
Formazione Obiettivo

26 Febbraio 2009

PROGRAMMA

I° Parte – Il ciclo di progetto

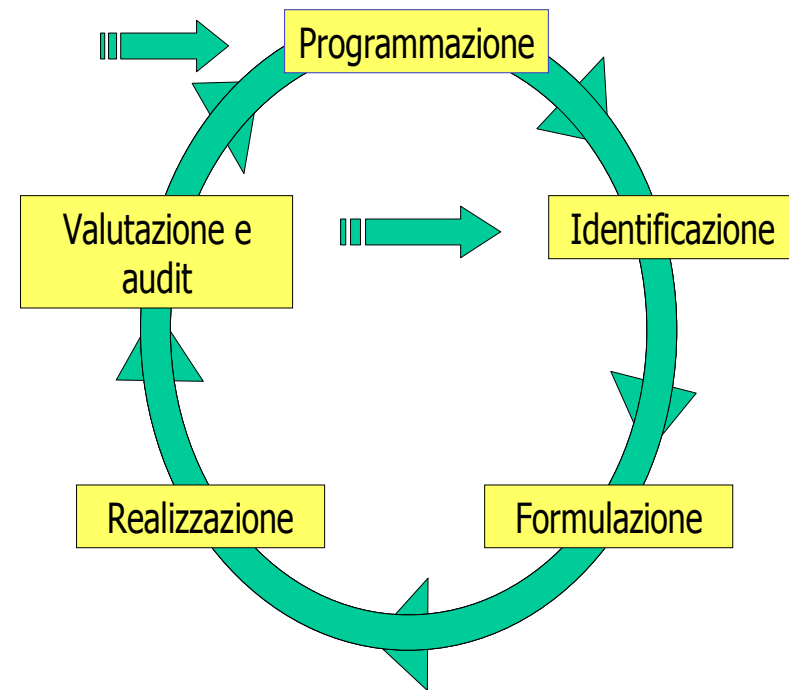
1. **Le fasi del ciclo di progetto**
2. **Che cos'è un progetto**
3. **Il Project Manager**
4. **La comunicazione**
5. **Monitoraggio e Valutazione**

II° Parte – Il Partenariato:

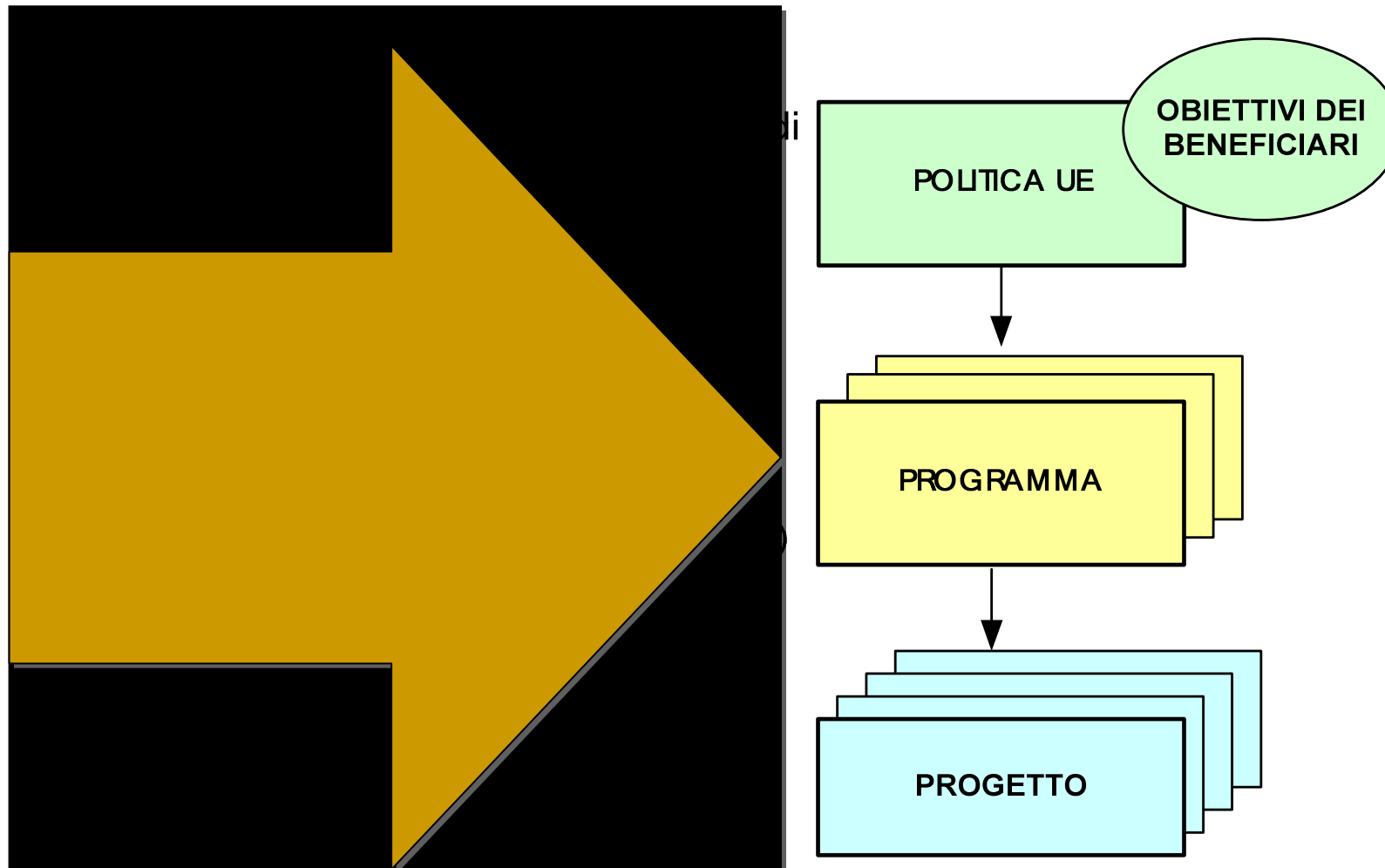
1. **Analisi dei Portatori d'Interesse**
2. **Il partenariato transnazionale**
3. **Modalità organizzative e decisionali**
4. **Programma e metodologia di lavoro**
5. **La transnazionalità del budget**

Che cos'è il ciclo del progetto?

- **Programmazione:** politiche dell'UE e priorità governo nazionale
- **Identificazione:** idea progettuale – rilevanza rispetto a necessità dei beneficiari e coerente con priorità dell'UE/entità partner
- **Formulazione:** fattibilità e benefici sostenibili
- **Realizzazione:** raggiungimento dei risultati, uso efficiente ed efficace delle risorse, eventuali azioni correttive
- **Valutazione:** ottenimento dei benefici pianificati e loro sostenibilità, lezioni da esperienza/conformità a norme e procedure; criteri di economia, efficienza ed efficacia



Dalla politica al progetto



Che cos'è un progetto?

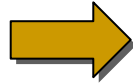
PROGETTO



è un **allocazione temporanea**
di **risorse** finalizzata al
raggiungimento di uno o più
obiettivi esplicitati

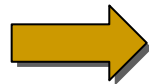
Che cos'è un progetto?

Allocazione



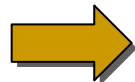
Significa destinare delle ricchezze a qualcosa; nel farlo si ha l'obbligo di rispettare i criteri di economicità, efficacia ed efficienza

Temporanea



Esprime il concetto che al progetto non è finalizzata la struttura organizzativa nel suo complesso, ma una sotto-struttura appositamente creata per il singolo caso

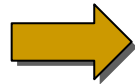
Di Risorse



I gruppi si compongono per il raggiungimento degli obiettivi progettuali, una volta raggiunto l'obiettivo, i gruppi si sciolgono e le persone ritornano alle loro attività "abituali".

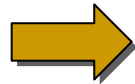
I tre elementi governati dal progetto:

1. Le persone



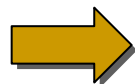
e quindi le loro competenze e personali abilità, ma anche le singole capacità relazionali e di integrazione

2. I sistemi



ovvero come l'organizzazione funziona e adopera la propria tecnologia

3. L'organizzazione



la struttura "di regole" a supporto dei processi e delle procedure

Il Project Manager

Un progetto è compiutamente realizzato se il project manager e la sua squadra hanno posto in equilibrio reciproco tutti e tre gli elementi
(*persone, sistemi, organizzazione*)

Il Project manager

- Deve essere direttore d'orchestra piuttosto che l'orchestrante
- Assicura con responsabilità la gestione e la realizzazione del progetto seguendolo dall'inizio alla fine, inventando e costruendo i circuiti istituzionali necessari
- La sua funzione è fare in modo che il progetto avanzi e non solo che si trasmetta da un livello all'altro in modo automatico
- Spesso deve inventare il circuito, la dinamica.....individuare dei sistemi delle procedure, degli strumenti per giungere all'obiettivo

Le responsabilità del Project manager

- Rappresenta il punto unitario di contatto per tutti i soggetti (esterni o interni) coinvolti nel progetto
- Conseguire il risultato finale, rispettando le specifiche tecniche, di costo e di tempi, avvalendosi delle risorse organizzative disponibili
- Conseguire gli obiettivi economici del progetto
- Avvertire in tempo la committenza ogni qualvolta si verificano fatti che rischiano di invalidare il progetto
- Prendere e far prendere decisioni funzionali al conseguimento del risultato finale
- Raccomandare la cessazione del Progetto o proporre una valida alternativa qualora non si palesano più conseguibili gli obiettivi tecnici, economici o temporali del progetto

Qualità e capacità del Project manager

1. Doti di leadership
2. Competenza di comunicazione
3. Capacità di delegare
4. Capacità di negoziare/mediare

1. Doti di leadership del Project manager

- Definire in modo semplice, misurabile, raggiungibile e realistico gli obiettivi e i compiti del team
- Selezionare e gestire la squadra
- Motivare i collaboratori, tenere insieme la squadra (spesso interdisciplinare) e il partenariato
- Valutare e misurare il lavoro fatto
- Dare impulso e gestire i problemi/cambiamenti
- Correggere la rotta in caso di difficoltà
- Conoscere le minacce e le opportunità esterne e tenerle nella dovuta considerazione

2. Competenze di comunicazione del PM

- In uscita:
 - Saper spiegare gli obiettivi del progetto e definire e comunicare al team le priorità nelle attività
 - Relazioni scritte, presentazioni pubbliche....
- In entrata
 - Saper ascoltare
 - Chiedere spiegazioni, chiarimenti agli interlocutori

3. Capacità di delega del PM

- Delegare = NON trasferire il lavoro, compiti, MA trasferire potere e responsabilità di agire
- Trasferire insieme alla delega anche gli strumenti necessari per attuarla

4. Capacità di negoziare/mediare

- NEGOZIARE = conferire con una controparte per trovare una soluzione reciprocamente soddisfacente ad un problema insorto
- MEDIARE = porsi tra due parti in conflitto come facilitatore per la ricerca di soluzioni
 - programmazione
 - gestione del personale

Il team di progetto (1)

- Condurre un progetto complesso significa mettere in campo un'equipe capace di:
 - Coordinare, animare, dare impulsi, dinamizzare
 - Gestire, amministrare, con efficacia e rigore
 - Promuovere, comunicare, lavorare in rete con altri soggetti
 - Controllare l'esecuzione
- Capacità di animazione di un sistema complesso di attori
- Esperienza e gusto per il cambiamento
- Senso del metodo e dell'organizzazione

Il team di progetto (2)

- Nel lavoro in team lo status delle persone può essere diverso da quello ricoperto nell'organizzazione di appartenenza
- Fasi di sviluppo del team:
 - formazione (motivazione, obiettivi, tempi), definizione (di ambiti/posizioni), normazione (definizione di regole di comportamento, implicite o esplicite, del gruppo)
- Fattori importanti:
 - Dimensione del team
 - maturità e personalità dei comportamenti
 - definizione chiara degli obiettivi e del percorso
 - ambiente (fisico e motivazionale)

Monitoraggio, Valutazione e Audit

	Valutazione	Monitoraggio	Audit
Chi?	Normalmente esterna (imparzialità e indipendenza). Anche autovalutazione	Responsabilità dei gestori del progetto	Esterno (Ente pubblico indipendente; imprese d'audit)
Quando?	Periodicamente, in momenti precisi (ex ante, in- itinere, finale, ex-post)	In modo continuativo	Occasionalmente; Alla fine del progetto
Perché?	Responsabilità pubblica; apprendere dall'esperienza e applicare ad altri progetti	Controllare evoluzione del progetto, azioni correttive, aggiornare pianificazione	Verifica la conformità con le norme

Il monitoraggio e la valutazione

- ❖ Il **monitoraggio**: analisi in itinere dell'evoluzione del progetto verso il conseguimento dei risultati attesi, al fine di migliorare la gestione e i processi decisionali
- ❖ La **valutazione** viene invece effettuata ad un punto preciso del ciclo del progetto e consiste in uno studio approfondito

Cos'è il monitoraggio?

- ❖ Raccolta, analisi, comunicazione e uso delle informazioni sull'avanzamento del progetto
- ❖ Meccanismo per fornire info rilevanti alle persone giuste, al momento giusto per prendere decisioni, e
- ❖ Evidenza punti di forza e debolezza nella realizzazione progettuale, consentendo ai responsabili di risolvere problemi, migliorare la performance e adattarsi a nuove circostanze

Cosa segue il monitoraggio?

- ❖ Input utilizzati
- ❖ Attività effettuate
- ❖ Risultati raggiunti
- ❖ Costi (budget)
- ❖ Responso preliminare del gruppo di riferimento ai risultati del progetto, e
- ❖ Fattori esterni (presupposti e rischi)

Strumenti di monitoraggio

Tabella di monitoraggio: strumento di gestione permanente e
aggiornato sull'avanzamento del progetto

Cos'è l'Audit?

Verifica:

- ❖ conformità delle pratiche finanziarie alle norme in vigore, e
- ❖ se i fondi del progetto vengono usati in economia, efficienza ed efficacia

Che tipi di Audit?

- ❖ Finanziario: Focus sulle risorse (approccio tradizionale)
- ❖ Performance: i fondi del progetto sono stati usati in modo economico, efficiente ed efficace?

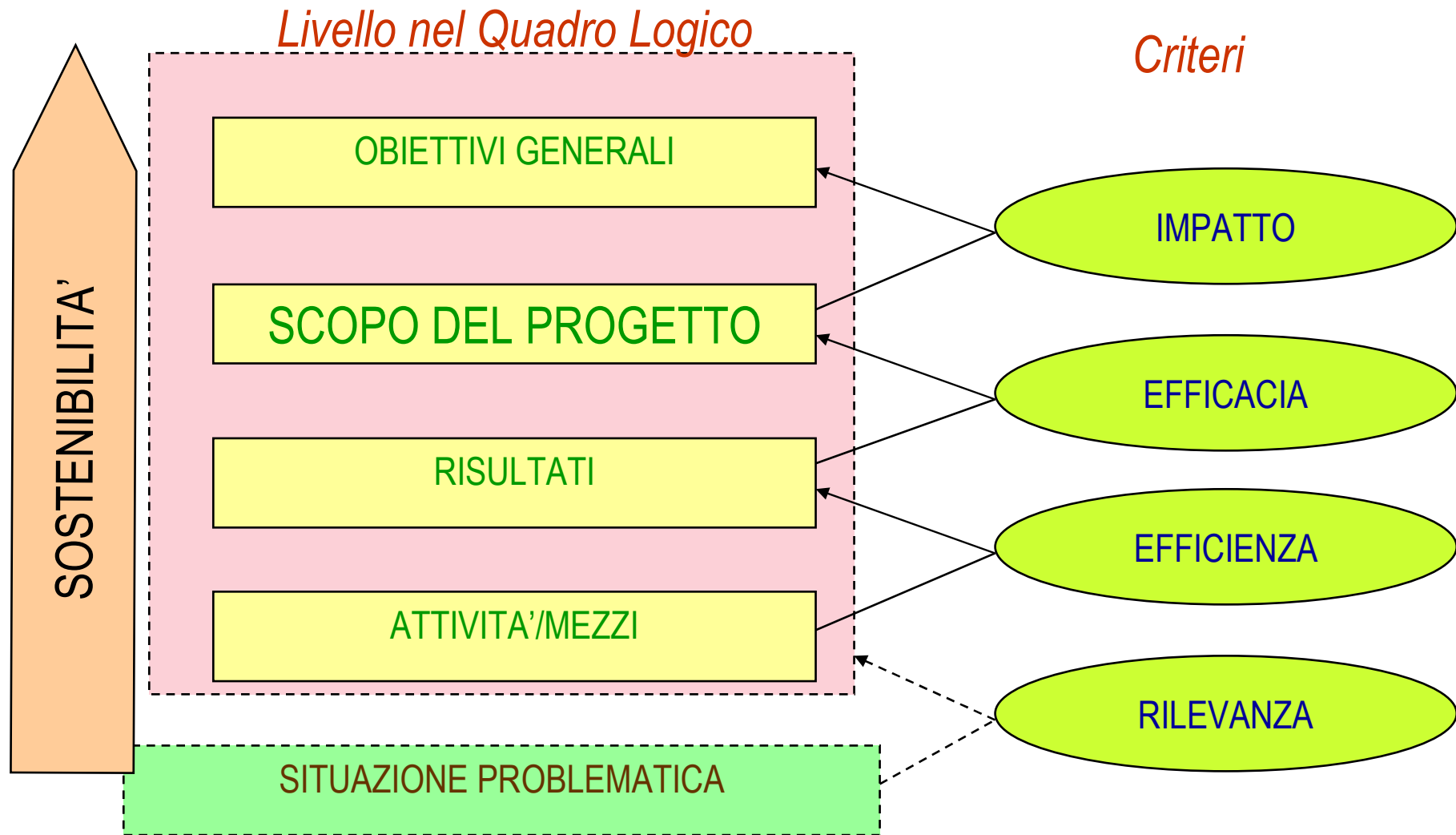
Perché valutare un progetto pubblico?

- ❖ Per verificare la sua rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità
 - ❖ Per migliorare la gestione del progetto
 - ❖ Per assicurare la responsabilità pubblica, e
 - ❖ Per apprendere dall'esperienza e applicare ad altri progetti
-

Domande chiave della valutazione

Rilevanza	Rispondenza degli obiettivi del progetto ai problemi, necessità e priorità del gruppo di riferimento
Efficienza	La condizione per cui i risultati sono raggiunti al costo minimo
Efficacia	Il contributo dei risultati del progetto al raggiungimento dello scopo del progetto
Impatto	L'effetto del progetto sul sistema socio-economico di riferimento, come espresso dagli obiettivi generali.
Sostenibilità	La continuazione, oltre la durata del progetto, dei benefici a favore del gruppo di riferimento.

Criteri di Valutazione



Rilevanza: domande per la valutazione

- ❖ Il progetto è coerente con la politica europea, settoriale o locale?
- ❖ I portatori d'interesse sono stati chiaramente identificati? e,
- ❖ I problemi e le necessità sono stati identificati correttamente e trovano una risposta adeguata negli obiettivi del progetto?

Efficienza: domande per la valutazione

- ❖ Le risorse possono essere ridotte per produrre lo stesso output oppure con le risorse disponibili si può raggiungere un livello maggiore di output?

Efficienza operativa:

- ❖ I risultati sono stati raggiunti in tempo?
- ❖ Le responsabilità di gestione del progetto sono state chiaramente definite? e
- ❖ I fattori esterni sono stati identificati in modo appropriato?

Efficacia: domande per la valutazione

- ❖ In che misura lo scopo è stato raggiunto o verrà probabilmente raggiunto? e,
- ❖ quali fattori interni o esterni hanno influenzato il raggiungimento/non raggiungimento dello scopo del progetto?

Impatto: domande per la valutazione

- ❖ In che misura il progetto avrà un impatto positivo?
- ❖ Ci sono probabili impatti negativi? In questo caso che misure sono state prese?

Sostenibilità

- ❖ Il progetto è sostenibile se i benefici che il gruppo di riferimento ottiene dalla disponibilità e dall'uso dei risultati del progetto continuano in futuro (dopo la fine del progetto)

Fattori di Sostenibilità

- ❖ **Istituzionale**: la capacità dell'ente pubblico che tutela il progetto per assicurare, in futuro, i servizi creati dal progetto
- ❖ **Sociale**: il modo in cui il progetto tiene in considerazione le norme e le attitudini socio-culturali locali. Che misure sono state prese per assicurare che tutti i beneficiari avranno accesso ai benefici del progetto
- ❖ **Tecnica**: La tecnologia utilizzata è appropriata e può essere mantenuta.
- ❖ **Ambientale**: Gli impatti ambientali sono state misurati, e sono stati considerati accettabili
- ❖ **Finanziaria**: Il finanziamento futuro delle attività create dal progetto è assicurato (bilancio pubblico, gestione del settore privato, pagamento di utenze, etc.)

La comunicazione nei progetti

- ❖ Fattore fondamentale del successo di un progetto: occorre un feedback costante sull'avanzamento del progetto e messa in comune delle informazioni
- ❖ Deve essere efficiente: trasmettere informazioni, pensieri o sentimenti in modo che siano ricevuti e compresi in modo soddisfacente
- ❖ Comunicazione PM – team e infra-team
- ❖ Individuare ad ogni processo comunicativo: scopi, contenuto, modalità di trasmissione, bisogni del ricevente, tempi
- ❖ Strumenti fisici affidabili e moderni
- ❖ Comunicare anche quando le cose vanno male

Il° Parte

Il partenariato

Analisi dei Portatori d'Interesse

Chi sono i Portatori d'Interesse?

Qualsiasi persona, gruppo di persone, istituzioni, associazioni o società che potrebbero essere coinvolte nel progetto, direttamente o indirettamente, in positivo o in negativo

Obiettivi dell'analisi dei P.I.

- Identificare individui, gruppi, organizzazioni che hanno un legame con il progetto,
e
- Identificare interessi e aspettative di gruppi e persone che saranno rilevanti per il progetto

La partecipazione dei P.I.

- Permette di costruire un solido partenariato, coinvolgendo i stakeholders dalla fase di concepimento del progetto
- Permette di formulare i progetti secondo le condizioni sociali, economiche e politiche esistenti
- Permette di assicurare la rilevanza degli obiettivi rispetto ai bisogni
- Permette di ottenere le informazioni rilevanti per il concepimento e realizzazione del progetto
- Mostra come i PI percepiscono la realtà e il progetto



Rafforza la società civile e i processi democratici

Come si procede?

1. Identificare i maggiori gruppi/istituzioni
2. Categorizzare i potenziali beneficiari diretti, beneficiari indiretti, ecc.
3. Caratterizzare e analizzare le loro strategie (capacità e motivazione al cambiamento), e
4. Identificare le conseguenze del loro coinvolgimento per il progetto

Le domande da fare?

1. Le caratteristiche del gruppo:

- Sociali, economiche
- Status del gruppo informale/formale
- Percezione del problema individuato dal progetto

Le domande da fare?

2. Interessi, motivazioni:

- Esigenze aspirazioni
- Interessi (manifesti/nascosti)
- Aspettative e preoccupazioni
- Attitudine verso il progetto

Le domande da fare?

3. Sensibilità verso tematiche trasversali:

- Ambiente, pari opportunità, etc

4. Indicare i punti di forza e di debolezza del gruppo

Le domande da fare?

5. Conclusioni per il progetto:

- Come tenere conto del gruppo nel progetto
- Che azioni adottare
- Come trattare con il gruppo

Il partenariato fondato sulla partecipazione degli stakeholder

- **coinvolgere organizzazioni, agenzie, imprese, enti locali, al fine di identificare le cause all'origine dei problemi, concordare strategie pertinenti e individuare congiuntamente soluzioni innovative ai problemi;**
- **monitorare, valutare e comunicare congiuntamente i risultati, positivi o negativi che siano, delle soluzioni sperimentate;**
- **operare in maniera inclusiva, coinvolgendo grandi e piccole organizzazioni come le autorità pubbliche, i servizi pubblici per l'impiego, le ONG, le imprese (in particolare le PMI) e le parti sociali e affrontare esigenze concrete e pertinenti alla specifica problematica individuata;**
- **consentire la partecipazione attiva dei partner e degli stakeholder nella pianificazione, nel processo decisionale e nelle attività di progetto;**
- **garantire apertura e trasparenza nel lavoro e nella gestione.**

MATRICE DEI P.I

Esercitazione

Cooperazione transnazionale

***Perché lavorare a livello transnazionale?
Perché si scoprono nuovi modi di lavorare,
si impara ad applicare una nuova logica, si
raccolgono e condividono idee, si
stimolano soluzioni creative***

Un partenariato transnazionale di successo

- dispone di almeno una persona di contatto che possa dedicare tempo sufficiente all'attività transnazionale e garantire continuità, a prescindere dal fatto che si tratti del responsabile dell'équipe;
 - dispone di persone in possesso di buone competenze linguistiche, realmente interessate e motivate a lavorare in attività che superano confini e culture;
 - coinvolge persone con buone competenze ed esperienze manageriali e, preferibilmente, almeno una risorsa con esperienze di carattere transnazionale;
 - si avvale di esperti e professionisti esterni in caso di necessità;
 - incarica un componente del partenariato di svolgere la funzione di coordinamento/gestione, ma si accerta che alla fine tutti i partner siano coinvolti.
-

Alcuni modelli di cooperazione transnazionale

1. Scambio di informazioni e di esperienze
2. Sviluppo congiunto o in parallelo di approcci innovativi
3. Importazione, esportazione o adozione di nuovi approcci e loro adattamento al loro contesto specifico
4. Sviluppo congiunto di servizi, prodotti o sistemi – divisione dei compiti per un obiettivo comune
5. Scambio di referenti/tirocinanti/personale/formatori

Alcuni modelli di cooperazione transnazionale

1. Scambio di informazioni e di esperienze

Questo modello è in genere il punto di partenza della cooperazione transnazionale, nonché un denominatore comune a tutte le attività indicate nelle successive slide.

I partner si scambiano informazioni sulle strategie e sui presupposti delle loro attività. Nell'ambito della cooperazione transnazionale, procederanno a un semplice scambio reciproco di informazioni sulla propria organizzazione, sui diversi contesti in cui operano e sui vari approcci adottati nello sviluppo dei pacchetti.

Alcune modelli di cooperazione transnazionale

2. Sviluppo congiunto o in parallelo di approcci innovativi

In questo modello, i partner condividono e perseguono un obiettivo specifico comune, ma lavorano in modo relativamente indipendente (in parallelo) sulla realizzazione delle attività - sviluppo, sperimentazione e validazione -. Rispetto al primo modello, lo scambio di esperienze è meno generico e orientato in maniera più sistematica all'obiettivo. È un tentativo coerente e organizzato di fornire un supporto allo sviluppo di aspetti innovativi da parte di partner con obiettivi comuni.

Alcune modelli di cooperazione transnazionale

3. Importazione, esportazione o adozione di nuovi

approcci e loro adattamento al loro contesto specifico

Questo modello si presenta in genere come una variante o una continuazione dello "sviluppo parallelo" (Modello 2) ed entra in gioco allorché, nel corso della cooperazione transnazionale, un partner risulta disporre già di una soluzione quasi "completa" al problema comune. In tal caso, grazie alla cooperazione transnazionale, i partner hanno accesso al bagaglio di conoscenze già acquisito dall'altro partner. Nel contesto di questo modello, i partner condividono abitualmente i risultati del lavoro di sviluppo, sperimentazione e validazione, con i punti di forza e criticità. Ogni partner trae beneficio dallo scambio di esperienze e apporta modifiche di contenuto, stile e approccio alle soluzioni originali. In tal caso, lo scambio di know-how tra Partner può concentrarsi sulle possibilità di ulteriore miglioramento.

Alcune modelli di cooperazione transnazionale

4. Sviluppo congiunto di servizi, prodotti o sistemi – divisione dei compiti per un obiettivo comune

Questo modello si ritrova spesso in partenariati già operativi da tempo. Implica una visione comune del problema e l'intenzione di trovare una soluzione congiunta attraverso un uso consapevole dei punti di forza individuali. Si definiscono le fasi della soluzione e i vari compiti vengono suddivisi tra i partner.

Alcune modelli di cooperazione transnazionale

5. Scambio di referenti/tirocinanti/personale/formatori

Lo scambio di partner o membri dello staff a livello transnazionale è un'attività o un modello secondario generalmente applicato parallelamente a uno o più dei precedenti quattro modelli descritti.

Queste attività devono tuttavia spingersi oltre le visite di studio (altrimenti rientrerebbero nel primo modello di cooperazione) e occorre definire in maniera precisa gli obiettivi specifici che lo scambio si propone, al fine di garantire ulteriori sviluppi e progressi in direzione dei comuni obiettivi transnazionali.

La transnazionalità del budget: le spese ammissibili

Sono ammissibili le spese:

- Avvenute durante il progetto
- Che contribuiscono alla realizzazione del progetto in termini di azioni specifiche precisate nel contratto
- Che corrispondono alle categorie spese ammesse dal progetto
- Che possono essere giustificate da fatture e/o ricevute
- Che sono state pagate direttamente dal beneficiario o dai partners individuati

La transnazionalità del budget:

principi chiave per una corretta gestione del budget

Sono ammissibili le spese:

- Tenere una contabilità possibilmente separata, o comunque identificabile all'interno del sistema esistente – es. centro di costo specifico
- Tenere la contabilità MOLTO dettagliata:
 - Quantificare regolarmente la spesa del personale (ore/uomo dedicate)
 - Annotare di volta in volta i costi reali sostenuti
 - Quantificare periodicamente i costi indiretti, qualora previsti (es. sale, uffici, telefonate....)
 - Conservare ricevute e pezze giustificative (mandati di pagamento)
- Giustificare il costo globale del progetto (fondi comunitari e cofinanziamenti locali o altre entrate)

La transnazionalità del budget: tipologie di spese ammissibili

- **Variano a seconda del Programma scelto, alcuni esempi:**
 - Staff costs (max 40%)
 - Materiale di consumo
 - Viaggi e soggiorni
 - Sub-contraenza (max 20-30%)
 - ✓ *M&V*
 - ✓ *Consulenze esterne*
 - ✓ *Traduzioni*
 - ✓ *Stampa prodotti*
 - Pubblicazioni e promozione (website)
 - Spese generali (max 7%)

La transnazionalità del budget: alcuni suggerimenti:

- ❑ Costruire il budget preventivo coerente con le attività previste dal progetto, in questo modo sarà più facile redigere il rendiconto finale alla Commissione
- ❑ Il budget approvato dalla Commissione è difficile da modificare, quindi verificare bene l'imputazione delle spese per tipologia di costo e per azione progettuale
- ❑ Ricordare che ogni modifica di budget deve essere preventivamente comunicata e/o approvata dalla Commissione
- ❑ Assicurarsi che nel budget preventivo siano state previste risorse per la gestione finanziaria del progetto