

Università degli Studi di Trieste
DISPES

Project management

Corso di Laurea Magistrale in Scienze del governo e politiche
pubbliche

I ANNO

Prof. Andrej Bertok, project manager

and.bertok@gmail.com

Ricapitolando - MARA ČERNIC



-
1. Progetti di sviluppo e politiche pubbliche: progetto deve continuare a vivere sul territorio grazie agli stakeholder! – **SOSTENIBILITÀ**
 2. Coinvolgimento degli **STAKEHOLDER** sono un elemento fondamentale di un progetto!
 3. **Competenze** Project manager: Tecniche, Relazionali (raggiungimento degli **OBIETTIVI** di progetto), Comunicative
 4. **Processi PARTECIPATIVI**

Ricapitolando - GIANLUIGI CARLINI



-
- 1. Differenza tra progetto e attività ordinarie:**
il progetto ha un inizio e una fine, obiettivi, criticità, budget, work packages
 - 2. Importante il monitoraggio e gestione dei rischi**

Ricapitolando - MASSIMILIANO DI NARDO

-
- **Multiculturalità** ➤ **aspetti** anche nella progettazione
 - Tutti abbiamo gestito progetti (anche quotidianamente – viaggio, acquisto di una macchina,...)
 - Il progetto ha uno **scopo**, ha un **budget** e deve raggiungere un **obiettivo** con una qualità desiderata
 - Competenze principali: capacità organizzative, gestire il tempo, le attività, soft skills – **lavorare in team**, **spirito di iniziativa**, capacità di comunicazione, **problem solving**
 - **Esempi di automatizzazione** nei processi nel project management:
 - automatizzazione della ricerche di opportunità (di bandi) per idee progettuali attraverso le key words, analisi semantica dei testi;
 - Invio delle notifiche al project manager come reminder (assistenti virtuali) per la gestione delle tempistiche, gestire gli appuntamenti, ecc.

Ricapitolando - IVICA ILIĆ



Evidenzia 3 importanti competenze del project manager:

1. la **capacità analitica** al fine di saper **suddividere il «grande problema o il problema complesso» in piccoli / minori problemi**, autonomi per poter raggiungere gli obiettivi previsti.
2. la **conoscenza** a fondo del **problema** che andiamo ad affrontare con il progetto e il percorso che vogliamo attraversare per individuare la soluzione.
3. L'autorevolezza/leadership: capacità di **gestione di un gruppo**, di un consorzio. Come coordinatore devi avere la capacità di saper **gestire diversi interessi** e quindi indirizzare il consorzio al fine del **raggiungimento di un obiettivo!**

Certificazioni di Project Management più diffuse in Italia

➤ Certificazioni del **PMI®** (Project Management Institute)

<https://www.pmi.org/>

➤ Certificazioni dell'**IPMA** (International Project Management Association)

http://ipma.it/ipma_index.php

➤ Certificazioni **PRINCE2** (PRoject IN Controlled Environment)

<https://web.archive.org/web/20121224165038/http://www.prince-officialsite.com/custompages/OptOutHandle.aspx?value=continue>

➤ Certificazioni **ISIPM Base** (Istituto Italiano di Project Management (ISIPM))

<https://www.isipm.org/>

Certificazioni del PMI® (Project Management Institute-Filadelfia (USA))

Origini negli USA

Project Management Institute: ente internazionale più autorevole nel campo del Project Management.

I differenti **livelli di credenziali PMI®** sono:

CAPM® (Certified Associate in Project Management) - livello base di certificazione prima di acquisire il livello professionale di PMP®.

PMP® (Project Management Professional) - si rivolge ai Project Manager ed è il titolo della professione maggiormente conosciuto e apprezzato nel mondo. Può certificarsi chiunque, sia appartenente che non ad associazioni o ad organizzazioni

Il Project management (PM)
e
il Project Cycle Management (PCM)

PANORAMICA E INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO

Che cos'è un progetto?

Che cos'è un progetto?

Un **progetto**, secondo lo standard UNI ISO 21500:2013 “Guida alla gestione progetti (*Project Management*)”, è costituito da un

insieme **unico** di processi che comprendono **attività coordinate e controllate**, con **date** di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli **obiettivi** definiti.

Che cos'è un progetto?

Per progetto si intende un **insieme di attività** che mirano a raggiungere, in un **periodo** definito e con un determinato **budget**, degli **obiettivi** chiaramente definiti.

Fonte: Linee direttrici della gestione del ciclo di vita del progetto, Commissione europea –

EuropAid, marzo 2004.

Che cos'è un progetto?

unico: per quanto ogni progetto possa essere classificato all'interno di una o più categorie (per tipologia, settore, importo, ecc.), ciascuno presenta condizioni di **unicità** e di **non ripetitività**. Un progetto che sia stato già realizzato in passato utilizzando le stesse risorse, coinvolgendo gli stessi soggetti (esecutori, fornitori e committenti) e producendo sostanzialmente lo stesso prodotto finale, non si qualifica come progetto, bensì come attività di produzione;

temporaneo: deve avere una data d'inizio, una di fine e, di conseguenza, una durata. Qualora non fosse possibile stimarne una durata, non si potrebbe parlare di progetto;

Che cos'è un progetto?

inter-funzionale: spesso per arrivare al risultato finale è necessario utilizzare risorse e competenze proprie di differenti strutture funzionali;

innovativo: un progetto introduce un cambiamento: al business del committente; alla società; all'organizzazione; alla cultura; all'operatività;

rischioso: ad ogni cambiamento e innovazione è naturalmente legato un fattore di rischio ed incertezza.

Che cos'è un progetto?

Il progetto, infine, utilizza risorse umane, materiali e finanziarie, ed è caratterizzato da **un'elaborazione progressiva**: si comincia quasi sempre da zero (è presente solo un bisogno o un desiderio) e, progressivamente, ci si avvicina e, infine, si consegna il prodotto o servizio finale in grado di soddisfare il bisogno o desiderio in virtù del quale esso è stato intrapreso.

Che cos'è un progetto?

Il progetto deve essere svolto nel rispetto di vincoli specifici dati dalle seguenti **variabili**:

- **tempo**: deve finire entro i **limiti temporali** previsti;
- **costo**: deve terminare con i **costi preventivati**;
- **ambito**: deve **produrre quanto previsto**, nulla di più, nulla di meno;
- **qualità**: deve rispettare il **livello qualitativo** previsto;
- **risorse**: necessita di **risorse adeguate** e disponibili per essere completato;
- **rischi**: deve **governare e gestire rischi** e incertezze;
- **benefici**: deve **creare valore**.

Il PM – Origini e finalità

Il **PM** (*Project Management*):

Nasce negli anni 60 all'interno della per iniziativa della **NASA** nell'ambito del progetto aerospaziale "Apollo" mettere a punto una **procedura strutturata che permettesse di gestire tale complessità in maniera organizzata e sistematica.**

Il PM – *Origini e finalità*

Il PM è l'applicazione di **conoscenze, strumenti e tecniche** alle attività di gestione di un progetto, al fine di assicurare che questo soddisfi i requisiti prestazionali, predefiniti in fase di impostazione e progettazione:

1. **costi,**
2. **tempi,**
3. **qualità,**
4. importante il quarto elemento: **la soddisfazione del committente e dei beneficiari finali.**

Il PCM – definizione

Project Cycle Management (PCM) è l'espressione utilizzata dalla **Commissione europea** per indicare **l'attività gestionale e decisionale** nel corso del ciclo di vita del progetto.

- Il PCM mira a predisporre, promuovendo la **partecipazione** degli attori-chiave nei programmi e progetti, interventi di maggiore **qualità e incisività**, in grado di favorire lo sviluppo in maniera più **sostenibile**.

Il PCM – Origini

Il **PCM** (*Project Cycle Management*):

- PCM è un **metodo di gestione dell'intero ciclo di progetto** dalla programmazione all'ideazione fino all'attuazione e poi al monitoraggio a livello EU.
- **Dal '92** utilizzato dalla Commissione Europea per i programmi di cooperazione con i Paesi Terzi (EuropeAid)

Perché il PCM?

una parte significativa dei progetti era stata mal eseguita e poco efficace: **programmazione inefficace, progetti non pertinenti** alle esigenze dei beneficiari, mancata previsione e valutazione dei **rischi**, ignoranza dei fattori che potevano **minare la sostenibilità** da lunga durata.

Il PCM – finalità

- Un **approccio e un linguaggio comune** nella predisposizione di programmi e interventi di sviluppo;

L'idea di fondo che ispira il PCM è che sin dall'inizio del processo si includono le vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi e i benefici prodotti dall'attuazione del progetto.

- Il **PCM** (Project Cycle Management, Gestione del Ciclo del Progetto) è un insieme di **concetti e di strumenti** destinato a rendere più efficace, trasparente e partecipativo il lavoro “per progetti”.

Il PCM – caratteristiche (1)

- chiara **suddivisione in fasi “standard”** del ciclo di vita di un progetto,
- **orientamento ai beneficiari** nella fase di progettazione, con un focus sui loro reali **problemi** e **aspettative** e sulle altre criticità legate alla situazione che si vuole affrontare,
- **approccio “dal basso”**, inteso come **coinvolgimento** attivo dei beneficiari e degli attori chiave nella progettazione e gestione degli interventi,
- impostazione progettuale di tipo logico, basata su **nessi di causa-effetto** tra gli elementi del progetto o del programma (obiettivi, risultati, attività),
- applicazione di **indicatori oggettivi** per verificare il raggiungimento di risultati e obiettivi,

Il PCM – caratteristiche (2)

- attenzione ai **fattori esterni** al progetto, legati al contesto territoriale o settoriale, che ne possono influenzare l'esito,
- attenzione alla **sostenibilità**, ovvero la capacità degli interventi di produrre benefici duraturi per i beneficiari o impatti significativi di medio-lungo termine, anche dopo la fine del progetto,
- focus sul processo di “auto-apprendimento” dei soggetti promotori dei progetti attraverso un **sistema di monitoraggio e valutazione**,
- maggiore **trasparenza**, con l'utilizzo di formati “standard” per i vari documenti di progetto,
- migliore **comunicazione**, mediante un linguaggio tecnico comune, tra i diversi protagonisti della programmazione e della progettazione.

Criticità nei progetti (1)

- **non sempre** i progetti finanziati con fondi pubblici **producono effettivamente i miglioramenti concreti**, per esempio in termini di occupazione o di miglioramento di efficienza dei servizi pubblici, che si intendeva raggiungere;
- è sempre più **difficile assicurare** una equilibrata **partecipazione dei diversi attori** nelle varie fasi del ciclo di vita di un programma o di un progetto;

Criticità nei progetti (2)

- la capacità, da parte dei diversi attori, di “apprendere” dalle esperienze realizzate e, quindi, di innovare veramente, appare frenata da una **scarsa chiarezza di obiettivi, dalla mancanza di dialogo e dalla pressione della routine amministrativa.**

II PCM – ASPETTI DI CARATTERE GENERALE NEI PROGETTI

- 1. pertinenza**
- 2. coerenza interna / esterna**
- 3. sostenibilità**

Il PCM – 1. la pertinenza

Predisporre, sin dall'inizio, proposte **basate sui problemi dei destinatari o beneficiari degli interventi** e, quindi, capaci di **produrre un vero miglioramento** nella vita di questi.



Questo concetto di **progettazione basata sui reali problemi dei beneficiari** è definito pertinenza di una **proposta progettuale**.



essere cioè coerenti con gli obiettivi del programma e basate su problemi reali e sufficientemente descritti nella proposta.

Il PCM – 2. la coerenza

I **legami logici** tra i diversi elementi del progetto (**attività, risultati, obiettivi**) siano consistenti.



In altre parole, significa verificare, prima della partenza del progetto, che le **attività previste portino effettivamente a quei risultati (COERENZA INTERNA)** e che **quei risultati conducano agli obiettivi stabiliti a livello programmatico (COERENZA ESTERNA)**.



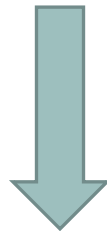
Questo tipo di progettazione strutturata è resa possibile dall'utilizzo del Quadro Logico (Logical Framework o Logframe), una **matrice che permette di inquadrare** in modo sintetico, chiaro e facilmente trasmissibile **gli elementi fondamentali di un'idea progettuale**. Il Quadro Logico è uno degli strumenti fondamentali del PCM.



coerenza interna > possedere un piano di lavoro realistico e soprattutto capace di produrre gli obiettivi stabiliti;

Il PCM – 3. la sostenibilità

Il terzo aspetto importante da tener presente durante la progettazione è la **sostenibilità**. Un progetto sostenibile è quello i cui benefici per i destinatari continuano anche dopo la fine del progetto.



sostenibilità, cioè dimostrare che l'investimento richiesto produrrà benefici duraturi anche oltre la durata del progetto finanziato.

Perché usare il PCM?

Esperienze pregresse	Soluzioni PCM
Quadro strategico confuso	Approccio definito in maniera chiara
Scarsa conoscenza del contesto	Approfondita analisi del contesto
Programmazione orientata verso le attività	Programmazione e realizzazione orientate al raggiungimento degli obiettivi
Risultati non verificabili	Risultati verificabili
Pressioni di spesa	Enfasi sulla qualità
Visione a breve termine	Sostenibilità
Documenti di progetto incoerenti	Formati standardizzati
Mancanza di visione comune degli attori partecipanti	Conoscenza condivisa degli obiettivi

Le fasi del ciclo di progetto

Caratteristiche del ciclo di progetto

Definisce per ciascuna fase:

- **azioni chiave**
- **informazioni necessarie**

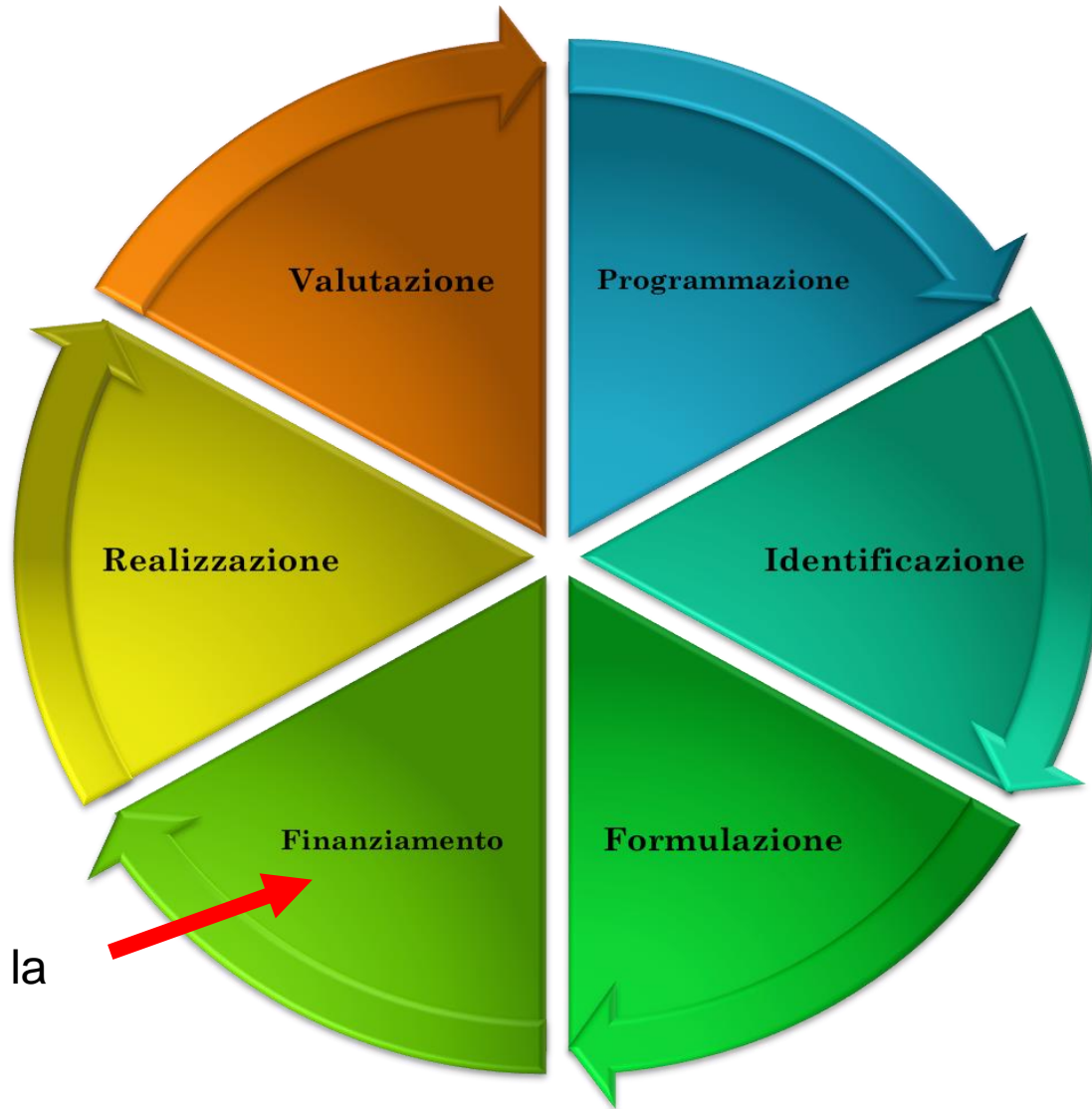
Le fasi sono **progressive**  completare ciascuna fase per procedere alla successiva (decisioni)

È **ciclico**  la valutazione conclusiva trasferisce l'esperienza degli interventi appena conclusi nel disegno degli interventi futuri (retroazione)

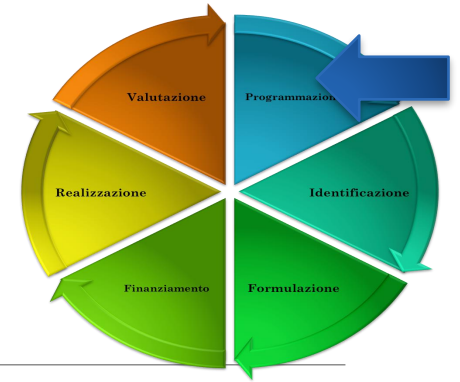
FASI DEL CICLO DI PROGETTO

La preparazione e realizzazione dei progetti in ottica PCM viene definita in fasi, dando vita al Ciclo del Progetto, che ha **cinque** (o sei) fasi standard:

PCM



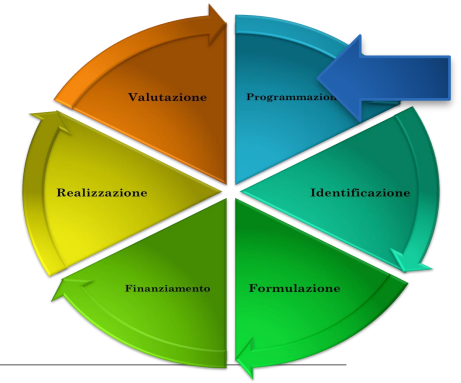
Nel Foromez non la troviamo



1) Programmazione

In questa fase, gli enti responsabili del programma o delle politiche di settore, sulla base di un lavoro di **analisi del contesto** e di consultazione con gli altri attori-chiave (forze sociali, amministrazioni locali, rappresentanti della società civile, ecc.), **definiscono le caratteristiche dei progetti** che si intende sostenere **con il programma** per quanto riguarda:

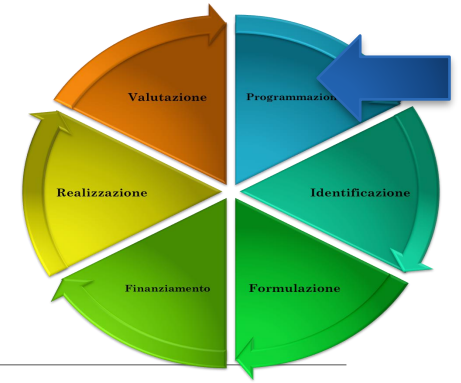
- obiettivi,
- beneficiari,
- tipologia di azioni,
- struttura del partenariato,
- entità del supporto finanziario, ecc.



PROGRAMMA ≠ PROGETTO

Esempio:

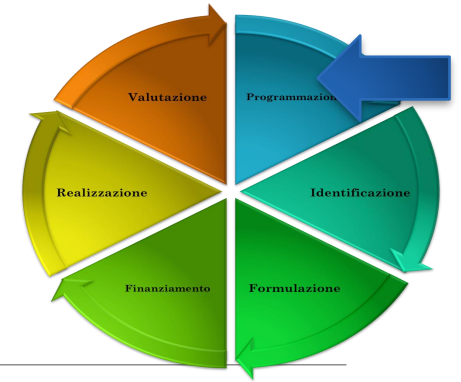
<http://www.interreg.net/it/news.asp?art=653573#accept-cookies>



I gestori dei programmi = **programme people**

Promotori o attuatori dei progetti = **project people**

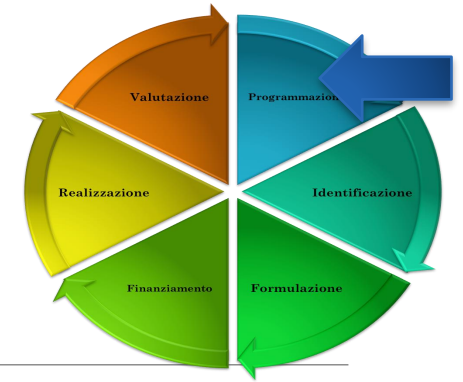
Programmi operativi



È un documento proposto dallo Stato nazionale o da una sua regione e approvato dalla Commissione europea al **fine della attuazione** in quel Paese e di conseguenza in quella Regione **della programmazione comunitaria**.

PROGRAMMA DI COOPERAZIONE INTERREG ITALIA-SLOVENIA

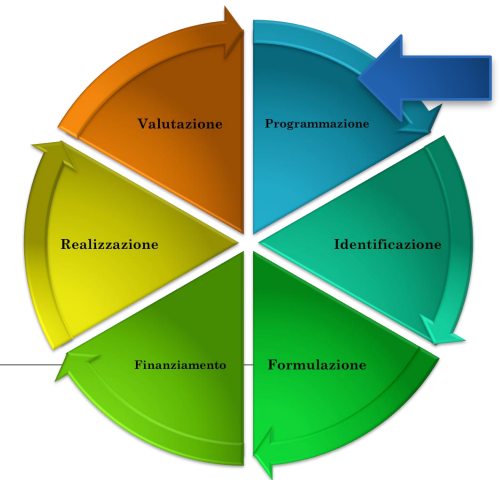
PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FVG



Programmi operativi

- la LOGICA DI INTERVENTO con cui si intende raggiungere gli obiettivi: per ciascun **Asse prioritario** sono indicate le **priorità** e all'interno di queste gli **obiettivi specifici** e le **azioni** da sostenere (attraverso i progetti) per raggiungerli;
- la definizione di **INDICATORI DI RISULTATO** (result indicators), per verificare gli **impatti** di quanto attuato, e di **REALIZZAZIONE** (output indicators), per verificare **l'attuazione delle azioni** secondo quanto previsto;
- l'indicazione del sistema di **MONITORAGGIO** e di **VALUTAZIONE** dell'intero PO.

1) Programmazione



- Analizza il **contesto territoriale e settoriale** identificando **problemi, vincoli e opportunità** che potranno essere affrontati (es. dalla Cooperazione internazionale o dalla Cooperazione territoriale).
- Identifica i **principali obiettivi e le priorità settoriali** dell'attività di cooperazione.
- Fornisce un **quadro di programmazione pertinente e fattibile**.
- Tiene conto degli insegnamenti delle **esperienze passate**.

**PRIMA DI SALUTARCI,
RICAPITOLIAMO!**

Ricapitolando



- Definizione di progetto (**unico, attività coordinate e controllate, inizio-fine, conseguire obiettivi**)
- Si parte quasi sempre da zero>è presente solo un **bisogno/problema da risolvere**
- Definizioni di **PM / PCM**

Ricapitolando



-
- Elementi centrali del PCM: suddivisione in fasi standard; orientamento e coinvolgimento ai/dei beneficiari, miglioramento della **qualità della progettazione e della gestione** del progetto con gli indicatori; linguaggio comune; concetti e strumenti comuni; nessi di causa – effetto; fattori esterni; sostenibilità; sistema di monitoraggio e valutazione; trasparenza (documenti standard)
 - **Criticità** nei progetti: no miglioramenti concreti; no partecipazione stakeholder; no apprendere dalle esperienze pregresse e non innovare, con scarsi obiettivi.

...il PCM – ricapitolando

- Miglioramento della **qualità della progettazione e della gestione** del progetto
- Focalizzazione dell'interesse sui **bisogni effettivi** dei **soggetti beneficiari e degli stakeholder**, anche grazie al loro coinvolgimento (**PERTINENZA**)
- Utilizzo di un **approccio logico** (**attività, risultati, obiettivi - COERENZA**)
- Puntare alla **sostenibilità** del progetto e ad assicurare benefici durevoli (**SOSTENIBILITÀ**)
- Integrare gli **obiettivi** del progetto con quelli settoriali, locali, nazionali ed europei

**Grazie per
L'attenzione!**