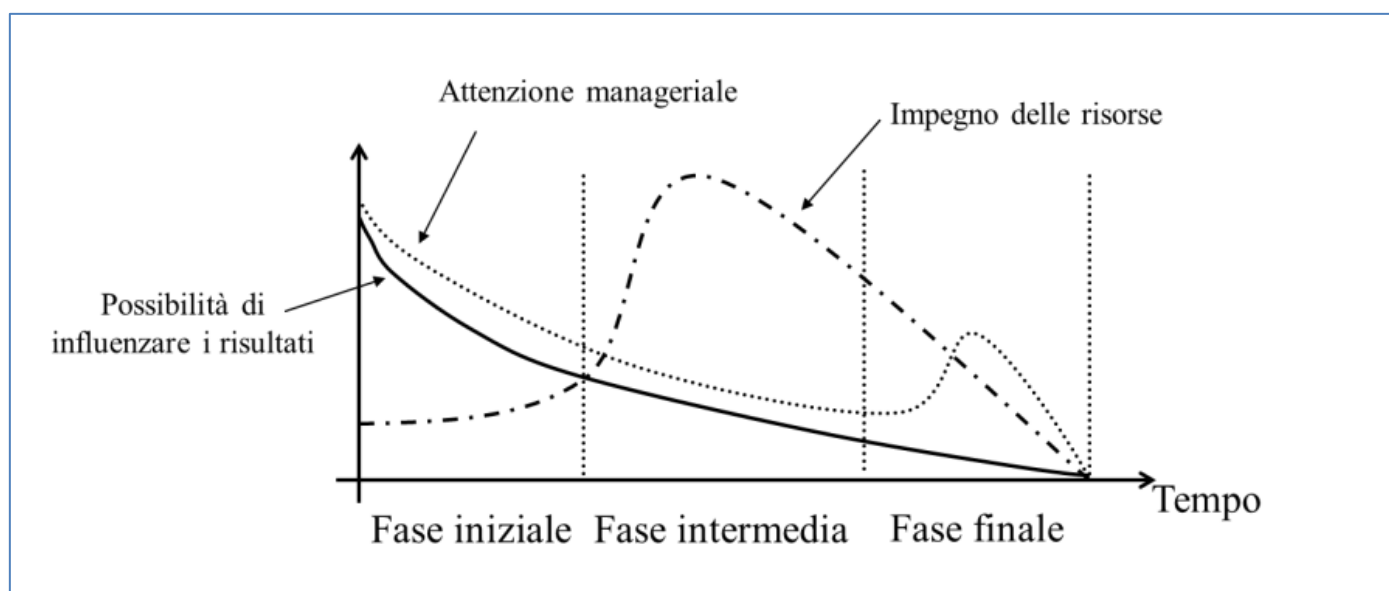

E-MANUAL

CAPITOLO 3 COME GESTIRE IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE UN PROGETTO EUROPEO

3.1 ATTUAZIONE DEL PROGETTO E MANAGEMENT

Cos'è un progetto?

- Un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto o un servizio univoco (PMI - Project Management Institute, 1996).
- Uno sforzo complesso, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti (Russel D. Archibald, 1994).
- Un insieme di sforzi coordinati nel tempo (Kerzner, 1995).
- Un insieme di persone e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget determinato ed entro un periodo stabilito (Graham, 1990).
- Un'impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità (ISIPM).



Quali sono le principali caratteristiche del progetto?

Complessità: alla fase realizzativa partecipano numerosi attori (interni ed esterni) di differenti culture ed estrazione tecnica, ciascuno dei quali opera svolgendo molteplici attività fra loro correlate da stretti vincoli di interdipendenza di natura logica, fisica e temporale.

Unicità: è finalizzato alla realizzazione di un oggetto o un servizio non preesistente, e per il quale il contenuto di novità non consente l'applicazione di procedure standardizzate. Lo scenario sociale-economico-finanziario e di mercato è ogni volta differente.

Temporaneità: ha una data di inizio e una di fine prestabilite, e le partnership che devono eseguirlo vengono create appositamente per la durata del progetto.

Incertezza/Elaborazione Progressiva: è pianificato prima della sua realizzazione, ma sia la missione (scope) sia la tempistica sono continuamente oggetto di revisione. È caratterizzato da precarietà ed instabilità nella programmazione del suo ciclo realizzativo. I rischi e le incertezze sono più alti all'inizio mentre con l'avanzamento del progetto aumenta progressivamente la possibilità di successo.

Vincoli: si realizza con un limitato ammontare di risorse (economiche, umane, di tempo, ecc..).

Orientamento: è orientato ad un obiettivo, un prodotto finale, un servizio o comunque un output, tipicamente definibili in termini di tempo, costo e qualità (il triplo vincolo).

Ciclo di vita: la "vita" di un progetto è identificabile attraverso punti di partenza e di arrivo, associabili a una scala temporale. Man mano che il progetto va avanti passa attraverso fasi distinte. Il ciclo di vita include tutte le fasi dal punto di partenza al completamento del progetto. Ogni fase del progetto ha le sue specifiche caratteristiche ma ogni fase è legata alle altre.

Categorie di progetti

Le variabili nella classificazione di progetti possono essere:

- entità del progetto: impegno di risorse umane e/o finanziarie, l'ambito e la diffusione geografica;
- complessità di progetto: varietà degli obiettivi e ambito;
- grado di rischio di progetto: grado di novità, entità e complessità.

Cos'è il project management?

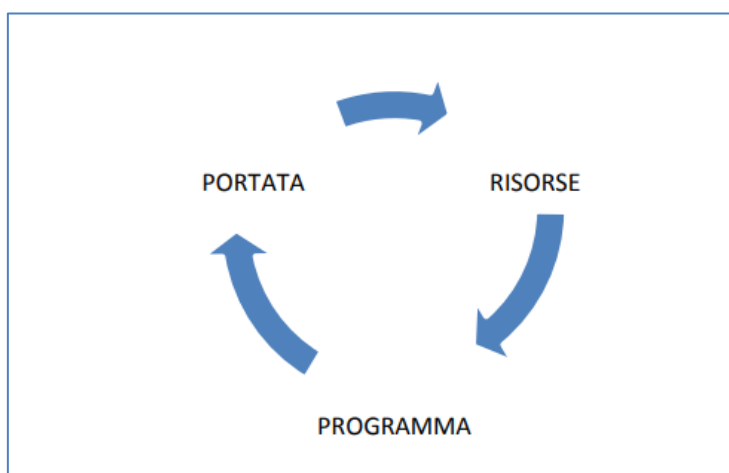
Il Project Management è:

Pianificazione, organizzazione, monitoraggio e controllo di tutti gli aspetti di un progetto e di tutte le motivazioni che implicano il raggiungimento degli obiettivi di progetto entro tempi, costi e criteri di performance prestabiliti.

Gestione sistemica di un'impresa complessa, unica e di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e limitate, con vincoli interdipendenti di tempo-costo qualità.

Applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti.

L'insieme dei compiti richiesti per la realizzazione degli obiettivi di un progetto spesso viene definito portata del progetto, che tuttavia è solo uno dei tre elementi cruciali da mantenere in equilibrio.



Per **risorse** s'intende il personale e le attrezzature necessarie per realizzare gli obiettivi del progetto. Si tratta di elementi di spesa che quindi dipendono dal bilancio del progetto. Nei progetti europei la sovvenzione accordata dalla Commissione europea è fissa per l'intero periodo del finanziamento, per cui la dotazione di bilancio, e la conseguente disponibilità di risorse, può essere aumentata solo da contributi forniti dagli istituti partner o da finanziamenti complementari. Nel programma sono indicati i tempi e la sequenza delle varie attività, nonché la durata totale del progetto.

Mentre i primi elementi si possono modificare in base al cambiamento delle esigenze, il periodo di finanziamento è limitato a uno, due o tre anni, come definito nel contratto.

Tuttavia, è possibile richiedere una proroga di alcuni mesi per completare il lavoro. I tre elementi sono interconnessi. Ad esempio, se un compito specifico richiede più tempo del previsto, saranno necessarie maggiori risorse umane o non si potranno completare altri compiti, con la conseguente riduzione della portata del progetto. Nessun progetto viene attuato secondo il piano iniziale. Quindi, una valida gestione è un processo di continua pianificazione e revisione, che si può illustrare come segue:



Perché il project management?

Per gestire adeguatamente un progetto è indispensabile applicare una metodologia fondata su principi rigorosi e regole sistematiche, abbandonando l'illusione che gli stessi risultati possano essere raggiunti ricorrendo alla propria fantasia, all'estro del momento, all'intuizione personale, all'esperienza individuale maturata. Fare un buon utilizzo del Project Management non significa non avere problemi, eliminare tutti i rischi, evitare le sorprese: significa gestire il progetto in modo standardizzato e controllato anziché portarlo avanti continuando a gestire le emergenze con interventi improvvisati.

Gli obiettivi del project management

- Dare una visione realistica del progetto durante tutto il ciclo di vita.
- Responsabilizzare tutti gli attori coinvolti su obiettivi specifici.
- Evidenziare situazioni critiche e proporre valide alternative in modo tempestivo.
- Tracciare un quadro previsionale dell'evoluzione futura del progetto.
- Proporre e imporre una normativa comune a tutti gli attori coinvolti.
- Assicurare la coerenza tra gli obiettivi parziali assegnati e quelli generali di progetto.

I fondamenti del project management

- L'esplicitazione delle responsabilità per l'integrazione dei singoli apporti al progetto.
- I sistemi di pianificazione e di controllo, per la predizione e l'integrazione dei singoli apporti al progetto.
- Il team di progetto, come luogo d'integrazione degli apporti di tutti i partecipanti al progetto.

I vantaggi del project management

- L'attribuzione a una sola persona delle responsabilità dei risultati del progetto.
- La certezza che le decisioni vengono prese tenendo conto dell'obiettivo globale del progetto e non a beneficio di settori funzionali.
- La tempestiva identificazione di problemi e rapidità d'attuazione dei correttivi.
- Il coordinamento di tutti gli apporti funzionali al progetto.
- Maggiore motivazione del personale.

I costi da inserire nel budget per il project management

- •Costi per funzioni centralizzate di pianificazione e controllo.
- Oneri per elaborazione dati stipendi e spese del project manager e di eventuali collaboratori
- Costi per funzioni centralizzate di pianificazione e controllo.
- Oneri per elaborazione dati

Le funzioni del project manager (PM)

Il PM pianifica, organizza, seleziona ed inserisce il personale, valuta, dirige, controlla e guida dall'inizio alla fine il progetto. In particolare, ha le seguenti funzioni:

- collaborare alla definizione degli obiettivi e delle strategie;
- individuare i membri del team di progetto e definirne le responsabilità;
- pianificare (programmare) il progetto;
- accertare che tutte le attività vengano schedate e, quindi, siano programmate, preventivate, controllate e monitorate;
- allocare le risorse alle singole attività.

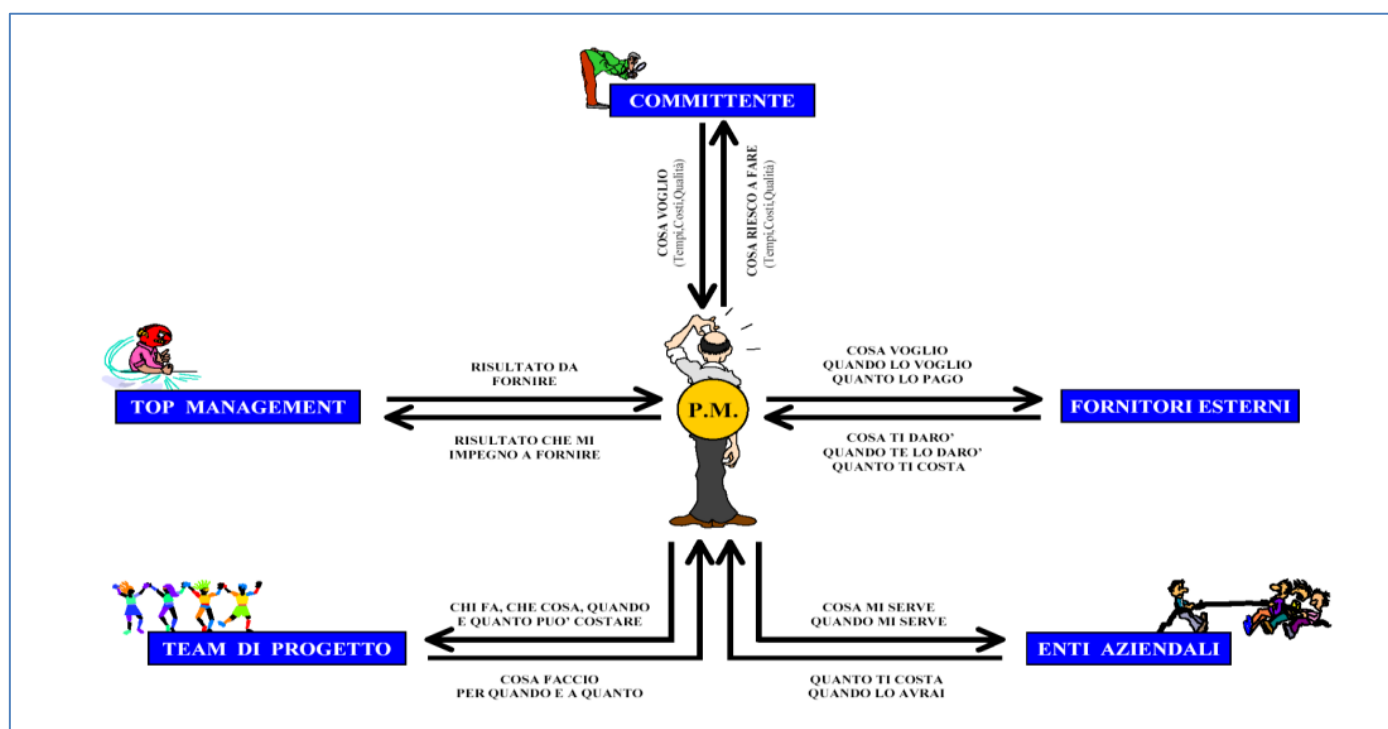
Il profilo del Project Manager: competenze "soft"

- Flessibilità: non deve intendersi come arrendevolezza, bensì, come duttilità, malleabilità, e, più in generale, disponibilità ad adattarsi facilmente alle situazioni contingenti che non è detto risultino sempre gradite.
- Tenacia: non deve mai diventare ostinazione o accanimento, ma deve tradursi nella perseveranza nel perseguire determinati obiettivi.
- Capacità di analisi e di sintesi: grazie alle quali poter assumere decisioni più consapevoli.
- Disponibilità al dialogo: sensibilità e apertura nei confronti dei propri interlocutori e, di conseguenza, cordialità, affabilità, gentilezza e cortesia nell'intrattenere i rapporti interpersonali.
- Leadership: al responsabile di progetto viene solitamente attribuita una forte "densità di responsabilità" alla quale talvolta si accompagna una "labile attribuzione di potere".

Il ruolo del Project Manager

1. La prima regola è di non accettare mai cosa alcuna come vera a meno di non conoscerla evidentemente come tale.

2. La seconda regola è di dividere ognuna delle difficoltà da esaminare, in tante piccole parti quanto sia possibile e necessario, per meglio risolverle.
3. La terza regola è di condurre in ordine i propri pensieri, cominciando dagli oggetti più semplici e più facili da conoscersi, per salire, a poco a poco e come per gradi, fino alla conoscenza dei più complessi.
4. E l'ultima, di fare delle enumerazioni così complete e delle rassegne così generali, da essere sicuro di non omettere nulla.



Il team di progetto

Un progetto si compone di vari compiti (task) per ciascuno dei quali è richiesto personale di determinata esperienza e qualificazione. In senso lato, tutti i partecipanti a un certo progetto si possono considerare membri del team di progetto. Figure tipiche del team di progetto sono: il project manager, i functional project leaders, specialisti vari (amministrativi, tecnici, ecc.), talvolta i rappresentanti di organizzazioni esterne.

Quali sono le condizioni per costituire un team?

- individuazione esplicita dei membri del team con definizione del ruolo e delle responsabilità;
- obiettivi di progetto chiari;
- piano di lavoro realistico, con scadenze chiare;
- regole ben ragionate sul flusso delle informazioni;
- leadership del project manager.

Gli stakeholder di progetto

Gli stakeholder di progetto sono individui e organizzazioni attivamente coinvolti nel progetto o i cui interessi potrebbero essere influenzati dalla realizzazione del progetto. Essi possono a loro volta influenzare il progetto e i suoi risultati.

Il ruolo del Coordinatore (o Lead Partner)

Una volta approvato il progetto, il Coordinatore (o Lead Partner) non ha più solo un ruolo di facilitatore coi vari partner, ma di controllo di un progetto reale. Una buona gestione del progetto garantisce che le procedure stabilite siano rispettate, al fine di raggiungere gli obiettivi progettuali preposti con il budget a disposizione.

Il Coordinatore deve supervisionare la progressione delle varie attività, gli aspetti finanziari, l'organizzazione di incontri formali o informali e il rispetto delle procedure di reporting al fine di garantire il coordinamento del progetto a livello tecnico e finanziario. Per fare tutto questo, il Lead Partner ha bisogno del supporto di tutti i partner di progetto, incluso un Comitato Direttivo (o Steering Committee/Board) che monitori il rispetto dello svolgimento delle attività preposte, la loro efficacia ed eventuali priorità strategiche.

Dopo l'approvazione del progetto, il Coordinatore con l'aiuto degli altri partner rivede il piano progettuale presentato in modo dettagliato al fine dell'inserimento dello stesso nel **Grant Agreement**. Occorre verificare gli obiettivi, i risultati e le tempistiche di realizzazione, tenendo conto della effettiva disponibilità di risorse umane e finanziarie. I diversi ruoli e le responsabilità all'interno del progetto saranno confermati in base alle capacità e all'esperienza dei vari partner. Gli *incontri transnazionali* svolgono un ruolo fondamentale, pertanto la loro organizzazione deve avvenire in modo professionale, tenendo conto della dimensione interculturale del progetto europeo di cooperazione. Inoltre, occorre un'accurata pianificazione della comunicazione tra un incontro e l'altro, che avverrà in modalità online. Per ottenere risultati di qualità, sono indispensabili il *monitoraggio* costante dell'andamento del lavoro e la valutazione di processi e prodotti,

a fronte di chiari criteri di riferimento. Il carico di lavoro amministrativo, in particolare la gestione degli aspetti finanziari, non va sottovalutato.

Il Coordinatore prima di avviare il progetto vero e proprio realizzerà una riunione interna con il proprio team al fine di definire:

- Risultati attesi.
- Indicatori di programma e di progetto.
- Tempistica delle attività.
- Come effettuare le varie attività.
- Ruoli e responsabilità delle risorse umane in staff al Leader (compresa l'ufficializzazione del project manager).
- Ruoli e responsabilità dei partner.
- Flussi finanziari.
- Procedure e scadenze per le operazioni di reporting.

Questo incontro, molto operativo, aiuterà a predisporre il kit di progetto.

Struttura amministrativa

Dal punto di vista amministrativo, ogni organizzazione partner è responsabile della raccolta e archiviazione dei documenti relativi alle attività da essa svolte in riferimento al progetto. Ogni partner deve conservare tale documentazione in modo organizzato al fine di fornirla, se richiesta, insieme ad altri documenti ufficiali, per esempio output specifici o rapporti stilati regolarmente.

Struttura finanziaria

Dal punto di vista finanziario, ogni organizzazione partner è responsabile delle proprie spese, conformemente al budget stabilito per le proprie attività, e della propria rendicontazione finanziaria, fornendo regolarmente al Lead Partner tutte le informazioni necessarie per un'eventuale verifica e per la rendicontazione finanziaria dell'intero progetto (progressiva e definitiva) alla Commissione europea.

Redazione del kit di progetto

La redazione del kit di progetto (linee guida in inglese) in fase di avvio è assolutamente consigliata e deve:

1. condensare tutti requisiti legati al programma di finanziamento;
2. contenere una tabella di marcia per l'attuazione del progetto da parte dei partner (strutture, procedure, azioni, piani, responsabilità, scadenze, norme di comunicazione, il processo decisionale, ecc.);
3. riportare tutti i modelli (fac-smile) per ottemperare alle procedure.

Accordo formale di partnership

Il Coordinatore ha la responsabilità di mantenere un buon livello di comunicazione e relazione con tutti i partner coinvolti.

Il partnership agreement (o convenzioni o contratto o accordo), sebbene non sempre obbligatorio, è vivamente raccomandato, allo scopo di stabilire alcune “regole base” per il funzionamento della partnership e garantire una certa sicurezza ai partner, definendo a priori e di comune accordo questioni procedurali e formalizzando la responsabilità individuale di ogni partner. I termini di tali accordi si possono, talvolta, ritrovare in un modello disponibile tra i documenti relativi al programma ed eventualmente adattato alla situazione particolare.

Nell'accordo si devono stabilire procedure immediate per questioni quali, modifiche al budget (come previsto dal Grant Agreement), gestione delle controversie (per esempio l'applicazione di penali per una cattiva gestione finanziaria), rimozione ufficiale dalla partnership di uno o più partner inadempienti, gestione dell'IPR. Un ulteriore elemento chiave di questo accordo è assicurare che il Coordinatore possa monitorare in modo soddisfacente la qualità delle attività svolte in seno al progetto e la loro rendicontazione, prima di inserirle nel processo di rendicontazione globale.

Il kick off meeting

Il Coordinatore convoca tutto il partenariato transnazionale per il primo incontro ufficiale di progetto (kick off meeting).

La prima comunicazione, di norma, viene inviata dal project manager a tutte le “persone di contatto” inserite nel formulario e, in copia, ai rappresentanti legali di ciascuna organizzazione partner (sempre agli indirizzi inseriti nel formulario), nonché a tutte le persone, appartenenti a dette organizzazioni, coinvolte durante la fase di stesura progettuale.

Al primo meeting debbono partecipare tutti i partner. Se opportunamente indicato in

fase progettuale (sia nella parte descrittiva che nel budget), ci sarà già l'indicazione in merito al Comitato Direttivo (board). È bene che al primo meeting partecipi un referente di progetto che ne seguirà i contenuti, accompagnato da un amministrativo.

In sede di convocazione, sarà inviato un ordine del giorno che dovrebbe contenere:

- la presentazione del leader e ciascun partner (a tal fine è utile condividere fin da subito un template in ppt di progetto). Ogni partner potrà predisporre di un massimo di 5/7 slide in inglese per un intervento di 7-8 minuti al massimo;
- la ricapitolazione dei contenuti di progetto (partner, tempi, obiettivi, azioni, ruoli e budget)
- l'approvazione del partnership agreement (inviato in bozza 5 giorni prima chiedendo feedback);
- la condivisione del kit di progetto (anticipato via e mail);
- la nomina formale del comitato direttivo e di altri gruppi di progetto;
- i next steps (a breve: cosa fare e con che tempi).

In alcuni bandi è esplicitamente richiesto che la riunione di kick off si svolga nella città ove ha sede l'ente gestore del finanziamento, questo per permettere al Project Officer (persona incaricata di seguire tutto l'iter progettuale) di partecipare.

Gruppi di progetto

La nomina formale del Comitato Direttivo e di altri gruppi di progetto, quali gruppi di lavoro o gruppi tecnici spesso trasversali alla partnership, in relazione alle attività elencate nell'application form, deve avvenire al più presto (bene se in sede di kick off meeting). I

Il project manager, come uno degli esiti del kick off meeting, comunica le varie nomine, il ruolo di ciascun gruppo, le sue funzioni e i suoi limiti di competenza e il modo in cui esso interagisce con altri elementi del progetto. Di norma, la leadership del gruppo spetta a quel partner che ha la responsabilità del pacchetto di lavoro (Work Package) così come indicato nel formulario.

Organizzare riunioni ed eventi

L'organizzazione e la partecipazione a riunioni transnazionali e interregionali richiedono tempo, sforzi e denaro da parte di tutti i partner. Ogni occasione di incontro tra partner di progetto, alla presenza o meno di eventuali attori esterni che hanno investito risorse

nel progetto o che ne sono direttamente interessati, dovrebbe rappresentare un'opportunità per discutere questioni a livello generale, scambiarsi esperienze relative al progetto stesso, considerare sviluppi esterni (per esempio la possibilità di invitare osservatori esterni).

Gli eventi pubblici relativi al progetto dovrebbero avere luogo periodicamente, possibilmente dovrebbero rispettare la pianificazione prevista nel formulario (tempi di realizzazione, luoghi e tipologia), permettendo al partner ospitante di utilizzare l'evento come strumento promozionale (per pubblicizzare per esempio la sua partecipazione a progetti europei). Project manager, partner ospitante e gruppo di lavoro (eventualmente esistente per quella data attività) dovranno collaborare nell'organizzazione dell'evento. In alcuni bandi è esplicitamente richiesto che l'evento finale si svolga a Bruxelles o comunque in collaborazione con altre partnership di progetti finanziati sulla medesima call e su temi simili.

Il numero di rappresentanti per ogni partner presenti alle riunioni o agli eventi deve essere, più o meno, deciso a priori nell'ambito della partnership (e inserito a budget alla voce spese per "viaggi" o "riunioni" o "eventi") o almeno giustificato in relazione al carico di lavoro.

Consulenza e assistenza

I servizi di supporto e informazione messi a disposizione per ogni progetto dalla Commissione, dalle Agenzie e dai Contact Point nazionali nell'ambito di ogni programma europeo dovrebbero essere utilizzati al meglio, al fine di trarre il massimo vantaggio. Tali risorse possono fornire supporto nell'interpretare e chiarire gli aspetti legati ai regolamenti tecnici inerenti ai programmi europei o ai regolamenti UE più generali. Il loro ruolo non si limita a fornire aiuto durante la fase di sviluppo iniziale del progetto, ricercare partner adatti o fungere da intermediari nella costituzione della partnership, ma possono anche, laddove richiesto, assicurare che l'implementazione del progetto proceda regolarmente.

Formazione

I progetti approvati possono avvalersi di una formazione specifica messa a disposizione a livello di programma su materie che vanno dalla gestione del progetto all'aspetto finanziario e alla comunicazione. Se la formazione fosse rivolta ai soli Lead Partner, è necessario il trasferimento delle conoscenze acquisite a tutti i partner di progetto al fine di assicurare che i messaggi chiave siano recepiti e raggiungano i destinatari previsti a tutti i livelli gestionali. Anche in questo caso è necessario dedicare tempo che dovrà essere valutato in sede di budget (oltre alle relative spese).

