

# L'ATTUAZIONE, IL CONTROLLO E LA RENDICONTAZIONE DEI PROGETTI DEGLI ENTI LOCALI E DEI SOGGETTI ATTUATORI SUL PNRR

18 aprile 2024

**Project Management per gli enti pubblici**

Prof.ssa Claudia Pedercini

Università degli Studi di Brescia

# Contratto a tempo indeterminato o prestazione occasionale?

- **Accidental Project Manager:** tutti coloro che, operando nelle strutture della PA, prevalentemente in aree non tecniche, sono chiamati ad assumere, temporaneamente il ruolo di responsabili di progetto (Frohnhofer, 2018; Pinto e Kharbanda, 1995; Darrell, Baccharini e Love, 2010)
- APM vengano scelti perché:
  - vi è urgenza di realizzare un determinato progetto nell'ambito del loro settore di specifica competenza
  - Non ci siano altri disponibili a ricoprire il ruolo di responsabile di progetto
- Essendo consapevoli della saltuarietà della responsabilità progettuale, gli APM potrebbero essere poco inclini o motivati ad investire in formazione specifica
- Scarsa diffusione dell'Ufficio di Project Management nelle PA
- APM è portato a considerare il mondo del Project Management come qualcosa di troppo complesso e troppo tecnico

# APM nelle organizzazioni della PA

Ma allora perché è in costante crescita la domanda di APM nelle organizzazioni della PA?

Perché tutti i settori della PA negli ultimi anni sono caratterizzati da una forte spinta verso innovazioni finalizzate ad esempio:

- ▶ Al miglioramento della qualità dei servizi al cittadino;
- ▶ All'offerta di nuovi servizi ai cittadini;
- ▶ Alla semplificazione dei procedimenti amministrativi;
- ▶ Alla informatizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi;

Naturalmente il Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR) della PA è una ulteriore importante spinta alla diffusione dell'innovazione nella PA.



# Il progetto nella sua dimensione organizzativa

Il parallelismo tracciato esalta il senso di complementarità e interdipendenza esistenti tra progetto e organizzazione.

La natura e il grado di tale interdipendenza dipendono, per ogni organizzazione, dall'approccio che la stessa adotta verso il progetto e la sua gestione. In tal senso, le organizzazioni possono essere **project-driven** oppure **project-dependant**.

Le **project-driven** hanno come **mission principale la realizzazione di progetti**, pertanto il loro successo è legato prevalentemente alla presenza di una struttura e di un team di project management, competenti e flessibili, che condividono pratiche, metodologie e strumenti per la gestione efficace ed efficiente delle informazioni, delle risorse e delle attività dei diversi progetti attivi.

Le organizzazioni **project-dependant**, invece, **operano tipicamente in un business che consiste nella produzione e fornitura di beni e servizi, e decidono poi di avviare la realizzazione di un progetto per attivare al proprio interno iniziative di cambiamento** strategico e operativo (es. progetto di sviluppo di un nuovo prodotto).

# Tipologia di organizzazione e ruolo del PM

- **Organizzazione funzionale**, assegna un **ruolo secondario al project manager** e al suo staff in quanto il ruolo primario viene svolto dalle funzioni aziendali, che esercitano un controllo sostanzialmente esclusivo sulle risorse umane impegnate nel progetto. Pertanto, nelle realtà organizzate per funzioni, il **project manager ha un'autorità molto limitata (spesso nulla) rispetto ai manager funzionali, che sono i responsabili diretti dell'allocazione delle risorse e del budget.**



Fig. 3.1 - Esempio di struttura organizzativa funzionale

# Tipologia di organizzazione e ruolo del PM

Tipologia di organizzazione	Ruolo del PM
<b>Organizzazione a matrice debole</b>	<u>il project manager esercita un'autorità abbastanza limitata sulle decisioni di progetto</u> , e quasi nulla sugli aspetti di budget, la cui competenza ricade sui manager funzionali. Spesso, l'impegno del project manager è solo part-time, confermando così il ruolo secondario che il project management riveste in queste organizzazioni.
<b>Organizzazione a matrice forte</b>	fornisce <u>al project manager e al suo staff un ruolo di primo piano rispetto al funzionamento dell'impresa</u> . Il project manager ha un elevato grado di autonomia sulla disponibilità e l'impiego di risorse e budget, nonché una significativa autorità nei confronti dei manager funzionali che sono chiamati a rispettare le esigenze specifiche del progetto. Il suo impegno, insieme a quello del suo staff, è solitamente di tipo full-time, confermando l'importanza strategica che il progetto e la sua gestione rivestono all'interno del business aziendale.
<b>Organizzazione basata su progetto</b>	è un modello in cui le divisioni funzionali scompaiono, lasciando il posto ad <u>una struttura di project management e un PMO che crea team di progetto coordinati da project manager dotati di piena autonomia e autorità</u> . Tale organizzazione è tipica delle imprese che hanno come core business la gestione ed esecuzione di progetti.

MUBI

Cerca

IN CARTELLONE

NOTEBOOK

ACCEDI



★ 7.4/10  
1.730 Valutazioni

# OPPENHEIMER

Diretto da Christopher Nolan  
Regno Unito, Stati Uniti, 2023

Drammatico, Biografico, Storico, Di guerra

180

## TRAMA

J. Robert Oppenheimer is appointed to work on the top-secret Manhattan Project. Oppenheimer and a team of scientists spend years developing the atomic bomb. Their work comes to fruition on July 16, 1945, as they witness the world's first nuclear explosion, forever changing the course of history.

▶ TRAILER

Al momento questo titolo non è in programmazione su MUBI, ma altri fantastici film sì. Scopri cosa c'è [IN CARTELLONE](#) >

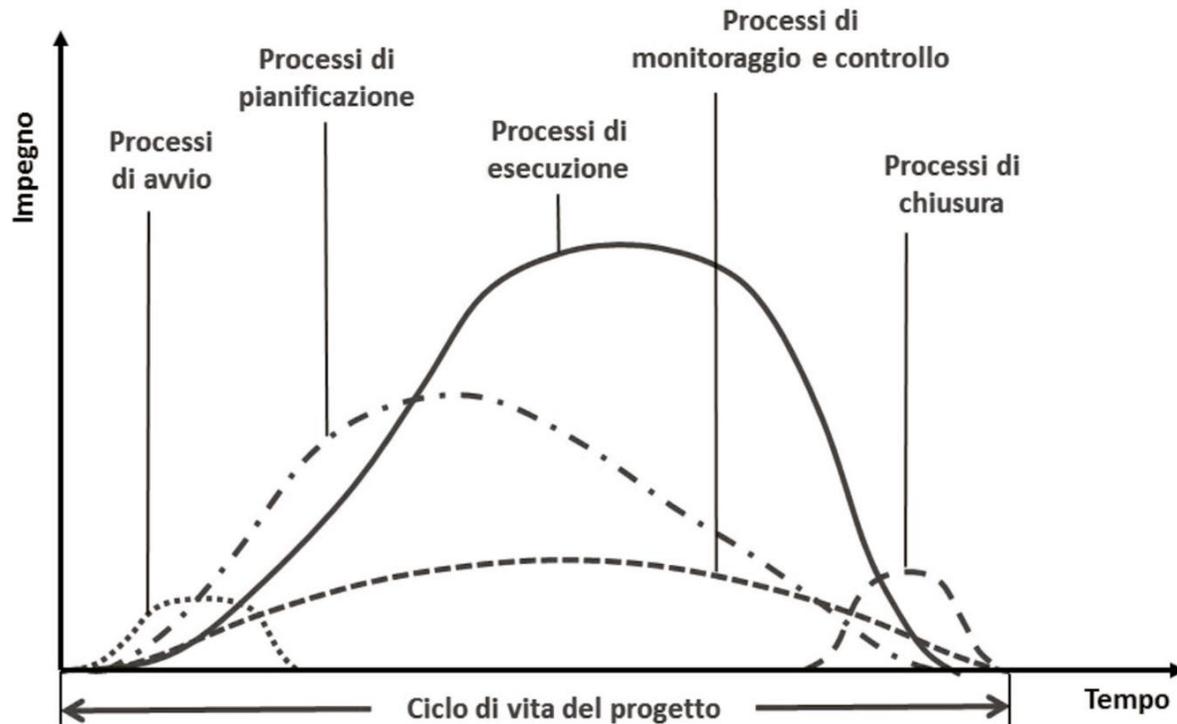
Condividi ➔

# Alcuni capisaldi per gli APM

**Progetto:** è uno sforzo temporaneo per creare un prodotto, un servizio o un risultato

- ▶ Un'iniziativa **temporanea**, con un inizio e una fine ben definiti (Graham, 1990)
- ▶ Uno sforzo **complesso**, che prevede compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazione e budget ben definiti (Archibald, 1994);
- ▶ Un **insieme di attività**, complesse ed interrelate, aventi come fine un obiettivo ben definito, raggiungibile attraverso sforzi sinergici e coordinati, entro un tempo predeterminato e con un preciso ammontare di risorse umane e finanziarie a disposizione (Tonchia, 2001)

# Il ciclo di vita di un progetto



Il ciclo di vita del progetto è costituito **dall'insieme delle fasi in cui si struttura l'intero sforzo realizzativo**, dalle relative attività (sequenziali e parallele), e dai risultati intermedi (deliverable) che vengono prodotti in ciascuna fase e che costituiscono input per le fasi successive. Il numero delle fasi del progetto è strettamente connesso alla natura, tipologia e complessità del progetto stesso.

La vita di un progetto può essere caratterizzata da cambiamenti che si rendono necessari durante lo svolgimento e che comunque ci devono far riflettere sulle lacune informative e decisionali o sugli elementi di superficialità che le ha determinate.

# Gli stakeholder di progetto: gli eterni dimenticati

- ▶ Tutti coloro che hanno un interesse nel progetto o lo possono influenzare sia in termini positivi che negativi.
- ▶ È importante che vengano identificati il prima possibile in modo da valutare i loro interessi, gli input che possono fornire, i rischi e le opportunità legati alle loro possibili influenze
- ▶ Primo rischio: dimenticarne qualcuno!

**Stakeholder interni:** sono parte dell'organizzazione

**Stakeholder esterni:** sono esterni all'organizzazione

# Gli step di realizzazione di una mappa degli stakeholder

4. Coinvolgere

1. Identificare

3. Dare  
priorità

2. Analizzare

La gestione degli stakeholder è un **processo ciclico** che deve essere ripetuto per tutta la durata del progetto. Possono cambiare gli stakeholder, cambiare i loro interessi e il loro livello di influenza.



# Identificare gli stakeholder

Gli stakeholder di progetto rientrano in **due categorie principali: coloro che contribuiscono ad un progetto e coloro che sono «colpiti» «influenzati» da un progetto.**

Esempio:

- ▶ Comincia ad annotare tutti gli stakeholder principali che sono di immediata identificazione
- ▶ Organizza una riunione di brainstorming
- ▶ Organizza un meeting con il Cliente
- ▶ Incontra gli altri stakeholder principali e continua con loro il lavoro di identificazione di altre parti coinvolte

# Identificare gli stakeholder: esempi

<b>Attori del settore pubblico</b>	<b>Attori del settore privato</b>	<b>Attori della società civile</b>
Insegnanti	Datori di lavoro	Genitori
Dirigenti scolastici	Produttori locali	Organizzazioni di volontariato
Forze dell'ordine	Banche	Autorità religiosa
Medici		
Infermieri		



# Analizzare gli stakeholder

**Comporta definire i ruoli e le aspettative dei soggetti interessati.** Tutte le parti interessate non sono uguali. **Alcuni hanno un potenziale per generare un impatto maggiore sul progetto rispetto ad altri.** In questa fase vengono fatti emergere in maniera partecipativa tutti i possibili profili interessati. Qui l'importante è produrre i profili che verranno clusterizzati, organizzati e classificati nella fase successiva.

Esempio: proviamo a rispondere ad alcune domande:

- ▶ Quale è il suo interesse?
- ▶ Come il progetto lo influenza?
- ▶ Come a sua volta può influenzare la commessa?
- ▶ Interesse e influenza sono positivi o negativi per gli obiettivi del progetto?
- ▶ Quale impatto può avere sulla realizzazione del lavoro?
- ▶ Qual è il suo livello di responsabilità e autorità? Che potere ha?
- ▶ Quanto dovrà essere coinvolto e in quali modalità?



# Dare priorità

Una volta che si definiscono le parti interessate **è possibile dare priorità alle loro esigenze**. Classificando gli stakeholder è possibile mapparli meglio e comprendere il livello e la tipologia di coinvolgimento. **Dare priorità agli stakeholder significa assegnare ad ogni gruppo un valore, tra i più diffusi e utili per qualsiasi progetto sono:**

**Potere:** quale livello di potere hanno? Alto medio basso

Supporto: quanto sono coinvolti a supportare il progetto? Positivo neutro negativo

**Influenza:** che livello di influenza hanno nel progetto? Alto e basso

Bisogni: quale tipo di bisogno dimostrano nei confronti del progetto? Forte medio debole

Non esiste una rappresentazione unica per mappare gli stakeholder, esistono diversi modelli di visualizzazione che aiutano ad organizzare e dare priorità alle tipologie di persone da coinvolgere nella progettazione.

# Matrice di classificazione

POTERE / INFLUENZA	ALTO	<b>Priorità 2</b> Generalmente passivi ma se non considerati potrebbero cambiare attitudine. Monitorarne il livello di soddisfazione e gestirne l'influenza.	<b>Priorità 1</b> Stakeholder chiave. Assicurarne il coinvolgimento in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto.
	BASSO	<b>Priorità 4</b> Non particolarmente interessati e con limitata capacità di influenza sul progetto. Da monitorare.	<b>Priorità 3</b> Poco influenti sul progetto ma potrebbero influenzare stakeholder più importanti. Stabilire piani di comunicazione costante.
		BASSO	ALTO
		INTERESSE	

Fig. 2.1 - Matrice di classificazione degli stakeholder

**Interesse:** indica quanto il cambiamento è considerato prioritario dallo stakeholder

**Influenza:** indica il livello di potere posseduto (capacità, soldi, posizione sociale etc.) che consente di influenzare positivamente o negativamente il processo di cambiamento



# Coinvolgere

È la fase in cui si coinvolgono gli stakeholder per ottenere sostegno e condivisione.

Questa fase richiede una **gestione proattiva**. Comunicazione continua, condivisione, coinvolgimento e relazioni. Gestire gli stakeholder vuol dire stabilire relazioni e non semplicemente condividere le informazioni.

Durante le attività di gestione, dopo aver analizzato e compreso aspettative e bisogni degli stakeholder, può emergere la necessità di modificare alcuni requisiti del progetto.

Motivo in più per realizzare una gestione proattiva e identificare le azioni da eseguire il prima possibile per gli stakeholder ad alta priorità. **Nell'ottica della gestione integrata del progetto, l'output di questo processo viene fornito al ciclo di pianificazione**, poiché i nuovi requisiti dovranno essere inglobati nello scopo della commessa.

# L'ansia del cronoprogramma

«Non ho ancora visto il cronoprogramma»

«Senza il cronoprogramma è inutile parlare di progetto»

Il cronoprogramma è il punto di arrivo del processo di programmazione e non il punto di partenza.

Pertanto senza aver pianificato è molto facile cadere nella costruzione di un diagramma che sia solo il «Gantt dei desideri»

Per costruire un buon diagramma di Gantt e un ottimo cronoprogramma è opportuno dotarsi di metodo e di strumenti.

# Metodo: Comincia pensando alla fine

- ▶ Cominciare un'attività o un progetto pensando alla fine è uno dei segreti per fare in modo di realizzare i nostri obiettivi [cit. Pablo Picasso]
- ▶ Preparare un **schedule** vuol dire definire le attività e le risorse necessarie per eseguirle, le dipendenze, i vincoli, gli scenari, i rischi e le opportunità.
- ▶ Il processo di pianificazione è ciclico e **iterativo**, cioè si ripete ciclicamente fino al termine del progetto poiché con il passare del tempo ci sarà costantemente bisogno di aggiornamenti del piano. La disponibilità di nuove informazioni e nuovi dettagli ci permetterà di affinare la pianificazione. Questo è il concetto di **elaborazione progressiva**.

**Tecnica della finestra mobile** (*rolling wave planning*): consiste nell'aumentare il dettaglio della pianificazione man mano che sono disponibili nuove informazioni (pensate ai progetti molto lunghi)

# WBS – Work Breakdown Structure

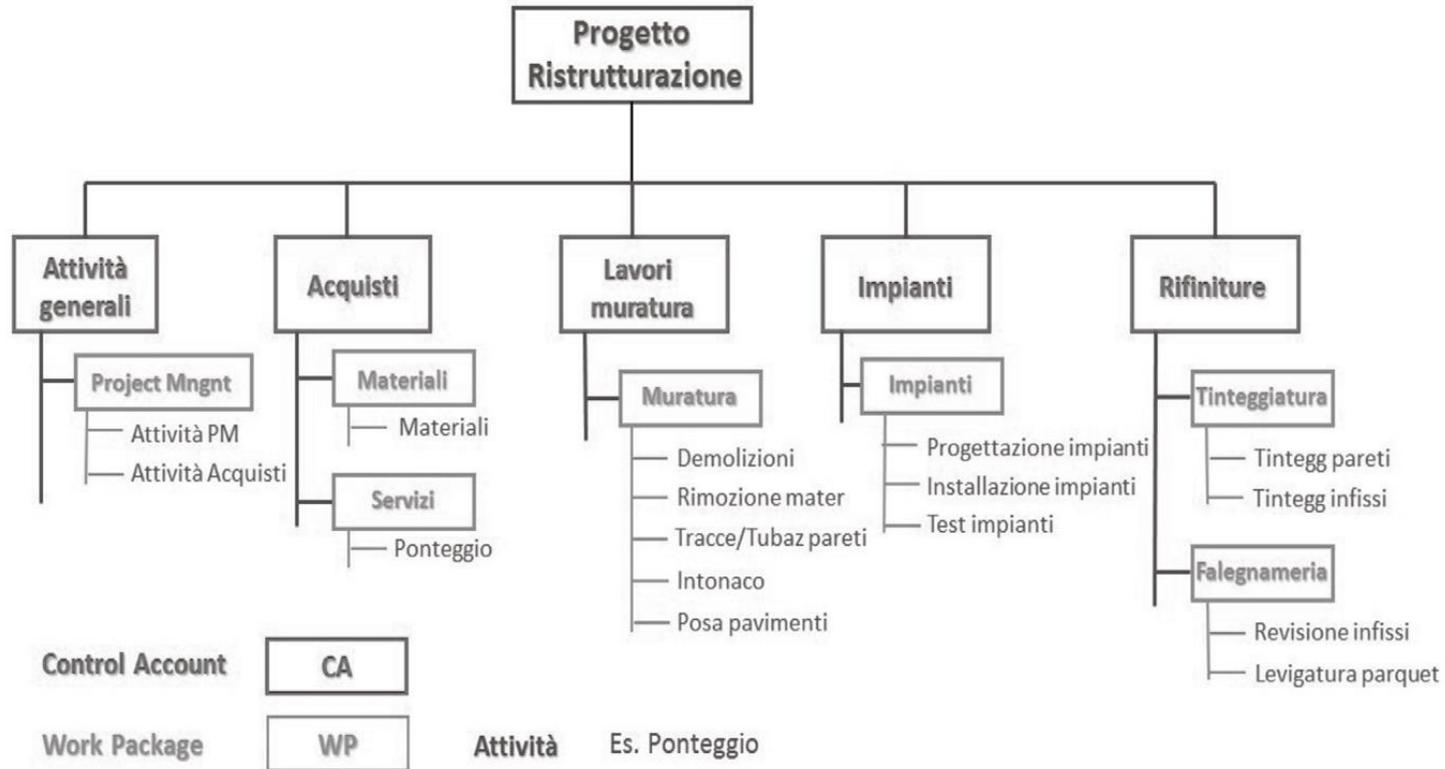


Fig. 4.1 - Esempio di WBS per un progetto di ristrutturazione di un appartamento

- È una tecnica di scomposizione dello scopo del lavoro in pacchetti di attività, che permette una migliore pianificazione e controllo del progetto. La WBS, costituita in pacchetti di attività più piccoli e gestibili i quali contengono i deliverables della commessa.



# L'urgenza dell'essenziale

*«A furia di sacrificare l'essenziale all'urgenza, si finisce per dimenticare  
**l'urgenza dell'essenziale»***

*Edgar Morin*



# Successo nella gestione del progetto vs successo del progetto

La letteratura evidenzia la differenza tra:

- ▶ il successo nella gestione del progetto che riguarda principalmente il rispetto del triangolo dei vincoli (tempo, costo, ambito)
- ▶ il successo del progetto che invece **apre le porte alla riflessione sulle finalità dei progetti interni alle organizzazioni della PA che riguarda la creazione di valore pubblico**. Chiedersi se un progetto contribuisce alla realizzazione della mission istituzionale della PA e quindi se grazie all'impiego dei risultati di progetto è possibile verificare, in un periodo successivo significativi outcome generati dal progetto è una riflessione di primaria importanza.

Progetto	Criteri di successo	Indicatori
Corso di formazione al personale sul tema dei progetti di ricerca finanziati su bandi pubblici	Miglioramento della capacità progettuale dell'ente Aumento della capacità di finanziamento attraverso bandi	Aumento del numero di bandi finanziati/anno Aumento del numero di finanziamenti ottenuti/numero di domande presentate per anno

# Dagli output agli outcome

In altre parole, imparare a chiederci:

**“quale cambiamento di lungo periodo vogliamo raggiungere a vantaggio dei principali destinatari dei nostri sforzi e quali sono le migliori pre-condizioni di breve e medio periodo (in termini di cambiamenti/*outcome*) per ottenerlo?”**

invece che chiederci

“quali azioni dobbiamo mettere in campo per raggiungere i nostri obiettivi?”, approccio tipico di chi resta imprigionato nel ciclo brevissimo e chiuso “bando-progetto-bando-progetto...”.



# La TdC e il ruolo dei portatori di interesse

Durante l'implementazione di un progetto è relativamente **più semplice avere il controllo diretto sulle attività e sugli output**, assicurando che i servizi e i prodotti siano i migliori possibili, ma è importante ricordare che **il vero cambiamento avviene solo a livello di outcome e che a questo livello dipende necessariamente dal coinvolgimento dei principali portatori di interesse** (o portatori di interesse chiave).

In altre parole, il raggiungimento degli *outcome* non è sotto il nostro esclusivo controllo. Solo il processo partecipativo e la strategia di coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement strategy*) può aumentare la possibilità di ottenere un maggiore impatto.

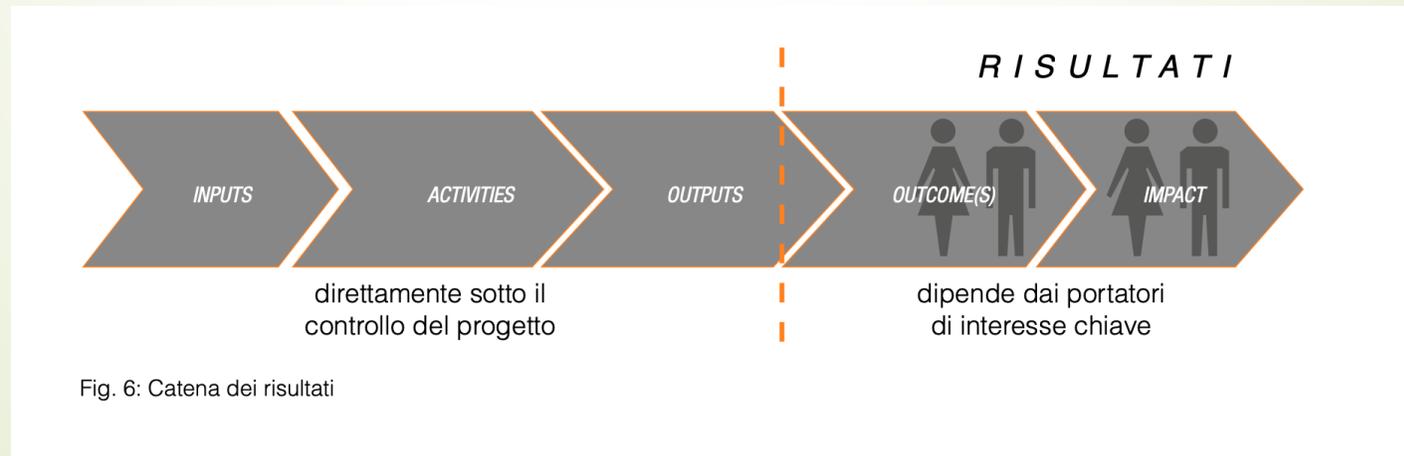


Fig. 6: Catena dei risultati

# Backward mapping (mappatura a ritroso)

A questo punto siamo pronti per iniziare con la “mappatura a ritroso” (il *backward mapping*), quel procedimento che, partendo dall’obiettivo di lungo termine (*Long Term Outcome/Impact*), ci permetterà di definire tutti gli obiettivi di medio e breve termine che devono essere raggiunti precedentemente, sia temporalmente sia logicamente. la prima cosa da fare quindi è definire l’obiettivo di lungo termine del nostro progetto:

*qual è il grande cambiamento finale cui si vuole arrivare? che cosa o chi deve cambiare nel lungo periodo?*

*quali sono le condizioni necessarie e sufficienti (in termini di outcome = chi deve cambiare come?) che devono essere realizzate prima per raggiungere l’impatto*

Quindi, nell’iniziare il processo di *backward mapping*, occorre **partire dall’impatto e tornare indietro per determinare tutti quei cambiamenti che devono avvenire prima, nei portatori di interesse che abbiamo precedentemente identificato, affinché tale impatto si realizzi.**

Le attività saranno identificate in un momento successivo, e solo come mezzi per produrre gli *output* con i quali ci aspettiamo di innescare il cambiamento desiderato.



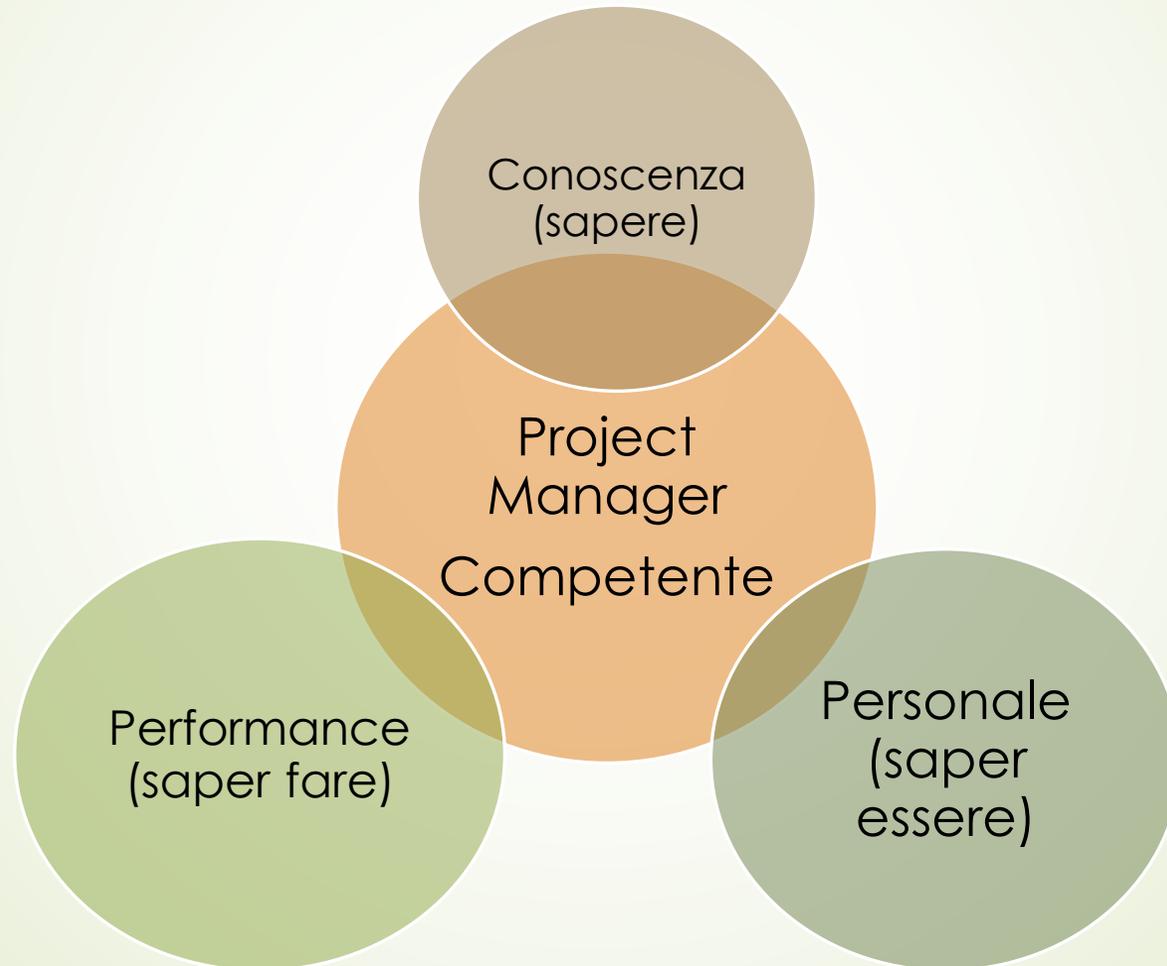
# La teoria del cambiamento

<b>Comportamento iniziale/problema</b>	<b>Attività</b>	<b>Output</b>	<b>Outcomes intermedi (risultati)</b>	<b>Outcome finale</b>
<i>Se questa è la situazione pre progetto ...</i>	<i>Come agiamo? Che cosa facciamo?</i>	<i>Per ottenere quali prodotti o servizi?</i>	<i>Che produrranno questi primi nuovi comportamenti in più stakeholders</i>	<i>I quali influenzeranno questo cambiamento finale sul target group</i>

# Le competenze del Project manager

- Non solo hard skills
- Gli studi che misurano l'impatto diretto delle competenze soft del PM sul successo del progetto sono ancora pochi e perlopiù concentrati sullo stile di leadership e dei suoi comportamenti piuttosto che tipo di skill e sulla relazione con il successo
- La natura occasionale del ruolo e l'assenza di un suo riconoscimento formale contribuiscono a determinare l'ambiguità del ruolo dell'APM
- Cultura organizzativa che ancora fatica ad individuare un ruolo adeguato ad una figura così centrale nella PA

# Le competenze del Project manager



# Le competenze del Project manager

Il **Project Management Institute (PMI)** ha aggiornato il suo programma CCR (Continuing Certification Requirements) includendo il concetto di **Triangolo del Talento**, ossia le tre aree di abilità che un project manager deve possedere per completare con successo un progetto. Le tre aree sono rappresentate dalla gestione tecnico/metodologica del progetto (competenze tecnico-metodologiche), dalla guida carismatica del progetto (leadership) e dalla governance strategica e di business legata al progetto (gestione della strategia e del business).

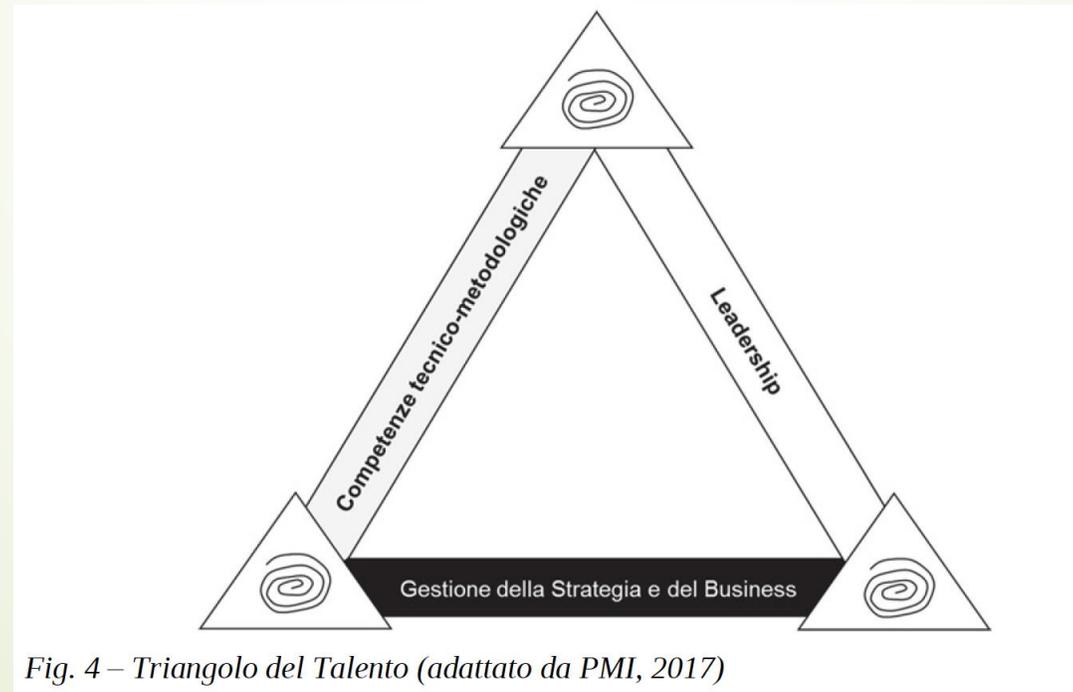


Fig. 4 – Triangolo del Talento (adattato da PMI, 2017)

# Le competenze del Project manager

## ► Competenze tecnico-metodologiche

è chiamato ad aiutare il team a strutturare il lavoro in fasi misurabili e controllabili in termini di **deliverable prodotti, tempi e costi**. Inoltre, dovrebbe supportare il management nel prendere le decisioni migliori per favorire lo svolgimento dei lavori e il raggiungimento dei risultati attesi. Nella maggior parte dei casi non è indispensabile che il project manager possieda competenze tecniche specifiche dell'ambito in cui si sviluppa il progetto, in quanto tali competenze specialistiche dovrebbero far parte del bagaglio professionale dei membri del team. Al contrario, **il responsabile di progetto dovrebbe mettere al servizio del team la sua esperienza per superare i problemi organizzativi.**

## ► Competenze di leadership

la capacità di guidare il team verso il **raggiungimento degli obiettivi del progetto**. Un project manager deve essere in grado di operare come leader, **motivando i suoi collaboratori**. Questo è possibile solo se è fortemente convinto di ciò che occorre fare e di ciò che propone, mettendo in gioco la sua stessa credibilità. Deve inoltre assicurarsi che i membri del team siano in possesso delle competenze necessarie per completare il lavoro e in caso contrario attivarsi per fare acquisire/sviluppare tali competenze attraverso formazione o sessioni di affiancamento.

# Le competenze del Project manager

## ► Competenze di gestione della strategia e del business

Un buon project manager deve essere in grado di **vedere oltre gli obiettivi di breve periodo** per valutare **in che modo il progetto che gli è stato affidato possa contribuire allo sviluppo del valore pubblico**. Una chiara comprensione del valore aiuta ad analizzare meglio le decisioni prima di implementarle. Si tratta spesso di svolgere analisi costi-benefici, analisi SWOT, analisi di mercato, analisi dei requisiti e verifiche di conformità alle specifiche. L'attenzione verso gli obiettivi si risolve nel fornire nuova energia, spunti e raccomandazioni per il miglioramento organizzativo. Questo aiuta l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi di lungo termine.