
Gestione efficace dei progetti di sviluppo regionale

Guida per il controlling, il monitoraggio e la valutazione

- ● ● Sfruttare le opportunità
- ● ● Creare valore aggiunto
- ● ● Suscitare interesse



Colophon

Editore	AGRIDEA Lindau Eschikon 28 CH-8315 Lindau Tel. 052 354 97 00 / fax 052 354 97 97 kontakt@agridea.ch / www.agridea.ch AGRIDEA Losanna Avenue des Jordils 1 Casella postale 128 CH-1000 Losanna 6 Tel. 021 619 44 00 / fax 021 617 02 61 contact@agridea.ch / www.agridea.ch
Autori	Lisa Landert, Pierre Praz, Carsten Schulz, AGRIDEA
Coautori	Sten Smola, Gustav Munz, UFAG
Foto prima pagina	© PRE Brontallo
Redazione	Lisa Landert, AGRIDEA
Veste grafica	Rita Konrad, AGRIDEA
Stampa	AGRIDEA Losanna © AGRIDEA, luglio 2014



Indice

	Prefazione	2
1	Introduzione	3
2	Definizioni	4
3	Competenze	6
4	Obiettivi di una gestione efficace del progetto	8
5	Sviluppo della gestione efficace	10
6	Pianificazione di controlling, monitoraggio e valutazione	12
7	Il cuore del monitoraggio nel PSR – il modello di griglia	13
7.1	Controllo dei costi correlati alle misure previste	13
7.2	Griglia per il controlling e il monitoraggio	14
7.3	Griglia per la valutazione delle misure e dei rispettivi risultati	15
8	Strumenti	16

Prefazione

Dato il crescente numero di progetti di sviluppo regionale realizzati con successo la valenza di questo strumento per lo sviluppo rurale si fa sempre più evidente. I risultati del progetto dipendono prevalentemente dalla gestione e quindi anche dalle persone che si impegnano per le proprie idee. Un'attività congruente di controlling serve da strumento di gestione e quindi per la pianificazione ottimale dell'opera nonché da base per una sufficiente flessibilità nel raggiungimento degli obiettivi. Spesso ciò è visto come un compito oneroso e anche molto impegnativo in termini di costi e tempo. La gestione efficace del progetto fornisce comunque i fattori determinanti ed è dunque la migliore garanzia del suo successo a lungo termine. È pertanto nell'interesse di ogni responsabile di progetto o imprenditore nell'ambito di un PSR riconoscere la funzionalità delle attività di controlling, monitoraggio e valutazione per raggiungere gli obiettivi prefissati, pianificandole e utilizzandole correttamente. Controlling, monitoraggio e valutazione, in quanto strumenti strategici, devono consentire anche di analizzare periodicamente l'utilità del PSR a medio e lungo termine.

Unità di direzione Pagamenti diretti e sviluppo rurale
Jörg Amsler, Sost. Responsabile

Quando si parla di controlling, monitoraggio e valutazione si scatenano svariate reazioni. Il controlling e il monitoraggio propriamente intesi sono il presupposto della moderna pianificazione e della gestione imprenditoriale. Servono per rilevare le deviazioni dal percorso scelto e forniscono le basi per un'eventuale correzione. Queste informazioni sono determinanti anche per i PSR. In essi vengono create imprese e sviluppate nuove attività. Con l'ausilio del controlling e del monitoraggio è possibile mettere a punto una gestione dei progetti che ne garantisca il successo futuro. Pertanto ci preme esortare gli enti promotori dei progetti a svolgere le attività di controlling, monitoraggio e valutazione nel proprio interesse.

Thomas Meyer, Responsabile Divisione Agricoltura
Cantone di Lucerna

Nota degli autori

La presente guida è stata redatta sia per i responsabili e i coach del progetto sia per gli enti promotori e le parti coinvolte nel progetto. Per tener conto delle varie esigenze, il documento contiene un'introduzione alle basi teoriche e istruzioni concrete su come sviluppare e attuare nella pratica il controlling, il monitoraggio e la valutazione. La parte teorica è all'inizio della guida da pagina 3 a pagina 9, quella pratica segue da pagina 10.

1

Introduzione

Dal 1° gennaio 2007 i progetti di sviluppo regionale (PSR) possono essere sostenuti finanziariamente mediante contributi federali e cantonali. Finora all'UFAG sono pervenute oltre 100 bozze di PSR. I PSR consentono di sviluppare idee diverse in maniera flessibile in piccole o grandi regioni e di sostenerle finanziariamente (cofinanziamento Confederazione/Cantone). I provvedimenti nell'ambito di un PSR sottostanno ai seguenti obiettivi stabiliti all'articolo 11a dell'ordinanza sui miglioramenti strutturali (OMSt):

1. Creazione di valore aggiunto nell'agricoltura.
2. Rafforzamento della cooperazione intersettoriale tra l'agricoltura e i settori affini, segnatamente artigianato, turismo, silvicoltura ed economia del legno.
3. Realizzazione di interessi pubblici che abbiano aspetti di tipo ecologico, sociale o culturale.

Sono presupposti l'allineamento, dal profilo contenutistico, dei provvedimenti di un progetto con un concetto globale, il coordinamento con lo sviluppo regionale e la pianificazione del territorio (art. 11a, cpv. 3 OMSt) e una partecipazione prevalentemente agricola al progetto (art. 93, cpv. 1 lett. c, in combinato disposto con art. 11a, cpv. 4 OMSt).

In virtù dell'articolo 170 della Costituzione federale, l'efficacia dei provvedimenti della Confederazione deve essere verificata periodicamente. In base all'ordinanza concernente l'analisi della sostenibilità in agricoltura, l'UFAG è tenuto ad analizzare le ripercussioni economiche, ecologiche e sociali della politica agricola e di valutarle dal profilo della sostenibilità. Questo compito globale viene organizzato sotto forma di meta-valutazione dello strumento politico integrale da parte dell'UFAG per tutti i PSR.

La presente guida è stata elaborata per una comprensione comune e quale ausilio per i compiti di controlling, monitoraggio e valutazione nel quadro dei PSR. Oltre a verificare l'efficacia dei provvedimenti di politica agricola attuati nei PSR, l'UFAG ha interesse principalmente ad appurare se quelli promossi con fondi pubblici sono stati attuati in base agli obiettivi d'ordinanza e di progetto precedentemente citati. Per questo motivo i progetti devono essere realizzati e sviluppati seguendo un approccio orientato ai risultati. Si tratta di abbinare una parte facoltativa e una obbligatoria. L'UFAG richiede che nella tappa per l'acquisizione delle basi (fase pianificatoria) venga messo a punto un concetto di controlling utilizzando la griglia allestita appositamente. Dalle esperienze maturate nell'accompagnamento di PSR, AGRIDEA raccomanda di mettere in atto anche un sistema di monitoraggio per la gestione efficace del progetto. Questi due aspetti saranno approfonditi di seguito.

La base per l'elaborazione di un concetto di controlling è costituita dalla convenzione quale contratto di diritto pubblico tra Confederazione, Cantone ed ente promotore del progetto. In essa sono definiti gli obiettivi e le misure che l'ente promotore deve raggiungere e realizzare entro un determinato arco di tempo. Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato e valutato secondo le tempistiche stabilite, in base ai valori target convenuti. Il confronto tra valori target e valori reali, l'analisi e la ricerca delle cause delle possibili discrepanze devono motivare le parti coinvolte ad attuare adeguamenti e miglioramenti collettivi nei progetti. Il controlling e il monitoraggio vengono effettuati annualmente in corso di realizzazione del progetto (rapporto intermedio), la valutazione al termine del PSR (rapporto finale). I dati rilevati per il controlling e i rapporti stesi sono basi preziose per la valutazione globale dello strumento PSR.

La presente guida si rifà alle definizioni comunemente utilizzate a livello internazionale di controlling, monitoraggio e valutazione, elaborate dal Comitato di aiuto allo sviluppo (CAS), un sottogruppo dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE). Essa fa capo alla pubblicazione «Mit Erfolg zum PRE!» (AGRIDEA – Forum Agricoltura e aree rurali, 2011) e accompagna gli enti promotori, ma anche i coach e i Cantoni, sul percorso verso un PSR gestito efficacemente secondo un approccio orientato ai risultati.

www.bj.admin.ch

[→ Temi](#) [→ Stato & Cittadino](#) [→](#)

[Valutazione](#) [→ Attuazione art. 170](#)

[Cost.](#)

www.oecd.org [→ Topics](#) [→](#)

[Development](#) [→ Evaluation of development programmes](#) [→ Key publications 2002 – 2009](#)

[Glossario dei principali termini utilizzati negli ambiti valutazione e gestione basata sui risultati](#)

2

Definizioni

Controlling

Il controlling è la funzione chiave nell'ambito di un PSR e consiste nella **raccolta sistematica di dati rilevanti** per l'ente promotore e per la direzione del progetto generale, che li selezionano assieme. Essi vengono raccolti, analizzati e interpretati a scopo gestionale, per fornire all'ente promotore del progetto generale e alla direzione del progetto generale una base solida per operare decisioni sul piano della gestione. Questi dati costituiscono le fondamenta del confronto periodico tra valori target e valori reali, la cui analisi consente di raggiungere meglio gli obiettivi del progetto e di fornire informazione sui progressi dello stesso.

Monitoraggio

Nel ciclo del progetto, il monitoraggio assume una **funzione gestionale e di osservazione costante**. L'analisi dei dati sistematicamente raccolti ed elaborati nell'ambito del controlling fornisce alla direzione del progetto generale e agli enti promotori del progetto indicatori sui progressi e sul raggiungimento degli obiettivi del progetto. Vengono registrate le variazioni e le discrepanze tra valori target e valori reali, attuando **un'osservazione intermedia** costante. Si crea una base decisionale per gli adeguamenti e i miglioramenti necessari per (ri)mettere il progetto sulla giusta rotta. Gli adeguamenti e le conoscenze creano le basi per il **rapporto intermedio** annuale per il Cantone e la Confederazione.

Valutazione

La valutazione consiste nell'osservazione possibilmente sistematica e obiettiva di un PSR in corso o già concluso, inclusi risultati, realizzazione e concetto. È generalmente condotta **in retrospettiva** alla fine della fase di realizzazione di un PSR. La valutazione deve servire a stimare la rilevanza e il raggiungimento degli obiettivi, nonché l'efficienza, l'efficacia e la sostenibilità del progetto. Le esperienze acquisite nell'attuazione vengono elaborate dalla direzione e dagli enti promotori del progetto generale e dei sottoprogetti, per poi essere raccolte nel **rapporto finale**. Queste basi sono utili per uno sviluppo lungimirante e per la continuazione del progetto dopo la fase di realizzazione.

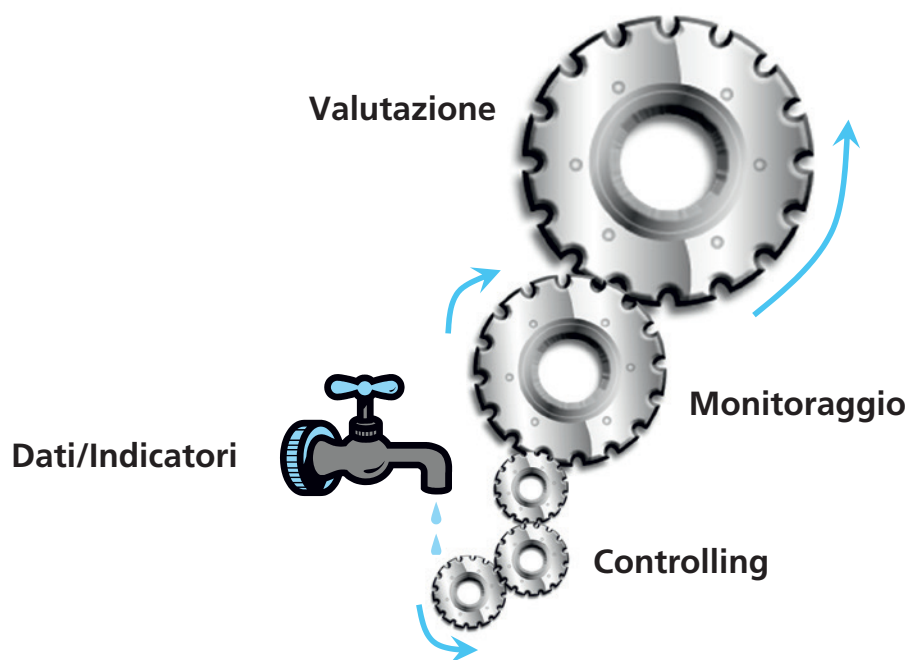
La valutazione può essere commissionata esternamente o internamente. Nella maggior parte dei casi, per motivi economici, viene condotta internamente dai promotori del progetto o dalla direzione del progetto generale (autovalutazione). È comunque possibile delegarla a persone esterne non coinvolte nel PSR. In entrambi i casi queste prestazioni di esperti vanno preventivate per la realizzazione.

Una forma speciale di valutazione (e dunque non contemplata nella presente guida) è la **meta-valutazione**, che viene commissionata dalle competenti autorità federali. Essa serve per esaminare e valutare l'efficacia di uno strumento politico o di un programma settoriale.

www.oecd.org → [Topics](#) → [Development](#) → [Evaluation of development programmes](#) → [Key publications 2002 – 2009](#)
Glossario dei principali termini utilizzati negli ambiti valutazione e gestione basata sui risultati

Le definizioni dei termini si basano sugli standard generali del CAS-OCSE e sulle direttive di valutazione dell'UFAG 2012/13.

Il avviamento di Controlling, Monitoraggio e Valutazione



Valutazione

Si distinguono, in linea di massima, due forme:

1. Valutazione esterna
 - Esperti esterni verificano gli obiettivi e i risultati del progetto
2. Autovalutazione
 - Valutazione del progetto da parte degli attori del progetto come elemento della valutazione esterna

Monitoraggio

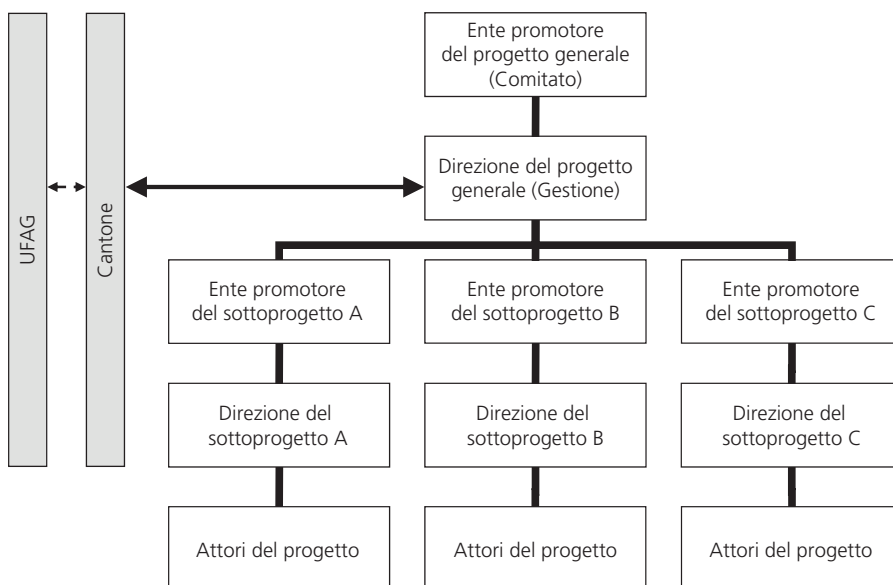
- Analisi dati
- Osservazione e gestione costanti
- Elaborazione pianificazione, adeguamenti e miglioramenti
- Valutazione intermedia

Controlling

- Raccolta ed elaborazione periodica dati
- Approntamento per analisi dati

3

Competenze



Questo organigramma va considerato come modello. Le competenze e la ripartizione dei compiti vanno definite in maniera individuale in ogni PSR in sintonia con il progetto.

Attori del progetto

Gli attori del progetto raccolgono i dati necessari per il controlling e li mettono a disposizione della direzione del sottoprogetto e della direzione del progetto generale per condurre delle analisi. Attuano le necessarie modifiche in funzione dei risultati del monitoraggio e delle discussioni con l'ente promotore del sottoprogetto e del progetto generale. Ciò permette di non perdere mai di vista gli obiettivi da perseguire.

Ente promotore del (sotto)progetto

Gli enti promotori del progetto sono il motore del controlling, del monitoraggio e della valutazione. Il loro compito principale è comprendere e analizzare i meccanismi e i processi che determinano e influenzano il rispettivo (sotto)progetto. Per questo è fondamentale il rilevamento dei dati, senza cui non sarebbe possibile alcuna analisi e dunque alcun adeguamento e miglioramento del (sotto)progetto. Spetta direttamente agli enti promotori analizzare i dati raccolti, con il sostegno della direzione del progetto e apprendere il più possibile per le ulteriori fasi, affinché il (sotto)progetto possa procedere con successo. Periodicamente viene effettuato un confronto tra stato auspicato e stato attuale, elaborando e documentando i risultati.

Esempi di enti promotori del progetto: associazione, cooperativa, società anonima.

Direzione del (sotto)progetto

La direzione del progetto generale funge da contatto con il Cantone e la Confederazione. Pianifica e coordina, d'intesa con l'ente promotore del progetto e le direzioni dei sotto-progetti, lo svolgimento delle attività di controlling, monitoraggio e valutazione nel quadro del progetto. È responsabile della redazione dei rapporti intermedi e del rapporto finale per il Cantone e la Confederazione ed eventualmente della stesura di un rapporto rivolto al grande pubblico. A seconda della convenzione, la redazione dei rapporti può competere al Cantone.

Cantone

Il Cantone prende atto dei rapporti intermedi e di quello finale della direzione del progetto generale e li trasmette, unitamente al proprio parere, alla Confederazione. È responsabile della tempestiva consegna. Può, inoltre, fornire assistenza alla direzione del progetto generale nell'elaborazione di indicatori e criteri. Il Cantone funge da contatto con la Confederazione per quanto attiene al progetto.

Ufficio federale dell'agricoltura

L'Ufficio federale dell'agricoltura è incaricato dell'alta vigilanza sui progetti di sviluppo regionale. Valuta la plausibilità degli obiettivi, dei criteri e degli indicatori prima della firma della convenzione ed esamina i rapporti intermedi e quello finale.

4

Obiettivi di una gestione efficace del progetto

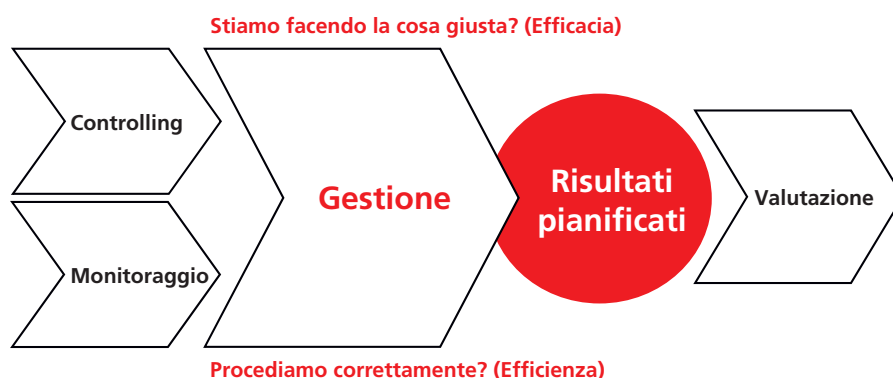
Nella gestione del progetto il controlling, il monitoraggio e la valutazione sono un costante susseguirsi di analisi e miglioramenti. Mediante le basi acquisite sui progressi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi il progetto deve rendere conto soprattutto agli investitori e alle istituzioni di promozione. Le parti coinvolte nel progetto, dal canto loro, possono imparare dagli eventi, dai successi e dagli errori commessi nell'ambito del progetto.

Il controlling, il monitoraggio e la valutazione perseguono obiettivi quali:

- sostenere l'apprendimento nell'ambito del progetto;
- accrescere la comprensione delle procedure e dei meccanismi in seno e attorno al progetto attraverso il processo d'apprendimento;
- gestire il progetto in maniera finalizzata ai risultati attraverso le conoscenze acquisite fino al traguardo stabilito;
- sviluppare e adattare il progetto alle condizioni quadro in evoluzione;
- avere sotto controllo i costi degli investimenti;
- non perdere di vista e seguire la tabella di marcia dei sottoprogetti e del progetto generale.

Va fatta una chiara distinzione tra l'obbligo nei confronti della Confederazione (controlling) e l'attività facoltativa, raccomandata da AGRIDEA (monitoraggio). In quest'ottica gli obiettivi del controlling, del monitoraggio e della valutazione vanno elaborati dall'ente promotore in collaborazione con la direzione del progetto generale. Gli enti promotori del progetto determinano i benefici che risultano per loro dai dati raccolti nel quadro del controlling e del monitoraggio; di conseguenza sono spronati a investire tempo per la raccolta e l'analisi dei dati rilevanti. Le diverse esigenze di ente promotore e direzione del progetto generale circa la gestione del progetto vanno discusse per tempo, in modo da trovare un accordo circa i requisiti che deve possedere il sistema di controlling e monitoraggio.

Gestione efficace del progetto



Gestire significa decidere e realizzare.

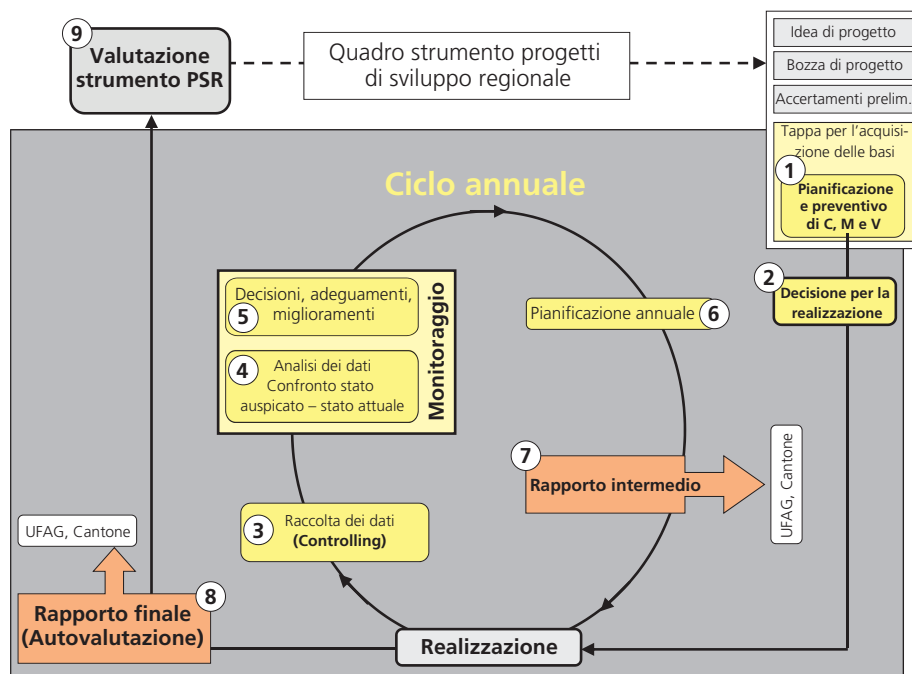
Tratto da NADEL ETHZ, 2011

I processi di gestione seguenti il monitoraggio e basati sui dati del controlling sono finalizzati a una gestione efficace del progetto. Il progetto generale reagisce costantemente ai cambiamenti ambientali adeguandosi di conseguenza. Nella direzione e nell'ente promotore del progetto generale s'instaura una maggior comprensione delle procedure e dei meccanismi del progetto: s'impara. Il continuo apprendimento nel progetto aiuta a essere informati sulle limitazioni interne ed esterne, ma anche sulle opportunità, sui rischi e sulle rispettive correlazioni. Un'analisi dei rischi fornisce indicazioni sulla necessità di tenere conto di un rischio nel quadro del monitoraggio. Queste informazioni offrono alle parti coinvolte un quadro chiaro del contesto del progetto. Le aspettative circa il successo delle misure correttive attuate e il progetto generale possono essere così stimate realisticamente.

5

Sviluppo della gestione efficace

Nel presente capitolo viene illustrato brevemente come si può sviluppare, passo dopo passo nel PSR, una gestione del progetto efficace (controlling, monitoraggio, valutazione).



1. Pianificazione e preventivo del controlling, del monitoraggio e della valutazione

Per la gestione efficace del progetto, nel corso della fase di realizzazione le risorse necessarie per controlling, monitoraggio e valutazione devono essere chiaramente messe a preventivo e pianificate al più tardi nel quadro della tappa per l'acquisizione delle basi. Vengono formulati i principali traguardi del progetto, sulla cui base fissare i primi indicatori qualitativi e quantitativi. Viene stabilito a cosa servono i risultati dell'analisi dei dati e come verranno ulteriormente impiegati (per dettagli cfr. capitolo 6). La ripartizione dei ruoli tra le varie parti coinvolte nel progetto deve essere assodata.

2. Decisione per la realizzazione

La firma della convenzione alla fine della tappa per l'acquisizione delle basi con il Cantone e la Confederazione vincola l'ente promotore del progetto generale a eseguire il controlling, il monitoraggio e la valutazione nonché a fornire periodicamente un resoconto sotto forma di rapporti intermedi annuali e rapporto finale.

3. Raccolta dei dati (controlling)

I dati vengono raccolti periodicamente a intervalli fissi e resi accessibili all'ente promotore e alla direzione del progetto generale per svolgere delle analisi. Spetta alle parti coinvolte nel progetto determinare di comune accordo come e sotto quale forma vengono raccolti i dati.

4. Analisi dei dati e confronto stato auspicato - stato attuale (monitoraggio)

Gli enti promotori dei sottoprogetti analizzano, eventualmente con l'aiuto della direzione del progetto generale, i dati raccolti per il rispettivo sottoprogetto e allestiscono un confronto tra stato auspicato e stato attuale, sulla base della griglia per il controlling e il monitoraggio.

5. Decisioni, adeguamenti e miglioramenti (monitoraggio)

Gli enti promotori dei sottoprogetti presentano i risultati dell'analisi dei dati inizialmente all'ente promotore e alla direzione del progetto generale. Di comune accordo vengono discusse le eventuali modifiche e gli adeguamenti per riportare il progetto sulla linea tracciata. Almeno una volta l'anno si raccomanda di tenere una manifestazione per mettere a punto congiuntamente i progressi del progetto generale e dei sottoprogetti, gli avvenimenti nel contesto del progetto, le decisioni operate, gli interventi e lo sviluppo dell'offerta. I risultati di questa manifestazione sono «lezioni imparate», che verranno riprese per gli anni a venire e su cui si sviluppa la pianificazione annuale.

6. Pianificazione annuale

Facendo una prospettiva sull'anno seguente si può rilevare quali tappe dovranno affrontare la direzione del progetto generale e le parti coinvolte. Vengono fissati i traguardi.

7. Rapporto intermedio

L'analisi dei dati e i risultati delle discussioni di cui al punto 5 sono riassunti dalla direzione del progetto generale nel rapporto intermedio per l'UFAG e i Cantoni. Essi vengono utilizzati anche per il processo di apprendimento interno degli attori di progetto.

8. Rapporto finale (autovalutazione)

Al termine della fase di realizzazione la direzione del progetto generale, in collaborazione con i promotori dei sottoprogetti e del progetto generale, effettua una valutazione ripercorrendo le varie tappe della realizzazione dell'intero progetto. I risultati di questa valutazione sono integrati nel rapporto finale che deve essere sottoposto alla Confederazione tramite il Cantone.

9. Meta-valutazione dello strumento PSR

I rapporti intermedi e il rapporto finale di tutti i PSR al termine della loro realizzazione sono necessari per la meta-valutazione dello strumento PSR. Quest'ultima non rientra nella sfera di competenze dell'ente promotore del progetto e viene organizzata esternamente all'UFAG.

6

Pianificazione di controlling, monitoraggio e valutazione

La gestione efficace del progetto è una parte consolidata della pianificazione, i cui processi vanno presi in considerazione nella fase della pianificazione della realizzazione del progetto e le cui misure vanno preventivate con le risorse necessarie (temporali, finanziarie e del personale).

I seguenti aspetti vanno chiariti quanto prima, al più tardi nel corso della tappa per l'acquisizione delle basi:

- Quali informazioni sono importanti per noi in quanto ente promotore e direzione del progetto generale?
- Quali informazioni dobbiamo verificare costantemente affinché il progetto possa essere considerato efficace dal profilo economico e non solo?
- Per chi raccogliamo queste informazioni?
- Chi deve essere coinvolto nella raccolta dei dati?
- Come è organizzata la gestione del progetto generale e dei sottoprogetti?
- Chi ha quali responsabilità nella gestione del progetto (analisi dei dati, raccolta dei dati, ecc.)?
- A che punto del ciclo del progetto e a quale intervallo vengono svolte le attività di controlling, monitoraggio e valutazione?
- Quali metodi e misure utilizziamo per il controlling, il monitoraggio e la valutazione? (cfr. allegato 8)
- Che processi di gestione vogliamo trattare internamente?
- Che cosa vogliamo commissionare all'esterno?

Almeno una volta l'anno, all'inizio della realizzazione del progetto o eventualmente più spesso, la direzione del progetto generale effettua un'analisi della situazione in collaborazione con le parti coinvolte nel progetto. Sulla base della griglia per il controlling debitamente compilata (cfr. Strumenti) viene allestito un confronto tra stato auspicato e stato attuale, discutendo i punti seguenti:

- Si evidenziano differenze? Se sì, perché sono sorte?
- Che processi di gestione del progetto vogliamo adattare e ottimizzare in seguito a questo(i) evento(i)?
- In che cosa consistono concretamente questi adeguamenti?

I risultati di questa discussione vengono sviluppati e utilizzati assieme alla griglia per il controlling in vista del rapporto intermedio annuale. A conclusione della fase di realizzazione secondo la durata definita nella convenzione, la direzione del progetto generale redige un rapporto finale all'attenzione dell'ente promotore del progetto, del Cantone, della Confederazione e di eventuali altri finanziatori. In esso va illustrato anche come la futura gestione del progetto assicura che la raccolta dei dati avvenga secondo la durata convenuta con la Confederazione al termine del progetto. Per evitare che i rapporti intermedi e quello finale finiscano in fondo a un cassetto, nella pianificazione dei processi di gestione del progetto va data una risposta esplicita alle seguenti domande.

- Quando verranno stilati i rapporti intermedi annuali e quello finale? Chi li redige? A chi vengono consegnati?
- A chi si rivolgono i rapporti intermedi e quello finale? Sotto che forma?
- Come vengono trattati i risultati e le conoscenze acquisite?
- Come vengono fatti convergere ulteriormente nell'iter e nello sviluppo del progetto?
- È in programma una riunione straordinaria della direzione del progetto generale con gli enti promotori dei sottoprogetti e del progetto generale per discutere su possibili adeguamenti e miglioramenti nel ciclo annuale del progetto? Com'è strutturata?

7

Il cuore del monitoraggio nel PSR – il modello di griglia

La gestione efficace del progetto (controlling, monitoraggio e valutazione) viene attuata a cinque livelli:

1. Messa a preventivo delle misure previste.
2. Esecuzione delle misure pianificate effettuando i rispettivi investimenti (= stato attuale)
3. Raccolta periodica di dati e analisi finale dei dati (controlling).
4. Raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi di progetto prefissati con rispettivi adeguamenti in caso di differenze rispetto allo stato auspicato (monitoraggio).
5. Valutazione delle misure e dei rispettivi risultati.

I risultati del controlling, del monitoraggio e della valutazione servono alla direzione del progetto generale per la gestione interna del progetto, per l'allestimento di rapporti interni per gli enti promotori del progetto generale e dei sottoprogetti e per le parti coinvolte nel progetto nonché di rapporti esterni per la Confederazione e il Cantone. Di seguito vengono illustrati i cinque livelli. Nei modelli elettronici di rapporto intermedio e finale sono contenute le griglie Excel, di cui nel presente capitolo è riportato soltanto un estratto. L'impiego di queste griglie è richiesto obbligatoriamente dall'UFAG.

www.blw.admin.ch → Temi → Sviluppo delle aree rurali e miglioramenti strutturali → Iniziative di progetto, colonna a ds. Idea di progetto, Accertamenti preliminari → colonna a ds. Moduli, download: Griglia gestione dei progetti

7.1 Controllo dei costi correlati alle misure previste

Le misure previste per la realizzazione sono messe a preventivo nel quadro della tappa per l'acquisizione delle basi. Vanno costantemente annotati eventuali adeguamenti laddove si constatassero divergenze rispetto alla linea stabilita. Per il controllo dei costi delle misure può essere utile la guida seguente.

Estratto della griglia Excel elettronica per il controllo dei costi

Progetto di sviluppo regionale				Nome del progetto e anni di realizzazione compilare qui			
				CONTROLLO DEI COSTI			
Obiettivo parziale specifico del progetto	Rispettivo obiettivo d'ordinanza analogamente alla convenzione	Ente promotore	Misura	Costi fase di realizzazione		Bilancio dei costi	Osservazioni
				Costi auspicati (tappa per l'acquisizione delle basi)	Costi attuali		
Sottoprogetto 1: nome del sottoprogetto compilare qui							
Sottoprogetto 2: nome del sottoprogetto compilare qui							
Sottoprogetto 3: nome del sottoprogetto compilare qui							

7.2 Griglia per il controlling e il monitoraggio

www.blw.admin.ch → Temi → Sviluppo delle aree rurali e miglioramenti strutturali → Iniziative di progetto, colonna a ds. Idea di progetto, Accertamenti preliminari → colonna a ds. Moduli, download: Griglia gestione dei progetti

Questa parte della gestione efficace del progetto consente di monitorare la realizzazione delle misure in base ai seguenti criteri:

- Realizzazione del progetto come pianificato
- Rispetto della tabella di marcia

L'estratto riportato di seguito dà un'idea della struttura della griglia per il controlling e il monitoraggio, delle correlazioni tra sottoprogetti, obiettivi parziali specifici del progetto, misure e indicatori qualitativi e quantitativi. La griglia per il controlling e il monitoraggio è disponibile in versione elettronica sul sito Internet dell'UFAG (link). Per illustrarla in maniera chiara ne è riportata una già compilata (cfr. Strumenti).

Estratto della griglia Excel elettronica per il controlling e il monitoraggio

Progetto di sviluppo regionale				Nome del progetto e anni di realizzazione compilare qui						
				CONTROLLING e MONITORAGGIO						
Obiettivo parziale specifico del progetto	Rispettivo obiettivo d'ordinanza analogamente alla convenzione	Ente promotore	Misura	Indicatore	Unità di misura	Frequenza di misurazione	Stato auspicato	Stato attuale	Differenza	Adegua-menti
Sottoprogetto 1: nome del sottoprogetto compilare qui										
Sottoprogetto 2: nome del sottoprogetto compilare qui										
Sottoprogetto 3: nome del sottoprogetto compilare qui										

Il controlling e il monitoraggio sono pianificati e sviluppati con l'ausilio della griglia Excel al più tardi nella tappa per l'acquisizione delle basi (cfr. capitoli 6 e 7).

I dati rilevati per il controlling e il monitoraggio vanno registrati nella griglia Excel. Successivamente si procede costantemente all'aggiornamento dell'iter delle misure sulla scorta dell'opportuno indicatore qualitativo o quantitativo. Per poter accompagnare e gestire efficacemente le misure, gli obiettivi intermedi e gli obiettivi d'ordinanza vengono suddivisi per sottoprogetti.

Vengono determinate le differenze tra stato auspicato e stato attuale, annotando i rispettivi adeguamenti delle misure o le osservazioni di carattere generale. I dati così raccolti (compilazione della griglia per il controlling e il monitoraggio) costituiscono, assieme ai rapporti della gestione amministrativa del progetto, le basi per il rapporto intermedio annuale destinato alla Confederazione e al Cantone nonché per l'allestimento di rapporti interni agli enti promotori del progetto generale e dei sottoprogetti.

I risultati corrispondenti alle attività e alle misure pianificate vengono monitorati mediante indicatori qualitativi e quantitativi e un semplice sistema a semaforo. È utile per la rilevazione rapida dello stato attuale di ogni singolo sottoprogetto e quindi anche per il progetto generale.

7.3 Griglia per la valutazione delle misure e dei rispettivi risultati

Per il rapporto finale, oltre alla griglia per il controlling e il monitoraggio, è richiesta una valutazione della realizzazione del progetto generale. A tal fine, in fase di realizzazione, a fine anno, viene compilata la griglia riportata di seguito, per poter osservare l'evoluzione dello stato nel corso degli anni.

Estratto della griglia Excel elettronica per la panoramica dell'andamento negli anni

Progetto di sviluppo regionale				Nome del progetto e anni di realizzazione compilare qui			
				ANDAMENTO NEGLI ANNI			
Obiettivo parziale specifico del progetto	Rispettivo obiettivo d'ordinanza analogamente alla convenzione	Ente promotore	Misura	Stato anno 1	Stato anno 2	Stato anno 3	Stato anno 4
Sottoprogetto 1: nome del sottoprogetto compilare qui							
Sottoprogetto 2: nome del sottoprogetto compilare qui							
Sottoprogetto 3: nome del sottoprogetto compilare qui							

8

www.blw.admin.ch → Temi → Sviluppo delle aree rurali e miglioramenti strutturali → Iniziative di progetto, colonna a ds. Idea di progetto, Accertamenti preliminari → colonna a ds. Moduli, downloads A, B, C: Griglia gestione dei progetti Modello di rapporto intermedio Modello di rapporto finale

Strumenti




A	Griglia Excel elettronica per il controllo dei costi, il controlling, il monitoraggio e la valutazione (UFAG)
B	Modello elettronico di rapporto intermedio (Cantone, UFAG)
C	Modello elettronico di rapporto finale (Cantone, UFAG)
D	Raccolta metodologica (non ancora completa)

Questo sistema a semaforo è integrato nella griglia per la gestione del progetto. Gli enti promotori dei sottoprogetti stabiliscono direttamente in base ai loro calcoli degli indicatori valori target individuali per lo stato del semaforo. Per ciascun indicatore si applica la seguente idea di fondo.

- Verde: il valore target fissato nel business plan e nel concetto di controlling è raggiunto per l'indicatore.
- Arancione: il valore raggiunto è situato tra il valore target del business plan e quello soglia, dove si verificano perdite.
- Rosso: il valore raggiunto non è sufficiente per gestire il progetto in maniera redditizia con il business plan a disposizione. Ne risulta una perdita, ovvero il valore target perseguito (p.es. data d'inaugurazione) non può più essere raggiunto.

Un esempio

Stando al business plan si punta a raggiungere una cifra d'affari pari a 100 000 franchi. Con una cifra d'affari inferiore a 40 000 franchi il sottoprogetto non può essere più realizzato in maniera redditizia, il sottoprogetto evidenzia perdite. Per lo stato del semaforo ciò significa:

	A partire da una cifra d'affari di 88 000 franchi il semaforo è verde. Il calcolo è: $40\,000 + 0,8 \times (100\,000 - 40\,000)$
	Con una cifra d'affari compresa tra 52 000 e 88 000 franchi il semaforo è arancione.
	Se la cifra d'affari è inferiore a 52 000 franchi, il semaforo è rosso. Il calcolo è: $40\,000 + 0,2 \times (100\,000 - 40\,000)$

Esempio: Possibile pianificazione annuale per la realizzazione di controlling e monitoraggio e per la stesura di rapporti

	Settimana																																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1			
Pianificazione annuale																																																								
Controlling																																																								
Monitoraggio																																																								
Adeguamenti																																																								
Rapporto intermedio																																																								
Rapporto finale																																																								

Da questo esempio si evince che il controlling è una attività costante, svolta periodicamente. Il controlling fornisce i dati per le misure correttive attuate in maniera continua che si basano sui confronti stato auspicato - stato attuale dei dati del controlling. Il monitoraggio, sempre stando all'esempio, viene effettuato quattro volte l'anno. Il controlling va armonizzato, se possibile, al ciclo delle attività. In tal modo si può ridurre il dispendio correlato alla rilevazione dei dati.

Sono rari i progetti in cui la pianificazione può essere effettuata soltanto una volta l'anno. Se ciò è il caso, è necessario comunque adeguarla costantemente, considerando gli sviluppi interni ed esterni al progetto.

