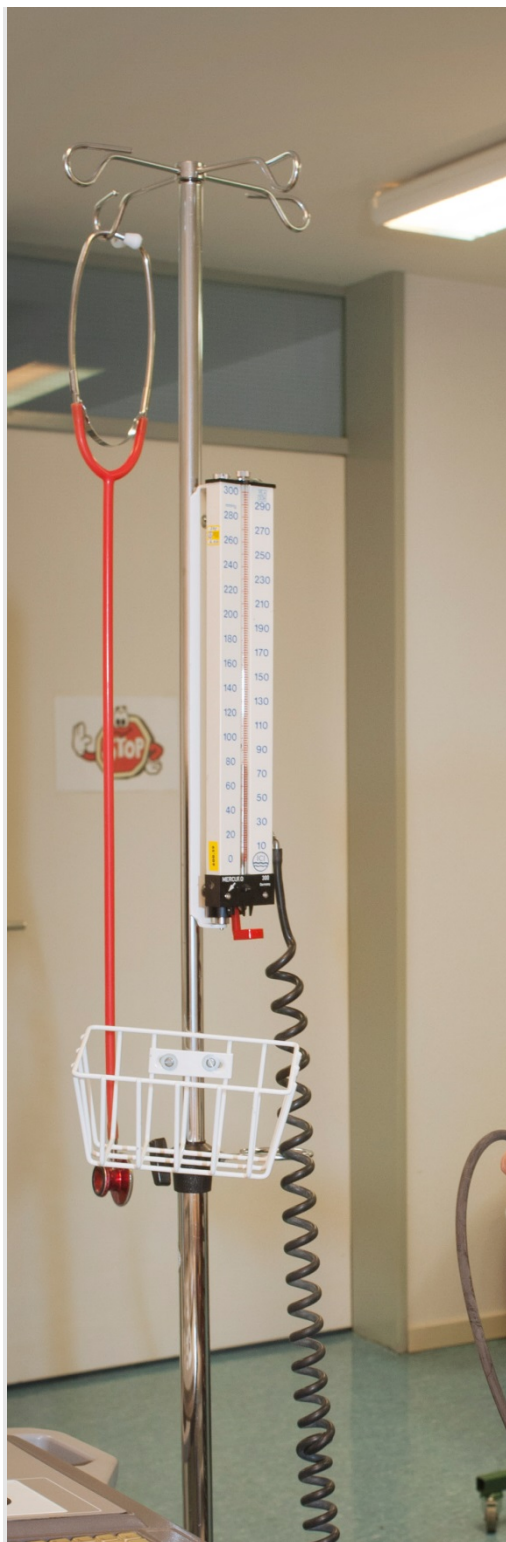


Scheda di risultato #01

CdC
«NPR orientata all'efficacia»



Lavoro orientato all'efficacia nella NPR

SOMMARIO

1. Informazioni riguardanti la manifestazione	2
2. Obiettivi	3
3. Contesto e modo di procedere	3
4. FAQ: L'essenziale in breve	3
5. Lavoro orientato all'efficacia	4
6. Quadro di riferimento	6
Politica	6
Responsabili di programma e di progetto	6
7. Lavoro orientato all'efficacia in cinque etappe	7
Tappa 1: derivazione degli obiettivi di programma e di progetto	7
Tappa 2: elaborare il modello d'efficacia	8
Tappa 3: pianificare la valutazione	10
Tappa 4: rilevare i dati	11
Tappa 5: analisi dei dati e utilizzo dei risultati	12
8. Consigli bibliografici e riferimenti	13
Consigli bibliografici	13
Riferimenti	14

Scheda di risultato

Questa scheda di risultato riassume le principali proposte, idee e riflessioni e i principali risultati emersi nelle riunioni della comunità delle conoscenze «NPR orientata all'efficacia». La scheda è concepita come una guida e indica le singole fasi del lavoro orientato all'efficacia, nonché le particolarità della sua applicazione nell'ambito della NPR. Ai responsabili di programma e di progetto può servire come strumento di supporto non vincolante per definire obiettivi, indicatori e processi idonei per il pilotaggio e la valutazione dei loro programmi e progetti. La scheda si rivolge pure ad altri attori che operano nell'ambito dello sviluppo e della politica regionali e che si interessano al tema del lavoro orientato all'efficacia. La consultazione della scheda è consigliata dalla commissione della Conferenza dei servizi cantonali NPR e dalla SECO.

1. INFORMAZIONI RIGUARDANTI LA MANIFESTAZIONE

Comunità delle conoscenze (CdC) «NPR orientata all'efficacia»

Tipo di manifestazione

Comunità delle conoscenze, 3 giornate

Data e luogo

10–11 giugno 2013, Seminarhotel Rütthubelbad, Walkringen

22 agosto 2013, Hotel Bern, Berna

Contatto

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Moderazione e consolidamento dei risultati

Sebastian Bellwald (moderazione)

Tandiwe Erlmann (moderazione, consolidamento dei risultati)

Johannes Heeb (moderazione)

Partecipanti

David Avery, Cleantech Fribourg

Monika Beck, Fachstelle für Innovation, Kanton St. Gallen,

Christoph Beer, mundi consulting ag

Laurent Crémieux, Controllo federale delle finanze

Regula Egli, SECO

Véronique Gruber, Promotion économique du canton de Fribourg

Roland Haas, Projektconsulting

Christof Klöpfer, i-net

Daniel Lenggenhager, SECO

Daniele Mantegazzi, Istituto di Ricerche Economiche – USI

Peter Marty, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion Uri

Helmut Ritz, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung Staat Wallis

Franz Schlögl, strategie / projekte / schlögl

Carsten Schulz, AGRIDEA

Ueli Stalder, Amt für Gemeinden und Raumordnung Kanton Bern

Hans Peter Stutz, Stutz Consulting GmbH

Stefan Suter, regiosuisse

Florence Wagnier, Office du Tourisme du canton de Vaud

Sarah Werner, regiosuisse

Lorenzo Zanetti, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)

Download dei documenti

www.regiosuisse.ch/download

Lingue

Le schede di risultato delle comunità delle conoscenze di regiosuisse sono redatte in tedesco e francese.

Foto di copertina

Clinic Le Noirmont. Foto regiosuisse



Partecipanti alla comunità delle conoscenze «NPR orientata all'efficacia» del 10 giugno 2013 a Walkringen

2. OBIETTIVI

L'obiettivo della CdC «NPR orientata all'efficacia» è di sviluppare, in collaborazione con gli attori dello sviluppo regionale, una comprensione comune e condivisa dell'importanza e delle basi del lavoro orientato all'efficacia nella NPR. I risultati devono poter servire da supporto agli attori interessati per la formulazione di obiettivi e di indicatori adatti e fornire spunti per il lavoro orientato all'efficacia a livello di progetto e di programma.

3. CONTESTO E MODO DI PROCEDERE

La Nuova politica regionale (NPR) mira a rafforzare l'orientamento agli obiettivi e all'efficacia. Considerati la grande complessità, i cambiamenti delle condizioni quadro e lo sfasamento temporale tra i progetti e i programmi e il loro impatto, la definizione di obiettivi e indicatori adeguati e dei processi di valutazione rappresenta una grossa sfida.

La comunità delle conoscenze (CdC) «NPR orientata all'efficacia» si è occupata del tema durante tre giornate di lavoro. Le riunioni erano suddivise in una parte formativa e una parte di lavoro a gruppi (workshop). Durante la parte formativa sono state trasmesse ai partecipanti le basi metodologiche del lavoro orientato all'efficacia. Durante la seconda parte, organizzata in piccoli gruppi di discussione, si è cercato di applicare queste basi ai programmi e ai progetti della NPR, di scambiare esperienze concrete e di sviluppare una comprensione comune per il lavoro orientato all'efficacia.

La presente scheda di risultato è concepita come una guida e indica le singole fasi del lavoro orientato all'efficacia, nonché le particolarità della sua applicazione nell'ambito della NPR, sia a livello di programma che di progetto. Ai responsabili di programma e di progetto offre un supporto di lavoro non vincolante. I risultati confluiranno inoltre in nuovi processi e strumenti NPR (ad es. gestione delle conoscenze regionuisse, pianificazione della fase di programmazione 2016-2023).

Workshop «Audit di progetti con finanziamento a lungo termine»: durante l'ultima riunione della CdC si è svolto, nell'ambito di un workshop, un brainstorming strutturato sulle modalità e sulla procedura di audit di progetti NPR con finanziamento a lungo termine. I risultati di questo brainstorming non sono riassunti in questa scheda di risultato ma sono contenuti in uno studio ad hoc commissionato dalla SECO.

4. FAQ: L'ESSENZIALE IN BREVE

Perché il lavoro orientato all'efficacia e i modelli d'efficacia sono importanti?

- Il lavoro sistematico orientato all'efficacia permette di imparare, sulla base delle esperienze personali, a guidare un progetto o un programma, a ottimizzare i processi e a legittimare le attività verso l'esterno. Il lavoro orientato all'efficacia dovrebbe interessare tutte le fasi di un progetto o di un programma ossia la fase di pianificazione, di attuazione e di valutazione.
- Un modello d'efficacia illustra gli effetti di un programma o progetto sotto forma di collegamento lineare tra azione e effetto. Rappresenta l'impalcatura di base per il lavoro orientato all'efficacia. In un modello d'efficacia le ipotesi implicite sui collegamenti attesi tra gli obiettivi, le misure di attuazione (input), le prestazioni (output), gli effetti presso i gruppi target (outcome) e gli effetti presso i soggetti interessati (impact) vengono rappresentati in modo esplicito. L'obiettivo è di fare chiarezza circa il mandato e le aspettative.

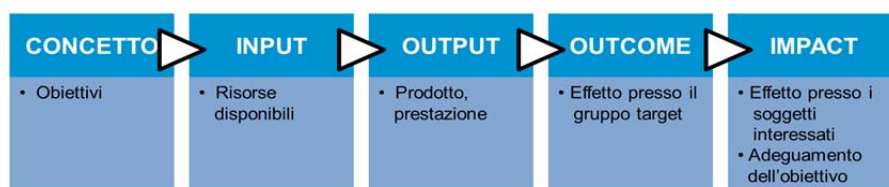


Figura 1: lavoro orientato all'efficacia

Quale quadro di riferimento bisogna considerare?

- In un modello d'efficacia il quadro di riferimento per i responsabili di programma e di progetto si distingue da quello dei decisori politici. La determinazione degli obiettivi generali della NPR o dei programmi di attuazione è compito della politica. Il livello di Impact è perciò, in primo luogo, un valore indicativo di tipo politico. Il lavoro orientato all'efficacia nel quadro di riferimento dei responsabili di

programma e di progetto si limita spesso, sulla base degli obiettivi superiori, a derivare i livelli di concetto e di impact per il loro programma o progetto specifico e a definire i livelli da input a outcome.

Quali sono le fasi principali del lavoro orientato all'efficacia?

- 1. Individuare gli obiettivi di programma e di progetto:** dagli obiettivi generali vengono desunti gli obiettivi di programma e di progetto specifici. A livello di Concetto ci si interessa agli obiettivi perseguiti con il programma o progetto. A livello di Impact si tratta di individuare quali cambiamenti i risultati del programma o del progetto devono indurre nei soggetti interessati.
- 2. Elaborare il modello d'efficacia:** il modello d'efficacia per un progetto o un programma viene specificato rappresentando gli obiettivi sui livelli output (prestazioni rilevanti per l'attuazione) e outcome (cambiamenti ottenuti da prestazioni presso i gruppi target) e le necessarie risorse (personale, mezzi finanziari e materiali, canali di comunicazione ecc.) a livello di input. Affinché questi risultino SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*) per ogni obiettivo devono essere definiti un indicatore e un valore di riferimento.
- 3. Pianificare la valutazione:** durante la pianificazione della valutazione vanno definiti i seguenti punti:
 - oggetto della valutazione
 - tempistica
 - livelli tra i quali effettuare dei confronti
 - metodi di rilevazione
 - chi effettua la valutazione
 - forma nella quale i risultati sono compilati e elaborati.
- 4. Rilevazione dei dati:** le domande da porsi per la valutazione dipendono dall'oggetto e dal tipo di valutazione.
- 5. Analizzare i dati e utilizzare le conoscenze acquisite:** i dati rilevati vengono raccolti, analizzati e comunicati in forma adeguata. Nella valutazione degli effetti vengono indicati i motivi di un effetto e la sua relazione con il programma o il progetto. I risultati vengono utilizzati per incrementare le conoscenze all'interno dell'organizzazione o della regione, per ottimizzare i progetti in corso o futuri e/o per legittimare questi progetti nei confronti dei finanziatori e dei gruppi target.

5. LAVORO ORIENTATO ALL'EFFICACIA

Importanza del lavoro orientato all'efficacia

L'orientamento all'efficacia è importante per i responsabili di programma e di progetto. Funge da base per verificare se i mezzi disponibili vengono impiegati in modo efficiente e efficace, ma permette anche di dare una risposta ad interrogativi fondamentali: stiamo facendo le cose giuste? Le stiamo facendo in modo corretto? Fissiamo le priorità giuste? Miglioriamo la situazione del gruppo target? Come possiamo migliorare il nostro lavoro? (vedi anche ZEW n.d.). Un lavoro sistematico orientato all'efficacia permette di imparare dalle proprie esperienze, di guidare un progetto o un programma orientandolo all'efficacia, di ottimizzare i processi e di legittimare le attività verso l'esterno (vedi anche ZEW n.d.). Il lavoro orientato all'efficacia dovrebbe interessare tutte le fasi di un progetto o di un programma, ossia la fase di pianificazione, di attuazione e di valutazione.

- Nella **fase di pianificazione** il lavoro orientato all'efficacia comprende l'individuazione degli obiettivi di programma o di progetto e l'elaborazione di modelli d'efficacia. La formulazione di obiettivi serve come garanzia per la pianificazione ed è importante per orientare i programmi e i progetti nella direzione desiderata, ma anche per selezionare progetti NPR adatti. Già durante questa fase è necessario definire un concetto che indichi con quali mezzi si intende raggiungere l'effetto desiderato. Un metodo adatto per determinare il nesso causale tra le azioni e gli effetti è il modello d'efficacia. L'adozione del modello da parte di tutti i soggetti principali crea fiducia nella strada scelta ed è una premessa per poter esporre argomenti chiari ai politici e ai finanziatori (REGIOSUISSE 2010). Il modello d'efficacia funge inoltre da importante base per la derivazione degli indicatori grazie ai quali è possibile verificare, durante e dopo la fase di programma o di progetto, il raggiungimento degli obiettivi.
- Nella **fase di attuazione** il lavoro orientato all'efficacia consiste nella verifica periodica dell'attuazione e delle prestazioni effettuate. La verifica a scadenze regolari serve al controllo dei risultati e della qualità e semplifica il monitoraggio e la guida di un programma o di un progetto. Permette di riconoscere se un progetto o un programma si trova sulla giusta via per raggiungere gli obiettivi desiderati oppure se è necessario apportare correttivi. Già nella fase di attuazione può

- essere sensato e necessario adattare il modello d'efficacia.
- Nella **fase di valutazione** il lavoro orientato all'efficacia consiste nel verificare gli effetti e il raggiungimento degli obiettivi di un progetto o di un programma. Per questo motivo vengono effettuate valutazioni degli effetti a livello di outcome e/o di impact. Le valutazioni a livello di impact possono essere svolte dai responsabili di programma e di progetto, ma presentano varie incertezze. I cambiamenti nel sistema non sono causati da un unico fattore e i collegamenti tra una misura concreta e gli effetti sono perciò difficilmente comprovabili (REGIOSUISSE 2013). Inoltre poiché l'Impact interviene solo con un certo ritardo, non è molto sensato procedere a una valutazione durante o immediatamente dopo la fine del programma o del progetto. La valutazione dell'efficacia di programmi e di progetti a livello di impact dovrebbe perciò essere svolta dall'istanza superiore nel quadro di una valutazione globale dell'intera politica (nel caso della NPR da parte della SECO) (REGIOSUISSE 2010). I risultati della valutazione confluiscono quindi nella pianificazione dei programmi e dei progetti successivi e servono come legittimazione nei confronti dei finanziatori.

Il potenziale del lavoro orientato all'efficacia viene spesso sottovalutato. L'approccio sistematico è necessario per aumentare la qualità del pilotaggio del progetto, migliorare l'efficienza del suo svolgimento, generare conoscenze utili e permettere una comunicazione efficace. Bisogna inoltre considerare quanto segue: più i metodi del lavoro orientato all'efficacia sono applicati tempestivamente, più il monitoraggio e la guida dei progetti saranno efficaci e più numerose sono le persone che conoscono i metodi e i loro risultati, più grande sarà l'effetto di apprendimento.

Modello d'efficacia

Il metodo «modello d'efficacia» costituisce l'impalcatura di base per il lavoro orientato all'efficacia (RIEDER 2010). Un modello d'efficacia illustra l'efficacia di un programma o progetto come collegamento lineare fra azione e effetto. Generalmente i fattori esterni non vengono contemplati nelle rappresentazioni (ZEWO n.d.). Durante la creazione di un modello d'efficacia le ipotesi implicite sui collegamenti attesi tra gli obiettivi, le misure di attuazione (input), le prestazioni (output), gli effetti presso i gruppi target (outcome), gli effetti presso i soggetti interessati, nonché gli effetti a lungo termine previsti dal sistema (impact) vengono rappresentati in modo esplicito. L'obiettivo è di fare chiarezza circa il mandato e le aspettative. Il gruppo target comprende perciò quei gruppi di persone o imprese che entrano in contatto immediatamente con l'output. I soggetti interessati sono invece persone o imprese che, a causa del comportamento modificato dei gruppi target, subiscono vantaggi o svantaggi (RIEDER 2003). In un modello d'efficacia si può distinguere tra livello di pianificazione (concetto), livello di azione (input, output) e livello di effetto (outcome, impact) (vedi figura 2).

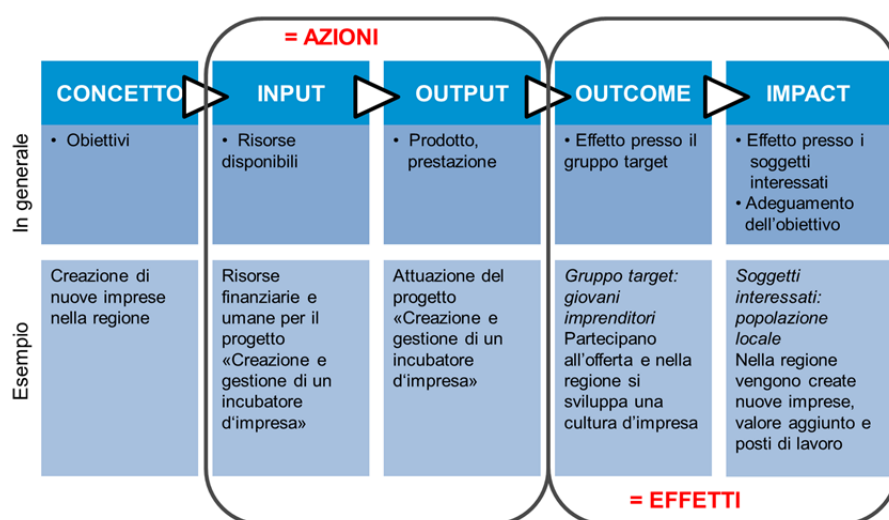


Figura 2: esempio di modello d'efficacia sul tema «promozione dell'imprenditorialità»

- I vantaggi principali del modello d'efficacia sono:
- L'elaborazione di un modello d'efficacia è utile – partendo dalle ipotesi implicite sull'efficacia di un programma o progetto – per formulare obiettivi e misure adeguati.

- Il modello aiuta a riflettere su interazioni complesse e a semplificarle e agevolare una comprensione comune del programma o del progetto, esplicitando le ipotesi implicite.
- Crea chiarezza circa il mandato e le aspettative e consente la valutazione di programmi e progetti.
- In collegamento con indicatori e valori di riferimento il modello può essere utilizzato per rendere visibile e dimostrare (ad es. nei confronti della politica) i successi e gli effetti dell'attività svolta.
- Sostiene il monitoraggio e il controlling durante la fase di attuazione.
- Facilita la definizione dell'oggetto della valutazione.
- Il modello serve a definire delle ipotesi relative alle interazioni tra gli effetti e a valutare in anticipo quali possono essere le conseguenze dei concetti.

6. QUADRO DI RIFERIMENTO

Politica

Nella definizione degli obiettivi bisogna distinguere tra obiettivi generali, di ordine superiore, (politici) e obiettivi specifici di programma e di progetto. Di conseguenza si distingue pure il quadro di riferimento per i responsabili di programma e di progetto da quello dei decisori politici. È compito della politica definire gli obiettivi generali della NPR o dei programmi di attuazione. Questo deve comunque avvenire tenendo conto del contesto, dei problemi dei soggetti interessati e delle cause, nonché degli effetti attesi nei confronti dei soggetti interessati. In particolare, i responsabili di programma (nel caso della NPR i servizi cantonali NPR) devono assicurarsi che gli obiettivi generali di una politica o di un programma di attuazione corrispondano al livello di concetto e di impact del programma o del progetto (vedi figura 3).

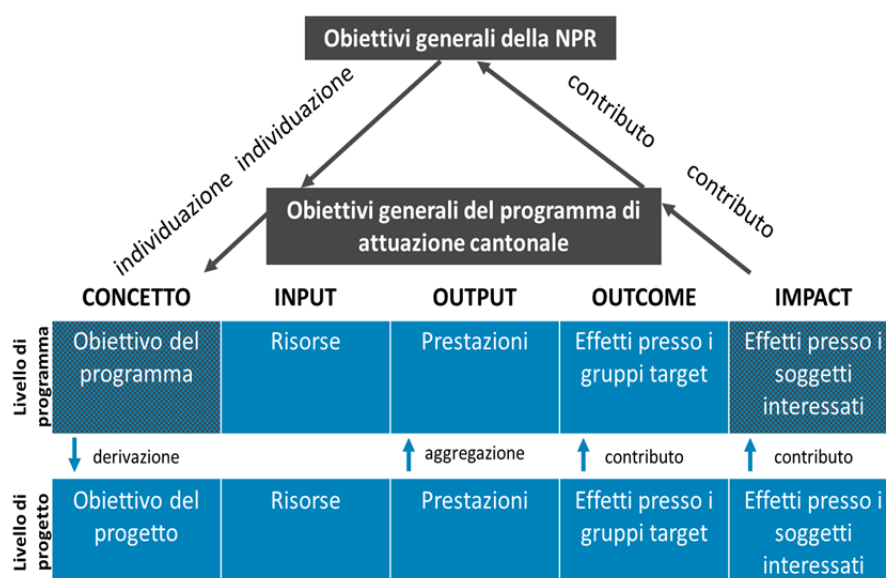


Figura 3: quadro di riferimento della politica (grigio) e dei responsabili di programma e di progetto (blu)

Responsabili di programma e di progetto

I responsabili di programma e di progetto hanno spesso un influsso limitato sulla definizione degli obiettivi superiori di una politica o di un programma. Anche se possono mettere a disposizione della politica delle basi decisionali, non hanno loro stesse competenze decisionali nella definizione del livello di concetto e di impact. Il livello di impact è perciò in prima linea un valore indicativo di tipo politico. Il lavoro orientato all'efficacia nel quadro di riferimento dei responsabili di programma e di progetto si limita generalmente alla *derivazione* del livello di concetto e di impact dagli obiettivi superiori (vedi figura 3) e alla *definizione* dei livelli da Input a outcome. Il prossimo capitolo descrive le fasi del lavoro orientato all'efficacia dei responsabili di programma e di progetto.

7. LAVORO ORIENTATO ALL'EFFICACIA IN CINQUE ETAPPE



Figura 4: tappe del lavoro orientato all'efficacia (ZEWO n.d.)

Tappa 1: derivazione degli obiettivi di programma e di progetto

Adattato secondo RIEDER 2010 e ZEWO n.d

Nel caso ideale, questa tappa si svolge durante la pianificazione di un programma o di un progetto. Il lavoro orientato all'efficacia è possibile solo se è chiaro l'effetto atteso dal progetto. Inoltre gli obiettivi generali (politici), che generalmente sono prestabiliti (vedi quadro di riferimento politico), devono essere conosciuti e resi espliciti per permettere di derivare gli obiettivi specifici (che possono essere resi operativi) a livello di programma e di progetto. Ciò significa concretamente che gli obiettivi di progetto vengono derivati dagli obiettivi di programma e che gli obiettivi di programma vengono derivati da un obiettivo politico generale di un programma di attuazione (vedi figura 3). Nei programmi NPR, dagli obiettivi politici generali viene derivato, nel caso ideale, un obiettivo di programma per asse strategico d'attività. L'individuazione degli obiettivi specifici di programma e di progetto deve fornire una risposta alle seguenti domande:

Oggetto	Domande tipiche
Concetto	<ul style="list-style-type: none"> Quali obiettivi vengono perseguiti con il programma (o con l'asse strategico di attività) o con il progetto? Importante: gli obiettivi devono rispecchiare il nesso con gli obiettivi generali
Impact	<ul style="list-style-type: none"> Chi sono i soggetti interessati? Quali cambiamenti devono avvenire presso i soggetti interessati? Quali cambiamenti a lungo termine devono avvenire a livello di sistema? Importante: i cambiamenti desiderati devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali

Secondo i partecipanti alla CdC «NPR orientata all'efficacia», durante la definizione degli obiettivi di programma e di progetto nell'ambito della NPR vanno considerati i seguenti elementi:

- Armonizzazione degli obiettivi di programma e di progetto con i principi della NPR:** gli obiettivi di programma stabiliti dal basso (*bottom-up*) sono troppo vicini ai progetti per garantire il rispetto dei principi della NPR (obiettivi generali). Gli obiettivi di programma devono perciò discendere dai principi della NPR stabiliti dal programma pluriennale della Confederazione per l'attuazione della NPR (PP) e delimitati secondo le priorità tematiche (asse strategico di attività 1, 2 ecc.). Nel caso ideale, la conformità con i principi della NPR è già garantita dagli obiettivi generali del programma di attuazione. L'esempio rappresentato nella figura 5 offre un aiuto alla formulazione di obiettivi di programma e di progetto adeguati.

- Formulazione di obiettivi di programma e di progetto SMART** (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*): per diversi motivi, i partecipanti non ritengono opportuno formulare obiettivi SMART a livello di concetto e di impact. Gli obiettivi generali fissati dalla politica non adempiono sempre i requisiti SMART. Un'ulteriore sfida consiste nel rendere gli obiettivi raggiungibili (*achievable*) dato che i principi della NPR risultano molto ambiziosi. Inoltre, gli obiettivi SMART possono limitare i progetti o scostarsi dalla strategia cantonale. La mancanza di conoscenze e di tempo (in anticipo) rende inoltre difficile la formulazione di obiettivi SMART. Gli obiettivi di programma e di progetto vanno perciò visti come complemento a un obiettivo generale e dovranno risultare SMART solo per i livelli output e outcome, ossia nei livelli dove sono opportune valutazioni regolari da parte dei responsabili di programma e di progetto (vedi pagina 11).

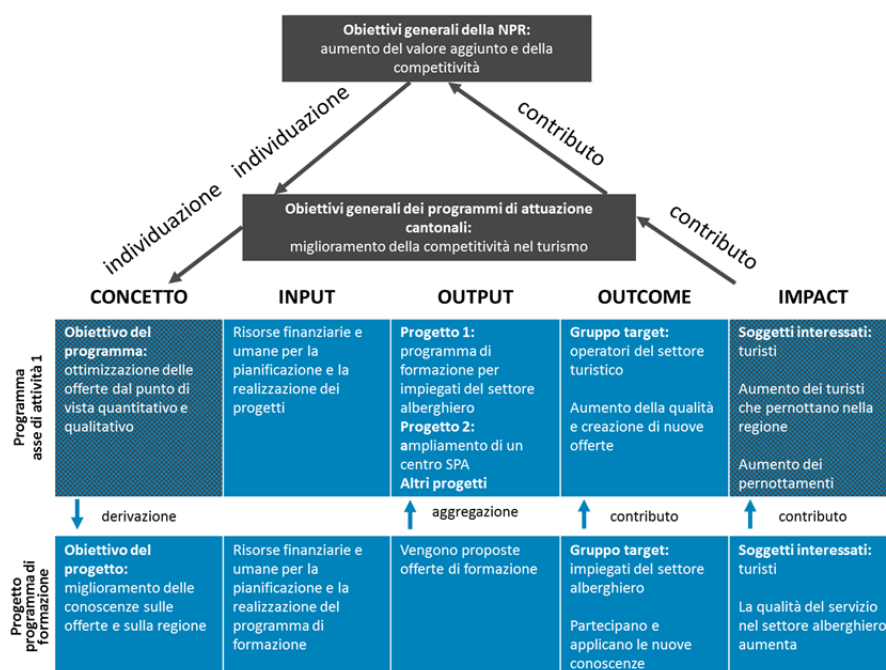


Abbildung 5: Beispiel NRP

Tappa 2: elaborare il modello d'efficacia

Anche questa tappa si svolge, nel caso ideale, durante la fase di pianificazione di un programma o di un progetto. Nella realtà, però, subentra spesso soltanto durante la fase di attuazione o di valutazione, appena prima che venga effettuata una valutazione. L'elaborazione di un modello d'efficacia dovrebbe avvenire, nel limite del possibile, con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti (vedi anche il riquadro «Orientamento all'efficacia centrato sugli attori», pagina 12).

Il quadro di riferimento rilevante per i responsabili di programma e di progetto nel modello d'efficacia consta dei **livelli da input fino a outcome** (vedi figura 3). Il modello d'efficacia per il progetto o per il programma viene concretizzato sulla base degli obiettivi generali, fissando degli obiettivi specifici per il programma o per il progetto riferiti ai livelli output e outcome (da non confondere con gli obiettivi di programma e di progetto a livello di concetto) e rappresentando le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi a livello di input. Per la definizione di questi obiettivi si tratta di fornire una risposta alle seguenti domande:

Oggetto	Domande tipiche
Input	<ul style="list-style-type: none"> - Quali strutture organizzative sono responsabili dell'attuazione? - Quali ulteriori attori vanno coinvolti? - Quali/quante risorse vanno impiegate (personale, mezzi finanziari, altri mezzi, canali di comunicazione ecc.)?
Output	<ul style="list-style-type: none"> - Quali procedure e processi sono rilevanti per l'attuazione?

	- Quali prestazioni vengono fornite (ad es. informazioni offerte, corsi o manifestazioni di messa in rete organizzati, perizie effettuate ecc.)?
Outcome	- Quale/i gruppi target bisogna raggiungere? - Quali cambiamenti sono attesi presso il/i gruppi target?

Affinché gli obiettivi ai livelli output e outcome risultino SMART è necessario definire per ogni obiettivo un **indicatore e un valore di riferimento**. Gli indicatori rappresentano in questo caso i parametri attraverso i quali è possibile verificare il raggiungimento degli obiettivi. Possono essere di carattere quantitativo e qualitativo: è consigliabile una combinazione di indicatori quantitativi e qualitativi. I valori di riferimento descrivono il livello (quantitativo o qualitativo) che gli indicatori dovranno raggiungere entro un determinato tempo.

Indicatori e parametri SMART:

Specific: l'indicatore deve essere distinto e chiaro.

Measurable: l'indicatore deve essere misurabile, anche con costi appropriati.

Achievable: il valore di riferimento deve essere raggiungibile.

Relevant: l'informazione che l'indicatore fornisce deve essere rilevante per i responsabili di progetto o di programma.

Time-bound: il valore di riferimento deve essere definito con scadenze temporali.

L'esempio seguente (ripreso dalla figura 5) mostra possibili indicatori e parametri a livello di progetto e di programma.

	Concetto	Output	Outcome
Livello di programma	Ottimizzazione delle offerte dal punto di vista quantitativo e qualitativo	Programma di formazione per impiegati del settore alberghiero Indicatore con valore di riferimento: entro il 2015 sarà lanciato 1 progetto	Miglioramento della qualità e creazione di nuove offerte Indicatore con valore di riferimento: tra il 2011 e il 2015 le valutazioni degli alberghi sono cresciute del x%
Livello di progetto	Miglioramento delle conoscenze sulle offerte e sulla regione	Vengono proposte offerte di formazione Indicatore con valore di riferimento: entro il 2015 saranno offerti 10 corsi	Gli impiegati del settore alberghiero partecipano e applicano le nuove conoscenze Indicatore con valore di riferimento: entro il 2015 x% dei partecipanti considera i corsi rilevanti per il proprio lavoro

Secondo i partecipanti alla CdC «NPR orientata all'efficacia» durante la creazione del modello d'efficacia con indicatori e valori di riferimento vanno considerati i seguenti elementi:

- **Contributo dei progetti al programma:** output e outcome dei diversi progetti devono contribuire al raggiungimento di output e outcome del programma di di ordine superiore (vedi figure 3 e 5). Di conseguenza, per poter individuare e definire gli indicatori a livello di programma occorrono informazioni sui progetti già realizzati. Parallelamente, gli indicatori definiti a livello di programma devono poter essere tradotti in indicatori SMART a livello di progetto in modo tale da permettere il rilevamento dei dati.
- **Modelli d'efficacia:** la CdC «NPR 2016+» ha sviluppato dei modelli d'efficacia per i contenuti di promozione previsti dal programma pluriennale 2016–2023.

Questi strumenti facilitano la creazione di modelli d'efficacia per i programmi e i progetti, in quanto indicano un orientamento per la definizione di obiettivi a livello di output e outcome. Occorre inoltre prendere in considerazione l'opportunità di specificare ulteriormente questi modelli d'efficacia per le diverse priorità tematiche di promozione (turismo, agricoltura ecc.). In questo modo le promotrici e i promotori di progetto potrebbero riprendere e adattare al loro progetto i contenuti dei livelli output e outcome della relativa priorità tematica di promozione. Questo modo di procedere semplificherebbe pure il confronto sovregionale dei progetti NPR (vedi anche tappa 3).

- **Dialogo tra Confederazione e Cantone:** i modelli d'efficacia creati per i contenuti o le priorità di promozione possono servire da base di discussione per le trattative tra Confederazione e Cantone nel quadro degli accordi di prestazione. Possono inoltre essere utili nella traduzione degli obiettivi generali dei programmi di attuazione in modelli d'efficacia per la definizione degli assi strategici di attività. Le discussioni si devono perciò concentrare in primo luogo sui livelli output e outcome.
- **Accompagnamento dei promotori di progetto:** la creazione di un modello d'efficacia con i livelli da input fino a outcome è opportuna per il pilotaggio dei progetti, ma risulta anche complessa e dispendiosa. Le promotrici e i promotori di progetti devono perciò essere affiancati dal referente regionale per lo sviluppo. I modelli d'efficacia sono un ausilio, ma non devono essere richiesti obbligatoriamente nel dossier di presentazione di un progetto.
- **Costi / Benefici:** i costi per la raccolta dei dati necessari vanno considerati nella creazione di un modello d'efficacia e dei relativi indicatori e valori di riferimento. Il rapporto fra costi e benefici deve essere proporzionato e sostenibile.
- **Fissazione dei valori di riferimento:** alcuni partecipanti propongono di fissare i valori di riferimento nell'ambito di un percorso di concertazione fra i Cantoni e la SECO. Altri consigliano la fissazione di valori indicativi quale base per la definizione dei valori di riferimento. Altri ancora propongono che per i primi quattro anni del programma pluriennale non vengano fissati valori di riferimento e suggeriscono di porre la priorità sull'efficacia delle misure. I valori di riferimento potrebbero quindi essere fissati successivamente, tenendo conto delle esperienze raccolte nei primi quattro anni (aumento dell'efficienza). Alcuni partecipanti mettono in dubbio se l'approccio che prevede la definizione di valori di riferimento è compatibile con il principio del finanziamento iniziale previsto dalla NPR.

Tappa 3: pianificare la valutazione

Per la pianificazione della valutazione è necessario definire l'oggetto e la tempistica della valutazione, nonché i livelli di confronto, i metodi di rilevazione e gli aspetti organizzativi. Ci si deve quindi porre le seguenti domande:

Tema	Domande principali
Oggetto di misurazione	<ul style="list-style-type: none"> - Cosa deve essere misurato? Il progetto NPR complessivo o solo parte di esso? - Quale spazio temporale va considerato? Tutto il periodo progettuale sin dall'inizio o solo un determinato periodo? - Quale livello del modello d'efficacia va misurato? (questa domanda deve orientarsi all'obiettivo della valutazione, vedi figura 6)
Tempistica della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> - Quando deve svolgersi la valutazione? (la tempistica si orienta all'oggetto della valutazione, vedi figura 6) <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del concetto: verifica della pianificazione (concetto) e valutazione dell'evoluzione (generalmente ex ante) • Valutazione dell'esecuzione: verifica dell'attuazione (input) e ricerca delle possibilità di ottimizzazione (in itinere) • Valutazione delle prestazioni: valutazione dell'output (al fine di rilevare la qualità e la quantità delle prestazioni erogate), dell'outcome e dell'impact (per la rilevazione degli effetti) (generalmente ex post)

	<ul style="list-style-type: none"> • Quante volte e a quali scadenze deve svolgersi la valutazione?
Livelli di confronto	<ul style="list-style-type: none"> - Quali livelli devono essere confrontati? • Confronto tra lo stato previsto e lo stato effettivo (valutazione in base agli obiettivi) • Confronto orizzontale (valutazione in base a progetti simili o uguali, ad es. a livello sovra-regionale) • Confronto verticale (valutazione prima / dopo)
Metodo di rilevamento	<ul style="list-style-type: none"> - Quali metodi di rilevamento sono adatti? • per il rilevamento di dati qualitativi, ad es. interviste, analisi dei contenuti • per il rilevamento di dati quantitativi, ad es. analisi statistiche, inchieste
Aspetti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> - In quale forma vengono restituiti i risultati della valutazione? - Chi si occupa della valutazione?

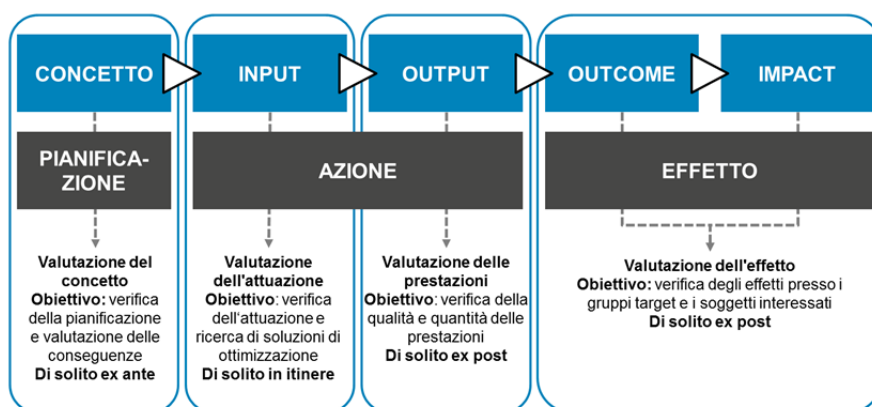


Figura 6: oggetto e tempistica della valutazione (RIEDER 2010)

Secondo i partecipanti della CdC «NPR orientata all'efficacia», durante la pianificazione di una valutazione, vanno considerati i seguenti aspetti:

- **Valutazione ai livelli output e outcome:** se i livelli di concetto e input sono coerenti, l'attuazione di un programma o di un progetto dovrebbe generare gli effetti previsti dalla pianificazione a livello di impact. Anche se per questo livello vanno ancora formulati gli effetti, ci si può limitare - a livello di output e outcome - a fissare gli indicatori e i valori di riferimento e ad effettuare le relative valutazioni delle prestazioni e/o degli effetti per questi due livelli. I management regionali dovrebbero sempre tener presente i limiti dei progetti e concentrarsi sulla formulazione e la verifica degli obiettivi a livello di output e outcome. Una sorveglianza continuativa come pure l'ottimizzazione e lo sviluppo dell'output sono importanti. Per la valutazione a medio termine o conclusiva di un programma o di un progetto si dovrebbe procedere anche a una verifica dell'outcome.
- **Costi / benefici:** durante la pianificazione della valutazione bisogna pianificare e tener conto dei costi per il rilevamento dei dati, nonché della sua fattibilità. Bisogna valutare se le risorse necessarie (mezzi finanziari e conoscenze) sono disponibili e se il rapporto tra costi e benefici è proporzionato.

Tappa 4: rilevare i dati

In questa tappa vengono formulate le domande per la valutazione e vengono rilevati i dati necessari. La tabella seguente offre una panoramica delle domande tipiche alle quali la valutazione dovrebbe fornire una risposta (RIEDER 2010).

Oggetto e genere della valutazione	Domande tipiche
Concetto (valutazione del concetto)	<ul style="list-style-type: none"> - La concezione è coerente e logica? - il concetto è in grado di generare degli effetti? - Gli obiettivi sono formulati in modo chiaro e articolato? - La relazione tra obiettivo e mezzi disponibili è adeguata?
Input (valutazione dell'esecuzione)	<ul style="list-style-type: none"> - Gli organi scelti per l'esecuzione sono in grado di occuparsi dell'attuazione (risorse, know-how ecc.)? - Le strutture sono funzionali e chiare? - Esistono strumenti dirigenziali? - Esiste una cooperazione con terzi?
Output (valutazione della prestazione)	<ul style="list-style-type: none"> - La prestazione è stata fornita nel livello quantitativo e qualitativo previsto? - Come sarà suddiviso l'Output? - Quali sono i costi dell'Output (efficienza)?
Outcome (valutazione dell'effetto)	<ul style="list-style-type: none"> - I target di riferimento vengono raggiunti? - Qual è il livello di accettazione e digradimento? - Qual è l'efficacia? Si osservano effetti concreti? - Si osservano effetti collaterali positivi o negativi?
Impact (valutazione dell'efficacia)	<ul style="list-style-type: none"> - Si osservano effetti presso i soggetti interessati e, se sì, quale dimensione assumono? - Quali altri effetti condizionano l'efficacia (rafforzamento o neutralizzazione)? - Ci sono eventualmente alternative alle misure scelte?

Secondo i partecipanti alla CdC «NPR orientata all'efficacia», durante il rilevamento dei dati vanno considerati i seguenti aspetti:

- **Metodi di rilevamento:** il rilevamento dei dati per la valutazione di programmi dovrebbe avvenire attraverso la valutazione dei progetti. I risultati aggregati dei progetti a livello di outcome rappresentano, per esempio, i risultati del programma a livello di outcome (figure 3 e 5). Una modalità di valutazione di questo genere deve essere definita previamente con tutti i soggetti coinvolti e devono essere assegnati i relativi incarichi.

Tappa 5: analisi dei dati e utilizzo dei risultati

Una volta concluso il rilevamento i dati raccolti vanno aggregati, analizzati e comunicati in una forma adeguata. L'analisi può essere documentata in forma di rapporto. A dipendenza dello scopo della valutazione può essere utile anche una presentazione o una discussione in gruppo. Nel caso delle valutazioni dell'efficacia, durante l'analisi vanno poste in primo luogo domande sugli effetti riscontrati o mancanti presso i gruppi target e i soggetti interessati come pure sui motivi di un effetto e su come questo si inserisce nell'ambito del programma o del progetto.

I risultati della valutazione vengono utilizzati per generare nuove conoscenze all'interno dell'organizzazione o della regione, per ottimizzare programmi e progetti in corso e futuri oppure per legittimare questi progetti nei confronti dei finanziatori e dei gruppi target.

Secondo i partecipanti alla CdC «NPR orientata all'efficacia», durante l'analisi dei dati vanno considerati i seguenti aspetti:

- **Qualità dei dati:** i dati disponibili vanno interpretati in modo critico. Si basano su misurazioni o previsioni? Si tratta di stime realistiche o solo di valori potenziali? Da chi e in quale modo sono stati rilevati?
- **Classificazione degli effetti:** gli effetti osservati devono essere analizzati con prudenza. Quali effetti sono ascrivibili al programma, risp. al progetto NPR, e quali ad altri fattori esterni? Allo stesso tempo bisogna saper accettare l'assenza di prove causali o la presenza di lacune nell'attribuzione degli effetti (in particolare sul livello dell'Impact).

Orientamento all'efficacia centrato sugli attori: L'orientamento all'efficacia centrato sugli attori include tutti i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione e di valutazione. Le persone coinvolte possono perciò contribuire alla definizione dei programmi e dei progetti in base alle loro idee e ai loro bisogni. Questo rafforza l'identificazione con il progetto e aumenta la sua accettazione e la sua sostenibilità. Gli attori dispongono inoltre di preziose conoscenze del contesto nel quale il progetto dovrà essere realizzato. Attraverso il loro coinvolgimento queste conoscenze possono essere utilizzate e i potenziali di conflitto possono essere individuati per tempo. Il coinvolgimento dei gruppi target è particolarmente importante per l'elaborazione degli indicatori, il rilevamento dei dati e la valutazione degli effetti. L'organizzazione di seminari di riflessione con i soggetti coinvolti può essere utile soprattutto per utilizzare i risultati della valutazione nell'ambito di un processo di apprendimento.

8. CONSIGLI BIBLIOGRAFICI E RIFERIMENTI **Consigli bibliografici**

- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung EFV und Interface. Download all'indirizzo: www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf

Obiettivi e indicatori costituiscono elementi importanti dell'amministrazione orientata all'efficacia GEMAP (Gestione mediante mandato di prestazioni e preventivo globale). Interface ha elaborato un manuale su questo tema dove illustra passo dopo passo la composizione di una misurazione delle prestazioni e dell'efficacia e dove mostra come sia possibile fissare obiettivi e indicatori al fine di misurare a tutti gli effetti le prestazioni e l'efficacia. Esso si basa su una traccia tratta dall'analisi della policy e dalla valutazione. Questa viene elaborata in modo compatibile e applicabile alla prassi e all'attuazione.

- WIDMER, THOMAS; LANDERT, CHARLES; BACHMANN, NICOLE (2000): Standard di valutazione della Società svizzera di valutazione (SEVAL-Standards). Friburgo: Società svizzera di valutazione (SEVAL). Download all'indirizzo: www.seval.ch/documents/SEVAL_Standards_2000_it_neu.pdf

Gli standard di valutazione della SEVAL perseguono l'obiettivo di dare un contributo alla professionalizzazione della valutazione in Svizzera. Essi definiscono le esigenze qualitative che devono essere poste alle valutazioni. Durante la formulazione degli standard SEVAL è stata posta particolare attenzione alla loro applicabilità ad ogni tipo di valutazione (ad eccezione delle valutazioni del personale).

Gli standard SEVAL sono destinati a tutte le persone che sono implicate in una valutazione oppure che la influenzano. Essi si indirizzano perciò ai valutatori, ai committenti, ma anche ad altre persone suscettibili di sostenere l'osservanza degli standard SEVAL.

- ZEWO (n.d.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds. Download all'indirizzo: www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite

Questa guida sostiene i responsabili di progetto e di programma nel rilevamento dell'efficacia di progetti e di programmi.

- REGIOSUISSE (2010): Condensé du cours «Mesure du succès et des effets des processus de développement régional». Filière de formation regiosuisse en management régional 22-24 novembre 2010. Berne: regiosuisse. Download all'indirizzo: www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung

In questo documento vengono ripresi e illustrati in estrema sintesi le affermazioni e le nozioni centrali del corso di management regionale «Misurazione del successo e degli effetti di processi di sviluppo regionale». Il tema del corso era la «Misurazione del successo e degli effetti di processi di sviluppo regionale».

Riferimenti

- HEEB, J. & ROUX, M. (1998): Plattformen für Verhandlungen über die nachhaltige Nutzung von Kulturlandschaften. Progress Report 1998 zum Projekt 5001-44662. Bern, SPP Umwelt.
- REGIOSUISSE (2010): Condensé du cours «Mesure du succès et des effets des processus de développement régional». Filière de formation regiosuisse en management régional 22–24 novembre 2010. Berne: regiosuisse. Download all'indirizzo: www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung
- REGIOSUISSE (2013): Misurazione 2012 degli effetti dei progetti NPR: sintesi del rapporto conclusivo della misurazione degli effetti, Berna: regiosuisse. Download all'indirizzo: www.regiosuisse.ch/news-agenda-it/news/progetti-npr-e-il-loro-effetto/
- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface. Download all'indirizzo: www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf
- RIEDER, STEFAN (2010): Einführung in die Politikevaluation. Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen. regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM). Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. Download all'indirizzo: www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung/RM_Kurs5_1_Einfuehrung_Politikevaluation_Rieder.pdf
- ZEWO (n.d.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds. Download all'indirizzo: www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite