi degli interventi selezionati utilizzando come base informativa:

- la documentazione tecnico-amministrativa relativa alle domande di sostegno e di pagamento delle singole operazioni;
- la documentazione programmatica e di attuazione del PSR (es. bandi e altre disposizioni attuative);
- schede preliminari di valutazione compilate dagli UCI stessi.

L'**ultima fase** ha previsto il coinvolgimento diretto dei beneficiari per rilevare informazioni non ricavabili dalla documentazione preliminarmente esaminata: la nascita e le motivazioni dell'intervento proposto dal Beneficiario; il suo stato di realizzazione e i principali risultati raggiunti o previsti nel breve periodo; le eventuali difficoltà incontrate nella progettazione e realizzazione dell'intervento; gli elementi ritenuti di successo e gratificazione derivanti dall'esperienza svolta; i consigli a coloro che volessero intraprendere un intervento simile; le prospettive di ulteriore sviluppo dell'intervento realizzato.

Una volta completata la Relazione D1.1, si svilupperanno le attività di "Analisi" e "Giudizio" oggetto del successivo documento D2.1, nel quale si prenderanno in esame i risultati emersi dalle indagini sulla documentazione di progetto e dalle interviste pervenendo alla predisposizione di vere e proprie schede nelle quali sarà riportata una descrizione dettagliata delle BP individuate fornendo dettagli sull'interventi, gli obiettivi iniziali, i risultati raggiunti, le difficoltà di realizzazione incontrate lungo il periodo, etc. Il lavoro si concluderà quindi con la restituzione delle schede definitive (rif. cap.4) comprensive di una sezione in cui viene approfondita la caratterizzazione dei progetti selezionati rispetto criteri individuati.

#### 4. Strumenti necessari per la rilevazione dei dati primari: definizione dei questionari e dei modelli di scheda analitica e sintetica

In questa fase sono state strutturate le tracce di intervista per i vari beneficiari scelti dal VI insieme al personale amministrativo e ai referenti degli UCI.

Le interviste ai diversi soggetti coinvolti - beneficiari progetti singoli, Capofila Progetti e M.16.1, Capofila PIF e Responsabile di Misura 1.1 "Sostegno alla formazione professionale e acquisizione di competenze" - si sono basate su tracce di questionario semi- strutturato. Le tracce delle interviste sono state differenziate nei contenuti e nella struttura in base alla categoria di beneficiario da intervistare, creando quindi quattro format distinti disponibili nell'allegato. Tutti gli strumenti di indagine sono stati preventivamente condivisi con i referenti regionali, al fine di orientarne i contenuti e le finalità alle esigenze conoscitive regionali e alla specificità del Programma.

In sostanza le interviste con i beneficiari e con i Capofila di progetto hanno l'obiettivo di identificare i caratteri distintivi dei progetti realizzati in termini di *sostenibilità, innovazione, efficacia, rilevanza / riproducibilità e integrazione / cooperazione*. Inoltre, nell'ottica di utilizzare l'analisi delle BP come processo di apprendimento per cogliere sia gli aspetti virtuosi che quelli negativi, il questionario approfondisce le ragioni dell'intervento e le difficoltà incontrate nella sua progettazione e nell'implementazione.

Le BP saranno successivamente illustrate all'interno di una **scheda analitica** con la descrizione dei diversi aspetti inerenti al caso studio, quali ad esempio informazioni di sintesi sull'iniziativa progettuale, sul beneficiario, sullo stato di avanzamento, sugli elementi che contraddistinguono la buona pratica. Pur mantenendo una struttura simile, le schede potranno avere sezioni diverse o aggiuntive in ragione della specificità dell'ambito tematico e/o della tipologia di Misura/Sottomisura/operazione oggetto di analisi.

Saranno altresì prodotte delle **schede di sintesi** delle buone prassi che possano restituire un quadro di riepilogo delle informazioni descritte più diffusamente nella scheda analitica. Le schede di sintesi potranno essere raccolte in una sorta di catalogo con finalità divulgative e dunque rivolto anche ad un pubblico di non addetti ai lavori.

All'interno delle schede saranno restituite anche le immagini inerenti all'intervento raccolte nel corso delle indagini presso l'azienda.

Ciascuna scheda (di seguito si inserisce un esempio) seguirà una struttura comune articolata in due parti principali:

- nella prima parte si propone una descrizione generale dell'intervento, a sua volta articolata in più punti:
  - contesto di attuazione e motivazioni da cui nasce l'idea-progetto iniziale;
  - caratteristiche del beneficiario;
  - obiettivi generali e operativi dell'iniziativa;
  - quadro degli investimenti realizzati con il sostegno del PSR;
  - risultati raggiunti;

- nella seconda parte, sono indicati:
  - gli elementi caratterizzanti la BP, corrispondenti ai criteri predefiniti che l'intervento soddisfa;
  - per ciascun criterio è fornita una sintetica descrizione utilizzando e richiamando in sintesi gli elementi informativi e di giudizio già presenti, in forma più dettagliata, nella prima parte della scheda.

## INFORMAZIONI GENERALI

<i>Localizzazione</i>	<i>Anche con rappresentazione cartografica</i>
<i>Beneficiario</i>	
<i>Finalità dell'intervento</i>	
<i>Interventi realizzati con il sostegno del PSR</i>	
<i>Parole chiave</i>	
<i>Risorse finanziarie</i>	

## DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

### 1. Contesto e motivazioni dell'intervento

### 2. Il Beneficiario

### 3. Gli obiettivi dell'intervento

### 4. Gli investimenti e le attività finanziate con il PSR

### 5. I risultati raggiunti

## ASPETTI CARATTERIZZANTI LA BUONA PRASSI

<b><i>Sostenibilità</i></b>	
<b><i>Innovazione</i></b>	
<b><i>Efficacia</i></b>	

***Rilevanza e  
riproducibilità***

***Integrazione  
e  
cooperazione***

---

## 5. Strumenti necessari per l'analisi dei dati primari

A causa delle restrizioni imposte dall'emergenza pandemica, le interviste con i testimoni privilegiati (referenti degli UCI, responsabili di misura- sono state realizzate in modalità web-conference o telefonata: l'obiettivo principale è stato quello di presentare/ discutere gli elementi principali del metodo di valutazione, il contenuto dei criteri di giudizio delle schede sintetiche delle BP e di guidare loro nella compilazione delle schede intervento.

I 43 beneficiari sono stati intervistati anch'essi a distanza e con le medesime modalità, utilizzando una traccia di questionario semi- strutturato: per ciascuna tipologia di progetto/ intervento (progetto singolo, progetto integrato, progetto ex M 16 e BP procedurale) sono stati realizzati 4 questionari differenti che si riportano in allegato.

Per ulteriori informazioni sulle indagini dirette condotte e per gli esiti delle stesse si rimanda all'Allegato, dove sono riportati:

- (i) una sintesi dettagliata delle indagini,
- (ii) i format degli strumenti utilizzati,
- (iii) gli esiti delle interviste.



## 6. Resoconto delle attività di rilevazione dei dati primari

Per la rilevazione dei **dati da fonte primaria** sono state realizzate attività di approfondimento specifico volte a fornire una descrizione approfondita degli interventi selezionati come BP. Le informazioni ricavate dalle interviste a beneficiari e Capofila rappresentano l'ossatura dell'indagine poiché permettono di esplicitare ed approfondire gli elementi che contraddistinguono le BP restituendo una panoramica puntuale ed esaustiva degli interventi selezionati e del perché sono stati scelti.

È necessario segnalare che, contrariamente all'ipotesi iniziale di lavoro condiviso tra il Gruppo di Valutazione e l'AdG, non è stato possibile, almeno in questa fase, svolgere interviste ai beneficiari adottando il sistema 'face to face' e neppure visite presso i luoghi di esecuzione dei singoli interventi. Ciò in applicazione delle norme obbligatorie di prevenzione sanitaria adottate a livello nazionale per fronteggiare l'attuale situazione di emergenza sanitaria derivante da COVID-19.

Le interviste sono state pertanto eseguite attraverso collegamento telefonico o attraverso videochiamata, accompagnate da scambio di materiali documentali con posta elettronica. A riguardo va evidenziata la complessivamente ampia e qualificata disponibilità dei beneficiari allo svolgimento delle interviste.

Si fa presente che per l'analisi in oggetto non si è fatto ricorso a procedure di campionamento o ad analisi controfattuali.

Il lavoro di rilevazione dei dati è però iniziato precedentemente alle interviste telefoniche, in primo luogo si è deciso di contattare gli UCI in qualità di testimoni privilegiati, con i quali vi è stato uno scambio introduttivo riguardo l'approfondimento che il Valutatore doveva svolgere. Gli UCI sono stati una figura chiave nel supportare il valutatore nella selezione dei progetti che più si sono distinti sul territorio in base ai criteri applicati per le BP fornendo una lista di progetti dalla quale il Valutatore, sempre in contatto con la Regione, ha selezionato il campione finale a cui sottoporre il questionario. Allo stesso tempo il confronto con gli istruttori degli UCI hanno consentito di approfondire le principali caratteristiche qualitative dei progetti. Una volta selezionati i 43 interventi identificati come BP si è proceduto con l'attività di rilevazione dei dati primari.

Il contatto con i beneficiari selezionati è avvenuto in più fasi:

- Primo contatto telefonico in cui il VI ha introdotto ragioni e obiettivi dell'indagine e il motivo per il quale il beneficiario è stato scelto. Durante questa fase, valutatore e beneficiario hanno concordato data e ora dell'intervista. Contestualmente il VI ha acquisito ed analizzato la documentazione progettuale degli interventi selezionati. La documentazione è stata fornita in parte dagli UCI e in più il valutatore ha deciso di consultare anche la modulistica e i rapporti che i beneficiari hanno presentato per accedere al finanziamento trovata sul sito di ARTEA.
- Una volta raggiunto un accordo per l'appuntamento, il valutatore ha proceduto con l'invio di una mail in cui ha allegato la traccia del questionario da sottoporre durante l'intervista. Questa fase è importante per il beneficiario perché ha l'opportunità di farsi un'idea su cosa verterà l'intervista e, in caso, prepararsi su diversi ambiti di approfondimento.
- L'ultima fase racchiude la parte centrale del lavoro ossia la conduzione delle interviste telefoniche e la trascrizione di queste. Molto importante il ruolo della trascrizione che ha l'obiettivo di raffinare e rendere più chiari i punti salienti che l'intervistato ha evidenziato. Grazie all'approfondimento di ciascun intervento fatto durante la prima fase del percorso, gli intervistati hanno trovato il valutatore ben preparato e pronto ad indagare compiutamente i vari aspetti del progetto.

Come da Capitolato, in fase di strutturazione sono stati sentiti 18 testimoni privilegiati e sono stati condotti 1 incontro con AdG e 1 con gli Istruttori dei Progetti, mentre in fase di osservazione sono stati approfonditi 43 casi studio.

Di seguito si riporta un raffronto tra le indagini realizzate e il numero previsto da Capitolato e da Offerta tecnica, mentre nella tabella successiva il dettaglio delle rilevazioni effettuate per tipologia di interlocutore/tecnica di rilevazione.

Categoria stakeholder	Indagini minime	Indagini effettive
Testimoni privilegiati	18	18
Casi studio	43	43
Incontri operativi con AdG	1	1
Incontri operativi con Istruttori dei Progetti	1	1

Tipologia	Previsti da Capitolato	Effettivi	Luogo	Date	Misure/ sottomisure/ strumenti attuativi
<b>Interviste a testimoni privilegiati</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Responsabili di misura</li> <li>▶ Referenti/istruttori UCI</li> </ul>	Almeno 10 (8 aggiuntivi da OT)	18	Telefonata/ Videochiamata	04/11/2020 30/11/2020 01/12/2020 02/12/2020 25/01/2021 11/01/2021 12/01/2021 13/01/2021 18/01/2021	Progetti afferenti a: PIF, PG, M. 1, 4.1.1, 4.2, 6.4.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 4.1.5, 16.1, 16.2
<b>Casi studio (interviste)</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beneficiari dei progetti</li> <li>▶ Referente regionale per la BP procedurale su M.1.1</li> </ul>	43*	43	Telefonata/ Videochiamata	01/12/2020 02/12/2020 03/12/2020 09/12/2020 16/01/2021 18/01/2021 19/01/2021 21/01/2021 22/01/2021 23/01/2021 25/01/2021 26/01/2021 27/01/2021 30/01/2021 03/02/2021 04/02/2021 05/02/2021	Progetti afferenti a: PIF, PG, M. 1, 4.1.1, 4.2, 6.4.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 4.1.5, 16.1, 16.2

Tipologia	Previsti da Capitolato	Effettivi	Luogo	Date	Misure/ sottomisure/ strumenti attuativi
				18/02/2021 22/02/2021 25/02/2021 26/02/2021	
<b>Incontri operativi con AdG</b>					
▶ Riunione con referenti della Valutazione	1	1	Videochiamata	26/10/2020	Definizione piano di lavoro e metodologia
<b>Incontri operativi con Istruttori dei progetti</b>					
▶ Focus group con Referenti / istruttori UCI	1	1	Videochiamata	19/11/2020	Condivisione degli obiettivi del lavoro e del contributo richiesto agli UCI

*\*Si rammenta che rispetto al Capitolato sono stati previsti ulteriori 3 casi studio ulteriore con relazione di variante dell'AdG (in data 04.12.2020).*

## 7. Resoconto delle attività di rilevazione dei dati secondari

I dati secondari utili alla realizzazione del presente documento sono:

- DB inerente ai progetti completati al 31/12/2019 fornito dall'OPR ARTEA.
- Documentazione tecnica dei progetti ricavata dal sistema informatico regionale ARTEA, che ha costituito la fonte informativa preliminare di ciascun progetto, degli interventi effettuati e degli obiettivi prefissati.
- Schede fornite o compilate insieme agli UCI sui casi studi selezionati sono state utilizzate come base informativa complementare alla documentazione di progetto. Tale contributo ha permesso al Valutatore di affrontare le interviste con maggiore preparazione e ciò ha consentito una rilevazione dei dati più approfondita e mirata.

---

## 8. Limiti dell'approccio metodologico

I dati primari sono stati rilevati attraverso la somministrazione di interviste telefoniche realizzate sulla base di questionari semi-strutturati con il metodo CATI. Seguendo quindi un approccio di tipo qualitativo, si è inteso rilevare gli elementi che caratterizzano i progetti identificati come BP per costruire un quadro ben strutturato che potesse restituire un'immagine complessiva dei progetti più virtuosi implementati sul territorio toscano.

È importante sottolineare che questa indagine è stata effettuata interamente a distanza a causa delle restrizioni dovute all'emergenza sanitaria da COVID-19: il mancato sopralluogo non ha permesso l'ottimale applicazione della metodologia - mancata possibilità di verificare i reali risultati conseguiti, narrazione "filtrata" dal punto di vista dei beneficiari sulla qualità di quanto realizzato.

Nonostante queste alcune difficoltà operative e organizzative legate alle restrizioni di cui sopra, il tasso di risposta all'indagine attraverso il metodo CATI è stato molto positivo come si evince dal numero di interviste realizzate, così come il livello di interesse e di collaborazione espresso dai soggetti coinvolti.

Con riferimento alle fonti secondarie, nel complesso non emergono problematiche significative, in quanto esse hanno contribuito a creare un quadro di massima degli interventi: localizzazione dell'intervento, nome beneficiari, risorse impiegate. Inoltre, i dati forniti dagli UCI hanno completato/ integrato le informazioni rilevate attraverso le indagini dirette e permettono di costruire un quadro ben preciso rispetto a ciascun progetto selezionato.

La scelta di tale orientamento, in linea con la maggior parte delle ricerche valutative già realizzate in materia, non ha posto grandi limiti o vincoli in fase di applicazione sul campo. La fase di disegno della ricerca è stata leggermente più delicata e strutturata considerando le modifiche che il Valutatore si è trovato ad applicare data la situazione di emergenza causata dalla pandemia di COVID-19.

In sostanza, al di là dei limiti "classici" degli approcci di tipo qualitativo (lettura e interpretazione delle informazioni raccolte, generalizzazione dei risultati, ecc.), grazie al confronto, allo scambio e al dialogo costante tra VI e RT, non vengono rilevati particolari limiti all'applicazione del metodo scelto.

## 9. Punti di forza e di debolezza e criticità riscontrati

La presente Relazione sintetizza le principali risultanze delle fasi di Strutturazione e Osservazione relative alla predisposizione del primo “Catalogo Buone Prassi” del PSR 2014- 2020 della Regione Toscana.

### Punti di forza

Il disegno della ricerca è frutto di un’intensa attività di collaborazione svolta insieme all’Amministrazione regionale che ha garantito una condivisione dell’impostazione complessiva e dell’approccio metodologico conferito all’esercizio valutativo.

La fase di Osservazione si è caratterizzata per la selezione congiunta, tra Valutatore e strutture dell’AdG dedicate a quest’attività, dei soggetti da intervistare e delle indagini dirette da realizzare, dosando le risorse, umane e temporali disponibili, per svolgere al meglio, nei limiti di tempo a disposizione, le attività di raccolta e ricognizione delle informazioni e dei dati utili all’elaborazione della Relazione di Valutazione Tematica.

Un ulteriore punto di forza è stato lo spirito collaborativo e la partecipazione dell’Amministrazione alla realizzazione delle attività, sia nella raccolta dei dati secondari disponibili che nello svolgimento delle indagini. Importante ai fini dell’efficacia delle indagini è stato anche il primo contatto che l’amministrazione ha stabilito con i beneficiari, per favorire la successiva interlocuzione con il VI.

Si sottolinea inoltre l’agevole accesso ai dati e alla documentazione necessarie all’analisi desk propedeutica alla selezione e all’approfondimento degli interventi oggetto di esame.

L’ottimale collaborazione da parte di RT testimonia, da una parte, un’organizzazione efficiente e una profonda conoscenza degli interventi e del territorio, dall’altra, anche una diffusa cultura della valutazione e della consapevolezza della sua utilità.

È stato infine motivo di soddisfazione riscontrare la grande disponibilità e, in certi casi, addirittura entusiasmo da parte dei beneficiari che hanno visto nell’incontro con il VI l’opportunità per raccontare e condividere con orgoglio la propria esperienza.

### Punti di debolezza

A causa del particolare momento storico (Emergenza “COVID-19”) in cui è stata realizzata l’attività di rilevazione sul campo, purtroppo nessuna intervista o attività di gruppo è stata realizzata in presenza. Ad ogni modo, ciò sembrerebbe non aver inficiato sulla qualità dei risultati ottenuti.

Si fa infine notare che, nonostante si sia scelto di selezionare diverse tipologie di intervento tenendo altresì conto della loro distribuzione territoriale, questo primo catalogo restituisce risultati afferenti alla prima fase di attuazione del PSR e risente del diverso livello di attuazione delle misure. Il quadro attuale non è pertanto esaustivo, si confida di poter offrire una rappresentazione completa delle diversificate linee di intervento del Programma e della distribuzione delle buone pratiche nel territorio regionale con i successivi Cataloghi programmati nel 2023 e nel 2024.

## 10. Conclusioni e le raccomandazioni ("diario di bordo")

In coerenza con le richieste del Capitolato si riportano di seguito le principali raccomandazioni sotto forma di "Diario di bordo".

Si fa presente che l'analisi degli esiti delle interviste condotte sarà oggetto delle fasi di Analisi e Giudizio e, dunque, riportata nella seconda parte della Relazione, la D1.2.

Tabella 2- Diario di bordo

Fase	Tema	Conclusione	Raccomandazione	Azione/reazione
<b>Strutturazione</b>	Definizione dei criteri di giudizio	Il metodo di valutazione utilizzato è quello maggiormente utilizzato nell'ambito europeo e nazionale della valutazione delle BP	Nessuna raccomandazione specifica	
	Definizione del modello di scheda analitico-e sintetico			
	Definizione della metodologia per l'individuazione dei casi studio			
	Definizione del questionario per la realizzazione delle interviste			
<b>Osservazione</b>	Definizione delle indagini dirette	A valle della definizione puntuale della ricerca e degli strumenti di rilevazione, le modalità di lavoro hanno altresì permesso di individuare in maniera puntuale i soggetti da coinvolgere per le indagini dirette.	Nessuna raccomandazione specifica.	
	Realizzazione delle indagini dirette	In linea di massima, è stata riscontrata una buona collaborazione dei beneficiari del PSR. Si ha la percezione che spesso i beneficiari non abbiano consapevolezza degli obblighi assunti all'atto della concessione del contributo a restituire dati e informazioni per monitoraggio e valutazione.	Sarebbe opportuno – anche in vista della prossima programmazione - sensibilizzare i beneficiari rispetto agli obblighi che assumono nella fornitura di dati e informazioni quando richiesti dal VI.	
		È stata riscontrata una forte attenzione delle aziende alla comunicazione verso l'esterno e il desiderio di diffondere e condividere le proprie esperienze	A fronte di tale disponibilità e interesse, si ritiene positiva una tempestiva campagna di comunicazione per la diffusione dei risultati e delle BP, peraltro già pianificata da RT.	