

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

La gestione dei progetti negli Enti del Terzo Settore:
il caso della "Fondazione M. Maggiore"



Relatore
Prof. Carlo Rafele

Candidato
Davide Gandino

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1.....	6
1. TERZO SETTORE E PROJECT MANAGEMENT	6
1.1 Cos'è il Terzo Settore?.....	6
1.2 Il Project Management	15
1.3 Project Portfolio Management	25
1.4 Differenze tra Project, Program e Portfolio Management	30
CAPITOLO 2.....	32
2. UNO SGUARDO ALLA PROGETTAZIONE NEL MONDO PROFIT	32
2.1 I modelli organizzativi aziendali	32
2.2 Il modello organizzativo nelle organizzazioni del Terzo Settore.....	36
2.3 Come si sviluppa un progetto nel mondo aziendale.....	40
Studio di fattibilità.....	41
Pianificazione: WBS e OBS	41
Pianificazione: tempi e costi.....	45
Risk Management	47
Stakeholder Management	49
KPI.....	51
PMO – Project Management Office	51
CAPITOLO 3.....	54
3. INDAGINE SULLA PROGETTAZIONE NEL TERZO SETTORE.....	54
3.1 Introduzione e struttura dell'intervista	55
3.2 OPM3 e Project Management Maturity Model.....	57
3.3 Analisi degli Enti intervistati secondo l'OPM3	61
3.4 La costruzione della matrice	70
CAPITOLO 4.....	77
4. CASO DI STUDIO: L'ESPERIENZA COME PMO NELLA FONDAZIONE MAGGIORA	77
4.1 Presentazione dell'Accademia di Progettazione Sociale M. Maggiora	77

4.2 I primi passi di Accademia.....	82
4.3 L'introduzione del PMO in Accademia	85
Fase 1: Introduzione – Studio.....	87
Fase 2: Sviluppo di Metodologie.....	92
CONCLUSIONE	100
ALLEGATI.....	104
ALLEGATO 1 - Intervista	104
ALLEGATO 2 – Questionario.....	105
ALLEGATO 3 - Analisi 8 punti	105
ALLEGATO 4 - Matrice Valutazione Intervistati	110
ALLEGATO 5 - INTERVISTA CONOSCITIVA PROGETTI	112
Indice delle figure	113
Indice delle tabelle	114
Bibliografia e Sitografia.....	115

INTRODUZIONE

Gli attuali contesti sociali si presentano altamente complessi e di difficile comprensione, espressione che può essere riassunta in alcuni concetti, quali elevata eterogeneità, bassa prevedibilità, incertezza, ristrettezza economica di fronte a bisogni emergenti. Una lunga serie di fattori, quali la crescita quantitativa dei bisogni, le attese correlate, la loro entità e gravità non conforme ad una comprensione immediata, la loro natura capace di modificarsi velocemente nel corso del tempo, contraddistinguono la complessità dei fenomeni sociali, i quali per l'indeterminatezza che li caratterizza necessitano di interventi puntuali, mirati e multi-dimensionali. Tuttavia, la confusione determinata da questo tipo di contesto rischia di disorientare l'azione sociale, compromettendone gli esiti e le capacità risolutive.

Queste premesse hanno condotto a una crescente consapevolezza rispetto l'utilità di strumenti in grado di guidare l'agire razionale, quale presupposto inevitabile per riuscire ad intervenire efficacemente in queste dinamiche così articolate e dense di ostacoli.

In particolar modo, in questo contesto emerge la centralità dell'agire tramite lo sviluppo di progetti creati ad hoc in base a dei bisogni emergenti.

Per tale ragione, nel corso del primo capitolo, faremo una breve analisi del Terzo Settore, introducendo le definizioni e alcuni dati riguardanti il mondo del no-profit in Italia. In seguito introdurremo i concetti principali del Project Management, partendo dai primi sviluppi storici, fino ad arrivare alle varie metodologie introdotte dal Project Management Institute. Questi concetti verranno ripresi e approfonditi nel secondo capitolo, quando andremo ad analizzare, nello specifico, le varie fasi del progetto secondo quanto specificato dal Project Management Institute nel PMBOK. Successivamente, verrà fornita una breve analisi del Project Portfolio Management, tramite la quale introduciamo anche l'argomento della gestione dei progetti, non visti come elementi singoli, ma come gruppo di progetti che concorrono a raggiungere gli obiettivi dell'ente.

In seguito, nel capitolo successivo, dopo aver condotto una disamina relativa ai modelli organizzativi adottati oggi nella maggior parte delle organizzazioni e evidenziato quale si adatti meglio a una realtà che lavora per progetti, abbiamo tracciato un percorso delle metodologie con le quali viene sviluppato un progetto in un contesto che segue quanto definito dal PMI. Siamo partiti dal processo di ideazione del progetto, passando a descrivere la fase più operativa del progetto per concludere con la fase di chiusura delle attività, che, di solito, avviene a progetto concluso e a risultati consolidati. Questa analisi ci è servita in quanto poi nei capitoli successivi avremmo proposto un'indagine che avrebbe valutato la diffusione di tali metodologie all'interno degli Enti del Terzo Settore, per capire dove, attraverso la sperimentazione svolta con il mio tirocinio, queste organizzazioni possano intervenire per rendere più efficienti i loro progetti.

Proprio nel terzo capitolo è iniziata la fase di analisi che si è sviluppata attraverso delle interviste svolte personalmente sul territorio, la somministrazione di un questionario e l'elaborazione delle informazioni ottenute con questi ultimi.

La fase di analisi è stata propedeutica quello che si sarebbe scelto di sviluppare, successivamente, con il mio tirocinio. Le analisi sono state condotte dapprima utilizzando il metodo dell'OPM3, per fornire una valutazione sul livello di maturità degli enti intervistati nell'applicazione di metodologie legate al Project Management, e, successivamente, costruendo una matrice con la quale abbiamo individuato quali aree potevano essere maggiormente analizzate e studiate per proporre una metodologia di Project Management in un Ente del Terzo Settore.

La soluzione più pertinente e che, quindi, si è scelto di testare in prima persona con la Fondazione Maggiore è stata quella di creare un organo di controllo dei progetti, il PMO - Project Management Office, composto da persone con una formazione focalizzata in ambito gestione progettuale che potesse essere di aiuto nell'introduzione di metodologie e strumenti a supporto della progettazione dell'ente.

Infine, viene presentato il percorso che è stato svolto durante il mio tirocinio presso la Fondazione Maggiore, attraverso il quale, dopo aver analizzato i risultati di quanto esposto in precedenza, abbiamo introdotto con un percorso fatto di, almeno, 3 fasi la

presenza del Project Management Office all'interno dell'organizzazione e posto le basi per la sua crescita nel tempo.

L'introduzione di un PMO, pur essendo stata la scelta più idonea anche a seguito dei risultati delle varie analisi condotte in precedenza, non è stata un percorso netto e in crescita, ma ha avuto notevoli rallentamenti, soprattutto, nel periodo iniziale. Questo conferma anche il fatto che qualsiasi altra metodologia presa in considerazione dopo le interviste e poi scartata, avrebbe molto probabilmente fallito nel suo intento in quanto si trattava di interventi top down sulla gestione del progetto, che sarebbero stati difficilmente introdotti nelle organizzazioni. Inoltre, la scelta di introdurre un PMO è dovuta, anche, ad una certificata mancanza di supervisione e controllo sui progetti, non tanto come singoli ma come portfolio.

Dato che il focus della tesi è posto su una determinata metodologia di gestione dei progetti, proprio il PMO, si è scelto di procedere andando a spiegare tutti i passaggi svolti per introdurre questa metodologia, presentando anche con degli esempi eventuali problematiche che sono emerse a seguito di questa scelta.

CAPITOLO 1

1. TERZO SETTORE E PROJECT MANAGEMENT

In questo primo capitolo introdurremo i due concetti fondamentali sui quali si è voluto incentrare questo lavoro: il Terzo Settore e il Project Management.

Nel paragrafo 1.1 viene introdotto il Terzo Settore, sia da un punto di vista storico sia da un punto di vista delle numeriche sul territorio italiano.

Nella seconda parte del capitolo verrà introdotto il Project Management, metodologia di pianificazione, organizzazione e controllo dei progetti, utilizzabile in ogni realtà e settore. Verrà inoltre presentata una breve storia del Project Management dai suoi inizi, nel 1850 fino ai giorni nostri. Successivamente presenterò il Project Portfolio Management, che è la disciplina manageriale che consente alle organizzazioni di scegliere e prioritizzare i progetti da svolgere al fine di portarli a termine in modo veloce, sostenibile ed economico.

Questi temi sembrano essere molto distanti tra loro, ma sarà proprio uno degli obiettivi della tesi cercare di smentire questa ipotesi. Inoltre, per comprendere le successive analisi presentate nel Capitolo 3 e il caso di studio presentato nel Capitolo 4, risulta di fondamentale importanza fornire inquadramento al Terzo Settore e presentare le metodologie di Project Management.

1.1 Cos'è il Terzo Settore?

L'espressione Terzo Settore denota una serie di enti attivi all'interno del no profit, che operano in determinati settori che non possono essere ricondotti né allo Stato né al mercato. Un'ulteriore specificazione può essere data dal fatto che nel Terzo Settore rientrano tutti quegli enti che non perseguono finalità lucrative, al contrario delle imprese operanti nel mercato. Gli enti del Terzo Settore perseguono, quindi, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento in maniera esclusiva o prevalente di attività di interesse generale mediante forme di azione volontarie.

La nozione di Terzo Settore ha iniziato a comparire nella seconda metà del XX secolo, in corrispondenza di quella che viene comunemente definita “Crisi del Welfare State”, in quei Paesi economicamente più progrediti e stabili, insieme ad una maggiore attenzione sociale per le attività di solidarietà, favorita dal miglioramento delle condizioni economiche e dalla diffusione dell’informazione, che ha aiutato la conoscenza di situazioni di bisogno e disagio di varia natura (economica, politica, sanitaria, sociale). Parallelamente, una percezione di inadeguatezza dei sistemi di solidarietà sociale e la difficoltà di attuare strumenti di assistenza e solidarietà in paesi meno fortunati, ha indotto molti, in forma volontaristica, a perseguire operativamente obiettivi di soluzione di situazioni di bisogno di altri individui o categorie o gruppi sociali. Ciò ha dato luogo alla nascita di organizzazioni di natura originariamente privata con obiettivi di solidarietà rivolti al soddisfacimento di bisogni primari nei paesi con maggiori difficoltà.

Una prima definizione compare nel rapporto *Un progetto per l’Europa* del 1978, che assegna al Terzo Settore una posizione distinta concettualmente dallo Stato e dal Mercato, ma equiparandolo a questi a livello di società complessiva, individuandolo quindi anche come un fenomeno economico. Il contributo fornito dalle organizzazioni del Terzo Settore in termini di benessere della società, non sarà inferiore rispetto a quello dello Stato e del Mercato, ma solo di natura diversa.

La rilevanza del fenomeno, la cui crescita è stata accelerata dall’attenzione prestata dagli organi di informazione, ha in breve tempo raggiunto proporzioni tali da costituire una realtà della quale anche gli ordinamenti giuridici hanno presto dovuto prender atto, anche per poter consentire agevolazioni di natura fiscale a simili attività.

In diritto, il problema affrontato dalla dottrina si è fondamentalmente incentrato sulla corretta definizione dell’ente non profit. Rispetto al tradizionale concetto di assenza di fini di lucro, già in uso ad esempio per alcune persone giuridiche come la società cooperativa o l’associazione, la locuzione sottintende che l’organizzazione abbia finalità essenzialmente solidaristiche, che non vi sia distribuzione di utili ai soci, che anzi qualsiasi utilità prodotta (anche nella forma di beni o servizi) sia destinata con carattere di esclusività in favore di terzi, e che non svolga attività commerciali se non limitatamente ad azioni meramente strumentali al conseguimento degli scopi sociali.

In Italia tramite la legge delega n. 106/2016 si è definito in modo univoco che cosa si intende per Terzo Settore:

“Per Terzo Settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi”.

Viene così connesso il mondo del no profit con il principio di sussidiarietà secondo il quale:

“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale”.

Rientrano tra gli enti del Terzo settore realtà che sono state disciplinate da speciali Leggi, quali, ad esempio:

- associazioni di volontariato (Legge 266/1991);
- cooperative sociali (Legge 381/1991);
- associazioni di volontariato di protezione civile (Legge 225/1992, art. 18);
- associazioni di promozione sociale (Legge 383/2000);
- associazioni sportive dilettantistiche (Legge n. 398/1991, art. 90 della legge 289/2002);
- associazioni dei consumatori e degli utenti (D. Lgs. 206/2005);
- società di mutuo soccorso (Legge 3818/1886 e s.s.m.: DL 179/2012, art. 23);
- organizzazioni non governative (ONG) (Legge 49/87; Legge 125/2014, art. 26);
- impresa sociale (ex D. Lgs 155/2006, ora Legge 106/2016, art.6).

Seppure all'interno della condivisione dell'obiettivo ultimo dell'azione da parte di tutte le sue differenti componenti, ovvero la realizzazione di attività aventi pubblica utilità, il Terzo Settore comprende realtà aventi diverse funzioni-obiettivo.

È possibile, dunque, trovare sia organizzazioni che svolgono prevalentemente una funzione produttiva (quali le cooperative sociali e le imprese sociali), che realtà (come le fondazioni) aventi prevalentemente una funzione erogativa, finalizzata a sostenere l'attuazione di interventi di welfare a livello locale da parte di altre organizzazioni del Terzo Settore, oppure quella di advocacy (come le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale).

Vi sono, inoltre, delle ulteriori classificazioni che definiscono i settori affinché i beni o servizi erogati siano considerati di utilità sociale (art. 2, c.1, D.lgs 155/2006).

I settori definiti dalla normativa a questo scopo sono i seguenti:

- Assistenza sociale e sanitaria;
- Educazione, istruzione e formazione
- Servizi strumentali alle imprese sociali
- Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema
- Assistenza socio-sanitaria
- Valorizzazione del patrimonio culturale
- Turismo sociale
- Formazione universitaria e post-universitaria
- Ricerca ed erogazione di servizi culturali
- Formazione extra-scolastica

Il censimento delle istituzioni non profit aiuta la politica e le istituzioni a conoscere l'attuale posizionamento del settore nel quadro delle politiche sociali in Italia, a valorizzare il contributo fornito alla ricchezza del Paese, a misurare il peso economico del lavoro volontario e, infine, ad avviare iniziative di sostegno al settore.

L'ultimo censimento del 2016, il terzo dopo quelli del 1999 e del 2001, ha rilevato un aumento delle associazioni no profit del 2,1% rispetto al 2015 con un aumento del numero di dipendenti del 3,1%. I dati degli ultimi rilevamenti sono espressi nella Tabella 1.

	2001	2011	2015	2016
Istituzioni non profit	235.232	301.191	336.275	343.432
Dipendenti delle istituzioni non profit	488.523	680.811	788.126	812.706
Istituzioni non profit in percentuale sulle imprese	5,8	6,8	7,7	7,8
Dipendenti delle istituzioni non profit in percentuale sui dipendenti delle imprese	4,8	6,0	6,9	6,9

Tabella 1: Dati sul Terzo Settore

Un'analisi più accurata può farci capire la stratificazione degli Enti del Terzo Settore in base alla tipologia di forma giuridica e al settore in cui operano, sul territorio italiano. È un mondo variegato quello del non profit. Si tratta nell'85,1% dei casi di associazioni (riconosciute o meno), cui seguono le cooperative sociali (4,5%), le fondazioni (2,1%). Le altre forme giuridiche rappresentano solo l'8% del totale.

TERZO SETTORE IN ITALIA

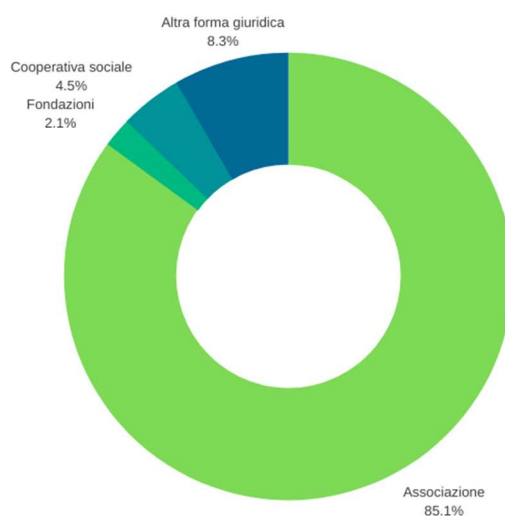


Figura 1: Distribuzione degli Enti del Terzo Settore per Forma Giuridica

A farla da padrone, sono le organizzazioni con attività prevalente “Cultura, sport e ricreazione”, un settore che conta il 64,9% del totale (circa 225 mila enti) e quelle che lavorano nel settore dell’assistenza sociale e la protezione civile, con oltre 30 mila realtà.

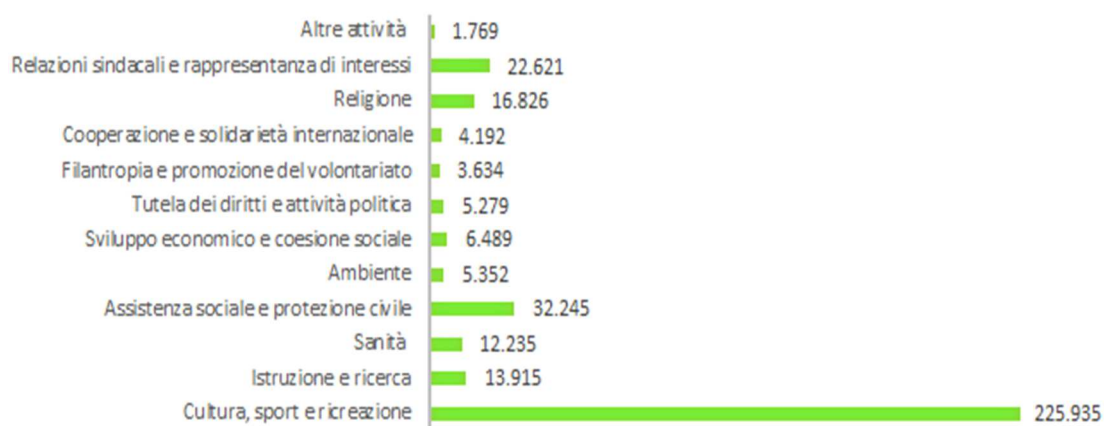


Figura 2: Distribuzione degli Enti del Terzo Settore per Settore di Attività

Come già sottolineato a pagina 4, le diverse forme giuridiche di organizzazione del Terzo Settore possono essere ricondotte a tre cluster, sulla base della funzione obiettivo, ovvero delle diverse modalità con cui esse realizzano la propria funzione di pubblica utilità:

- **FUNZIONE DI ADVOCACY:** rientrano in questa categoria tutte le associazioni, le Associazioni di Promozione Sociale - APS, le Organizzazioni Di Volontariato - ODV e i comitati; sono considerate organizzazioni di advocacy anche la maggior parte degli enti ecclesiastici, che coprono un po' meno dell'80% del totale degli Enti del Terzo Settore - ETS;
- **FUNZIONE PRODUTTIVA:** rientrano in questa categoria le cooperative e le imprese sociali, le Organizzazioni Non Governative - ONG e gli enti ecclesiastici che vendono servizi (istituti scolastici, case di accoglienza, ecc.), circa il 19%;
- **FUNZIONE EROGATIVA:** rientrano in questa categoria le fondazioni, per un totale di 7441 istituzioni, che corrisponde a circa il 2% del totale.

La distribuzione territoriale vede oltre il 50% delle istituzioni attive nelle regioni del Nord contro il 26,7% dell'Italia meridionale e insulare e il 23,3% dell'Italia Centrale. Il numero di istituzioni non profit ogni 10mila abitanti è un indicatore che misura più chiaramente la presenza territoriale: se al Centro-Nord tale rapporto assume valori prossimi se non superiori a 60 (in particolare al Nord-est, dove raggiunge il livello di

68,2), nelle Isole e al Sud è pari rispettivamente a 48,1 e 42,2. Infine, i dipendenti sono ancora più concentrati delle istituzioni dal punto di vista territoriale, con oltre il 57% impiegato al Nord.

Se prendiamo in analisi i periodi di nascita delle istituzioni no profit vediamo che il 6,9% è stato infine creato prima degli anni ottanta, oltre il 30% fra il 2000 e il 2009, una su quattro fra il 2010 e il 2014 e il 7,3% delle istituzioni nel biennio 2015-2016.

Tra i dipendenti delle istituzioni non profit la quota di donne è molto superiore a quella di uomini (71,9% contro 28,1%) mentre nelle imprese prevale la componente maschile (59,4%).



Figura 3: Distribuzione per classi di età dei dipendenti e per livelli d'istruzione - Fonte ISTAT

Le informazioni rese oggi disponibili confermano la positiva evoluzione del settore non profit nel periodo 2011-2015 anche per quanto riguarda l'ambito economico.

Il totale delle entrate delle istituzioni non profit è pari a 70 miliardi di euro; il totale delle uscite ammonta a 61 miliardi di euro (in crescita rispetto al 2011 rispettivamente del 10,1% e del 6,9%).

Il 77,6% delle entrate si concentra in cinque settori di attività: Sanità (17,1%), Cultura, sport e ricreazione (16,9%), Assistenza sociale e protezione civile (16,7%), Altre attività (15,8%), Istruzione e ricerca (11,1%).

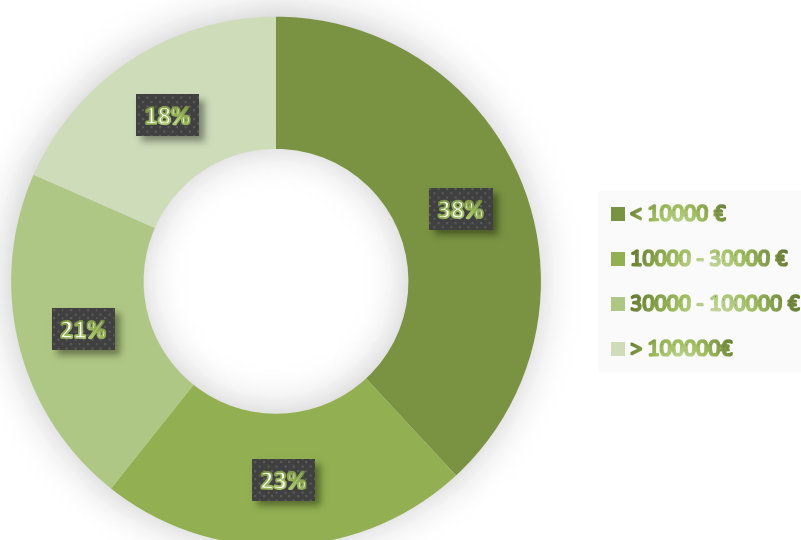


Figura 4: Dimensioni Economiche delle ETS in Italia - Fonte ISTAT

Nell'85,5% delle istituzioni non profit italiane la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 14,5% dei casi è prevalentemente pubblica (quota che cresce leggermente rispetto al valore rilevato nel 2011, pari al 13,9%). Le istituzioni che utilizzano maggiormente fonti di finanziamento pubblico sono attive in via prevalente nei settori della Sanità (48,2%, con un incremento di 12 punti percentuali rispetto al 2011); dell'Assistenza sociale e protezione civile (33,4%); dello Sviluppo economico e coesione sociale (27%). Il ricorso a introiti di fonte privata è più diffuso invece tra le istituzioni che operano nei settori della Religione (97,8%), delle Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (94,6%), della Cooperazione e solidarietà internazionale (89,6%).

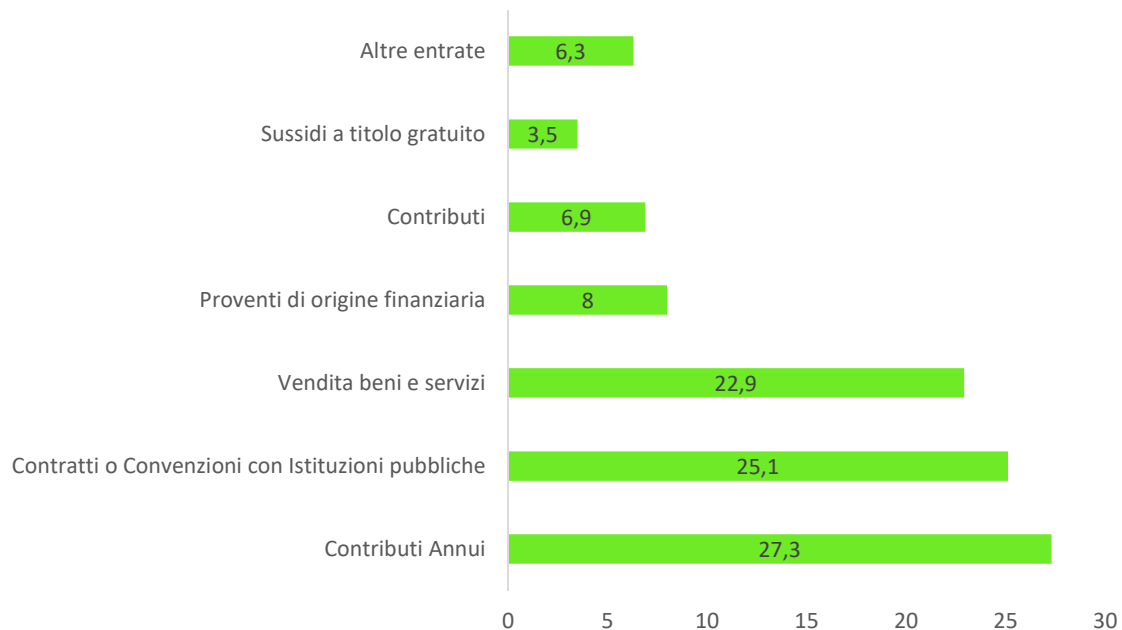


Figura 5: Tipologie di entrate per le ETS in Italia – Fonte ISTAT

La maggior parte delle spese delle istituzioni non profit è destinata nel 2015 all'acquisto di beni e servizi (35,2%) e alla retribuzione del personale dipendente (32,3%).

Le istituzioni non profit sono state distinte in relazione al tipo di attività economica svolta, tra unità market, che operano prevalentemente sul mercato e sono orientate alla produzione di beni e servizi vendibili, e unità non market. I risultati della rilevazione mostrano che le istituzioni non market costituiscono il 66,8% del settore non profit italiano e le istituzioni market il 33,2% (con un incremento di 2,6 punti percentuali rispetto al 2011).

Si riconferma nel 2015, accanto alle istituzioni orientate alla collettività (263 mila, pari all'78,3%), la presenza di istituzioni non profit che erogano servizi a persone con specifici disagi: si tratta di 73 mila istituzioni, pari al 21,7% del totale (in crescita rispetto al valore riscontrato nel 2011, pari al 16,7%).

1.2 Il Project Management

“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)

“Progetto si definisce, di regola, uno sforzo complesso di durata solitamente inferiore a tre anni, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti”

(Russel D. Archibald)

“Gestione sistematica di un’impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”

(Russel D. Archibald)

Il PMI definisce un progetto come *“un’iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto o servizio unico”*. Un progetto è quindi caratterizzato dal fatto di essere limitato nel tempo e nelle risorse, con l’obiettivo di creare un prodotto o servizio unico. La natura temporanea del progetto ci indica che questo ha un inizio e una fine. Il termine del progetto è raggiunto quando l’obiettivo è raggiunto oppure quando ci si rende conto che non è possibile raggiungerlo, quando il cliente decide di terminare anzitempo il progetto e quando non esiste più la necessità di compiere il progetto.

Per comprendere in modo completo il significato di progetto, occorre differenziarlo rispetto a quello di processo. Un processo è composto da attività svolte in modo continuativo per assolvere a determinati compito e obiettivi.

PROCESSI Operations-based Organization	PROGETTI Project-based Organization
RIPETITIVO Viene ripetuto sulle attività aziendali	UNICO Ogni progetto è diverso dagli altri
CONTINUATIVO Un processo non ha limiti di durata.	TEMPORANEO Un progetto ha una specifica durata temporale
ON-GOING Subisce miglioramenti nella sua vita, ma rimane fondamentalmente lo stesso	AD HOC Le attività vengono pensate solo per quel progetto
AMMORTIZZABILE In quanto venendo meno il limite temporale le spese vengono dilazionate negli anni	RISCHIOSO Essendo limitato e specifico, si porta dietro un grado maggiore di rischio
OTTIMIZZAZIONE L'obiettivo del processo riguarda l'ottimizzazione delle attività	FINALIZZATO L'obiettivo del progetto è specifico e dichiarato
ORDINARIO Il processo riguarda l'attività ordinaria	STRAORDINARIO Il progetto riguarda l'attività straordinaria
GESTIONE AFFIDATA AD UN TEAM La gestione e ottimizzazione del processo viene affidata ad un team di persone	GESTIONE AFFIDATA AD UNA PERSONA La gestione del progetto è in mano al Project Manager

Tabella 2: Principali differenze tra Processi e Progetti

La differenza principale risiede nel fatto che un progetto vive all'interno di un perimetro preciso in termini di tempo, costo ed obiettivi mentre un processo è costituito di attività correnti che, pur essendo finanziate da una parte del budget aziendale, non

hanno un termine. Altre delle importanti differenze tra processi e progetti sono rappresentate nella Tabella 2.

Per capire meglio la natura del progetto viene spesso usato il “triangolo del Project Management”: un progetto è determinato dai vincoli di costo, tempo e qualità e nessuno dei tre può essere toccato senza che si modificano di conseguenza gli altri, quindi possiamo dire che il triangolo è in tensione sui lati in quanto i 3 obiettivi sono tra loro divergenti. Sarà compito del Project Manager trovare il giusto trade-off per raggiungere lo scopo del progetto.

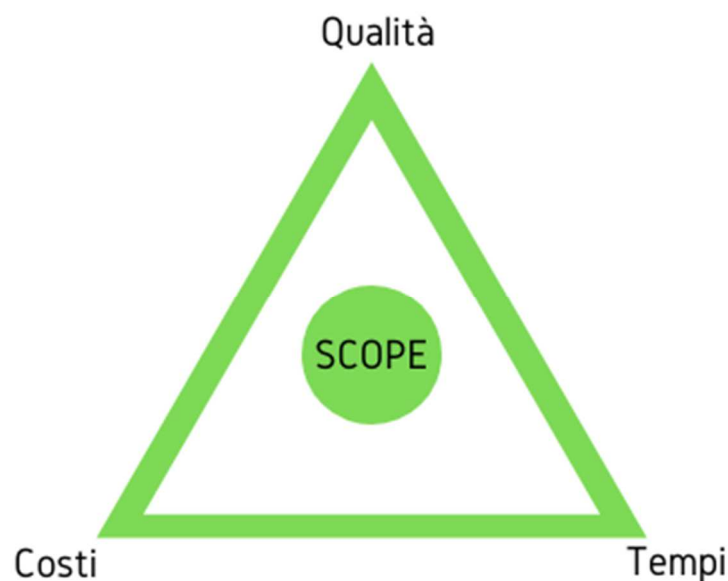


Figura 6: Il triangolo del Project Management

Nelle logiche di gestione dei processi esistono effettivamente delle similitudini rispetto a come vengono gestiti i progetti; ma, come detto, sono diverse le finalità. Quindi le modalità di gestione sono analoghe, ma i prodotti finali e i vincoli sono diversi. Quando in un'azienda prendono avvio più progetti l'attività di gestione è costituita da un insieme di processi detti di Project Management.

Il Project Management Body of Knowledge - PMBOK definisce il Project Management come *“l'applicazione di conoscenze, capacità, strumenti e tecniche inerenti alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti”*.

Con il termine Project Management (PM) ci si riferisce a una grande quantità di attività aziendali che permettono di garantire il rispetto di obiettivi, qualità, tempistiche e

budget del progetto; queste attività sono svolte tipicamente da una o più figure specializzate in ambito aziendale chiamati Project Manager - PM, che sono in grado di condurre e svolgere analisi relative alla progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi fissati dall'azienda.

L'obiettivo principale del Project Management risulta quello di contribuire al processo di creazione del valore per clienti e stakeholder dell'organizzazione. In generale, gli obiettivi che si pongono le organizzazioni, grazie ad un utilizzo di un approccio strutturato alla gestione dei progetti, sono classificabili come:

- Esterni: miglioramento della comunicazione ai clienti, riduzione del rischio di insuccesso, miglioramento della qualità, miglioramento del grado di soddisfazione dei clienti, miglioramento dell'immagine aziendale, ...
- Interni: miglioramento delle comunicazioni del gruppo di progetto, riduzione degli errori e miglioramento delle qualità del processo, riduzione dei tempi di realizzazione, riduzione dei costi dei progetti, creazione di una base dati di lezione apprese, ...

Inoltre, quando ci si avvicina al Project Management, bisogna essere consapevoli che i benefici non possono essere riscontrati in breve tempo. Molto spesso all'inizio si dovranno sostenere dei costi di molto superiori ai benefici che si potrebbero avere, ma con il passare del tempo l'investimento iniziale verrà sicuramente ripagato.

Molti tendono a pensare al project management come una nuova disciplina molto recente orientata a favorire la crescita e lo sviluppo. Effettivamente, così come viene inteso oggi, il Project Management si è affermato agli inizi degli anni '60, negli Stati Uniti, quando le aziende iniziarono ad apprezzare il lavoro per progetti e quanto fosse importante coordinare il lavoro per raggiungere un obiettivo comune. Tuttavia, come esigenza di base esiste da molto più tempo. Il project management è stato alla base della pianificazione, coordinamento e costruzione delle più antiche meraviglie del mondo. Naturalmente all'epoca non si chiamava così ed era ancora a livello embrionale, ma anche allora per costruire monumenti, palazzi e templi era necessario organizzare tutto il lavoro da svolgere, oltretutto in assenza di tecnologie evolute come quelle odierne. I primi esempi di progetti in cui possiamo riscontrare una primordiale cultura del Project Management sono quelli per la realizzazione delle piramidi da parte

degli antichi egizi; queste costruzioni non furono sicuramente figlie dell'improvvisazione ma vi era un chiaro obiettivo per il conseguimento del quale furono impiegate risorse durante un certo lasso di tempo.

Alla fine degli anni '800, grazie agli studi di Fredrick Taylor (1865-1915) e di Henry Gantt (1861- 1919), considerato il padre fondatore del project management moderno, vennero compiuti notevoli passi in avanti nel miglioramento dell'efficienza nella produzione. All'epoca questi studi venivano utilizzati nella costruzione di strade e ferrovie; Taylor dimostrò che l'obiettivo di un progetto poteva essere raggiunto più facilmente migliorando il processo utilizzato per il raggiungimento dell'obiettivo stesso, mentre Gantt studiò in dettaglio l'ordine delle operazioni di lavoro definendo quelli che oggi sono conosciuto come Diagramma di Gantt.

Il primo grande progetto che vide l'impiego razionale dei concetti di Project Management fu il progetto Manhattan, iniziato nel 1942 con l'obiettivo di realizzare la fissione nucleare e le bombe che sarebbero poi state sganciate sul Giappone tre anni più tardi. Un progetto il cui Project Manager riferiva direttamente al Presidente degli Stati Uniti, con obiettivi molto ben definiti e una chiara distribuzione dei compiti e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione di progetto

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, a causa della crescente complessità dei progetti, i responsabili di progetto hanno iniziato a seguire due metodi matematici per gestire i progetti: Evaluation Program Review Technique, o PERT, ed il Critical Path Method (o CPM). Tali metodi erano stati precedentemente applicati in ambito militare.

Fu nei primi anni '60 che si iniziò a pensare al Project Management come una vera e propria disciplina. In questi anni si incominciarono a vedere i primi sistemi di gestione e pianificazione dei progetti e si sviluppò un metodo per definire indici che definiscono lo stato del progetto formulando una corretta stima del suo completamento, conosciuto come Earned Value (EV).

Negli anni '70 il Project Management si consolida definitivamente nei settori dell'impiantistica e dell'edilizia. Emerge l'importanza dei cosiddetti stakeholder i decisori esterni al progetto, con cui è necessario confrontarsi. Ad esempio, il progetto

Concorde, l'aereo supersonico francese, fu fortemente penalizzato dal fatto che gli Stati Uniti non ne autorizzarono l'atterraggio fino al 1976. A partire dai primi anni '80 il Project Management si diffonde definitivamente anche ad altre industrie, prima fra tutti l'industria IT di produzione del software e, più in generale dei sistemi informativi aziendali che in quegli anni fanno la loro comparsa. A partire dagli anni '90 il rapido sviluppo dell'industria dell'hardware e del software ha favorito la diffusione di sistemi per la gestione dei progetti sempre più raffinati, anche grazie all'introduzione dei personal computer.

I progetti, ad oggi, vengono sempre più frequentemente gestiti da team virtuali, dislocati in varie parti del mondo continuamente collegati in rete e proprio per questo riveste grande importanza la figura del project manager. Tuttavia, nonostante i

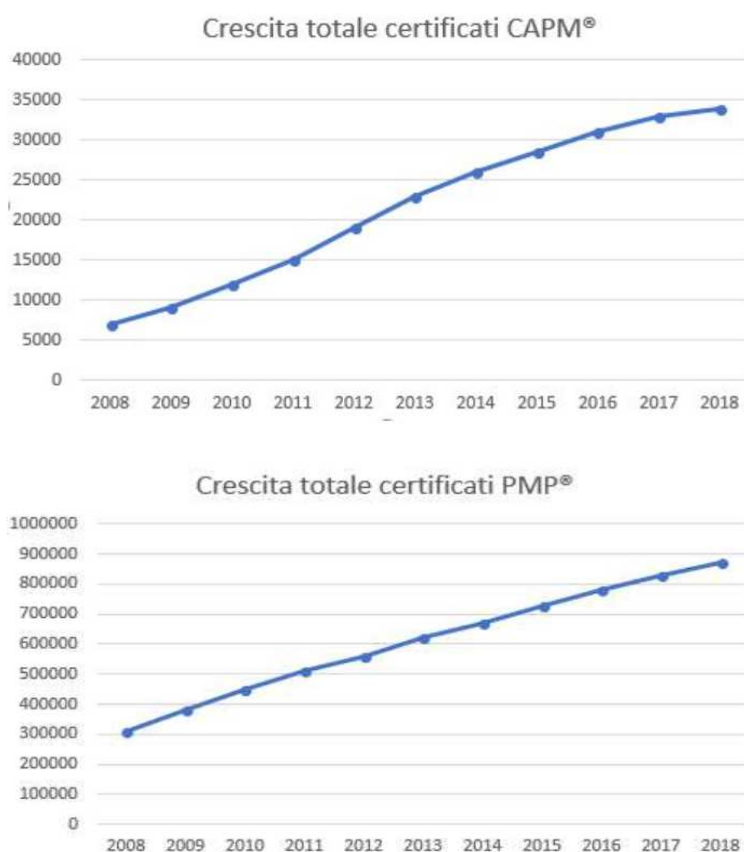


Figura 7: Crescita delle certificazioni CAPM e PMP

progressi sopra descritti, fino a 10 anni fa questo ruolo non veniva ancora considerato così importante per la riuscita del progetto. Questa crescita di importanza del ruolo del Project Manager viene testimoniata dal fatto che dal 2008 ad oggi il numero di persone

certificate PMP è cresciuto in modo incessante fino ad arrivare su scala globale ad oltre 930.000 certificati. Nello stesso periodo, il numero di persone certificate CAPM è giunto a oltre 45.000 (dati di agosto 2019). Ad oggi, il ruolo del project manager viene considerato cruciale e fondamentale per la riuscita di un progetto dando vita ad un crescente sviluppo di tali figure professionali nei vari settori.

Inoltre, negli ultimi anni, hanno cominciato ad affermarsi sistemi di Project Portfolio Management per consentire una gestione ottimizzata non solo di singoli progetti, ma dell'intero portafoglio progetti di un'organizzazione che deve gestire anche migliaia di iniziative contemporaneamente, ma su questi concetti torneremo nel paragrafo 1.3.

Ritornando alle caratteristiche del Project Management, il PMBOK identifica cinque fasi, per lo sviluppo di un progetto. Prima di queste 5 fasi vi è però una fase preliminare che risulta di notevole importanza anche se non viene inclusa negli standard del PMI¹, che è la fase di ideazione o concezione. Di solito, prende avvio dal riconoscimento di un bisogno o problema che sfocia nell'elaborazione di idee-progetti che scaturiscono dall'analisi del contesto organizzativo di riferimento. La trasformazione dell'idea-progetto in progetto vero e proprio non è istantanea e, quindi, questa fase molte volte è lunga oltre a essere di fondamentale importanza per gli sviluppi futuri del progetto. Durante la fase di ideazione vengono presi in considerazione tutti gli aspetti del progetto: economico, coinvolgimento degli stakeholder, complessità, eventuali implicazioni tecniche e giuridiche, ... Identificata, successivamente, l'idea migliore che quindi si trasformerà in progetto, può partire l'attività progettuale con le cinque fasi, che sono da vedere come una sequenza di attività correlate e svolte per ottenere un determinato prodotto, risultato o servizio.

- **Avvio**, nel quale si cerca di determinare la natura e lo scopo del progetto e si identificano i limiti entro i quali si deve sviluppare, quello che viene definito perimetro progettuale. Il prodotto di questa fase sarà il project charter²;
- **Pianificazione e Progettazione**, in cui vengono definiti i tempi, i deliverable e i requisiti del progetto. In questa fase si procederà alla costituzione del team,

¹ Il PMI fa coincidere l'inizio del progetto con la firma del project charter

² Il project charter è un documento che definisce il mandato di azione del PM e viene approvato dal Project Sponsor

allo sviluppo della WBS- Work Breakdown Structure e all'elaborazione di un project plan che dovrà essere approvato da sponsor e stakeholder;

- **Esecuzione**, che consiste nella messa in pratica delle attività definite in fase di progettazione e necessarie per raggiungere l'obiettivo di creazione di prodotto/servizio che consentono di soddisfare il requisito di progetto definito dal project sponsor e concordato con il project charter;
- **Monitoraggio e Controllo**, diretto ad osservare e misurare l'esecuzione del progetto per identificarne per tempo rischi e problemi in modo da eseguire azioni preventive o correttive che rimettano in linea il progetto con il suo obiettivo;
- **Chiusura**, nel quale si formalizza l'accettazione dei deliverable rilasciati e l'esecuzione delle attività amministrative per chiudere definitivamente ogni processo collegato al progetto.

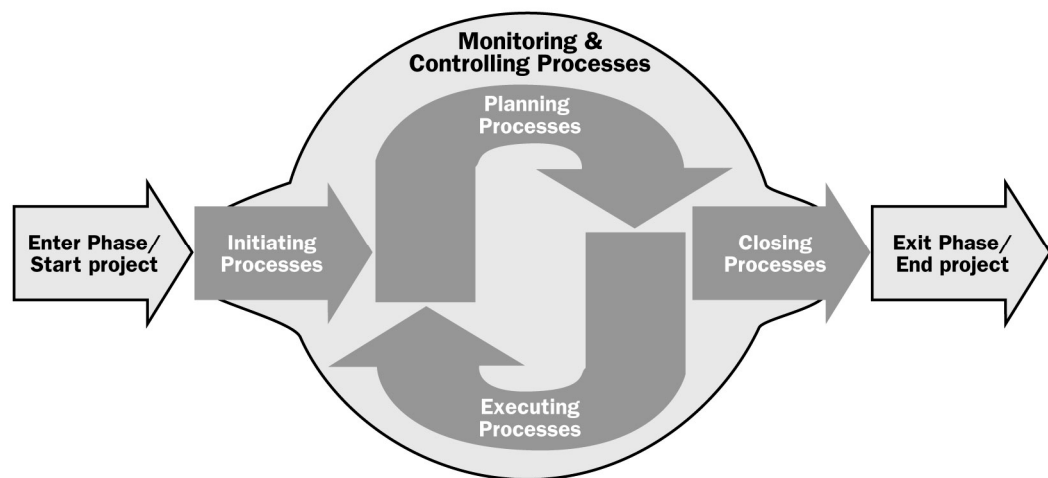


Figura 8: Flusso dei 5 gruppi di processo definiti dal Project Management

Lo stesso PMBOK prevede dieci aree di conoscenza gestionale che riguardano l'insieme di conoscenze e competenze necessarie per assolvere ad un insieme di specifiche finalità:

1. **Gestione dell'integrazione di progetto**, in cui vengono raggruppati i processi necessari ad assicurare che i vari aspetti del progetto vengano coordinati in modo appropriato.
2. **Gestione dell'ambito (scope) di progetto**, nel quale si identificano tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto il lavoro e soltanto il lavoro necessario al conseguimento degli obiettivi.
3. **Gestione della schedulazione di progetto**, riguarda i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo la tempistica richiesta.
4. **Gestione dei costi di progetto**, che raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo il budget approvato.
5. **Gestione della qualità di progetto**, con la quale ci si impegna ad assicurare che il progetto soddisfi i bisogni per i quali è stato intrapreso.
6. **Gestione delle risorse di progetto**, che raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'impiego più efficace delle risorse (umane, mezzi, materiali ecc.) interessate al progetto.
7. **Gestione della comunicazione di progetto**, per effettuare una tempestiva ed efficace creazione, raccolta, distribuzione e memorizzazione delle informazioni di progetto.
8. **Gestione dei rischi di progetto**, area che permette di identificare e valutare i rischi connessi al progetto e l'individuare le risposte.
9. **Gestione dell'approvvigionamento di progetto**, che si occupa dei processi necessari ad assicurare l'approvvigionamento di beni e servizi per il conseguimento degli obiettivi di progetto attraverso commesse e contratti con terze parti.
10. **Gestione degli stakeholder di progetto**, una delle aree più delicate in quanto si focalizza sui processi necessari per identificare le persone, i gruppi o le organizzazioni che potrebbero influire o essere influenzati dal progetto, per analizzare le aspettative delle parti interessate ed il loro impatto sul progetto, per sviluppare strategie di gestione adeguate, e per coinvolgere in modo efficace le parti interessate nelle decisioni di progetto e di esecuzione.

L'esecuzione di queste procedure può portare numerosi vantaggi alle aziende, tra i quali:

- Il project management fornisce un insieme di strumenti per ridurre i costi non necessari ed i rischi di errore.
- Con minori sprechi di tempo un progetto può essere completato più velocemente ed in modo più efficace.
- Una maggiore soddisfazione da parte dei principali stakeholder del progetto compreso il cliente finale.
- Una migliore operatività e motivazione da parte del team di progetto che sente di operare in un clima di certezza organizzativa.
- Una migliore reputazione per l'organizzazione che sviluppa progetti a fronte dei successi ottenuti e del livello di impegno dei team di progetto.
- Maggiori possibilità di cogliere opportunità a fronte di un'aumentata reputazione e maggiori capacità dei team di progetto nel rispondere alle richieste dei clienti.
- Maggiore flessibilità organizzativa per via della maggior capacità previsionale determinata dai processi di monitoraggio e controllo.
- Migliore capacità di prevedere e gestire i possibili rischi con strategie di risposta mirate e non improvvisate.
- Migliore qualità per via della ridotta possibilità di errore che consente di concentrare le energie per favorire l'innovazione ed il miglioramento dei processi di delivery.
- Migliore produttività complessiva per via di una maggiore efficienza a parità di risultati.

1.3 Project Portfolio Management

“È la gestione centralizzata di uno o più progetti che consente al management aziendale di raggiungere gli scopi e gli obiettivi aziendali attraverso un efficiente processo decisionale sui portfolio, progetti, programmi e processi”
(PMI)

“Il Project Portfolio Management applica gli strumenti e le conoscenze del Financial Management al Product/Project Management, tenendo conto della strategia di investimento, del rischio, del ROI, della crescita/profittabilità, dell’equilibrio, della diversificazione e dell’allineamento agli obiettivi aziendali”
(Gaylord Whal)

“Il Project Portfolio Management è l’insieme di tutti i progetti e programmi aziendali classificati in modo strategico in conformità alle risorse assegnate per realizzarli”
(Stanford Advanced Project Management)

Il Project Portfolio Management - PPM è un termine utilizzato dai project manager e dalle organizzazioni per descrivere la gestione centralizzata dei processi, dei metodi, e dei Project Management Office - PMO per analizzare e gestire collettivamente i progetti in corso oppure le proposte di progetto, basandosi su diverse caratteristiche chiave, definite dal management aziendale a seconda degli obiettivi da raggiungere

L'obiettivo fondamentale del processo di PPM è quello di determinare la sequenza ed il mix ottimale dei progetti proposti per raggiungere, nel miglior modo possibile, gli obiettivi dell'organizzazione, solitamente espressi in termini di misuratori economici, obiettivi delle strategie di business oppure obiettivi strategici a livello tecnico, tenendo conto dei vincoli imposti dal management o da fattori esterni. I tipici attributi del progetto vengono analizzati in un processo di PPM che include, ad esempio: il costo totale di ogni progetto, il consumo di scarse risorse (umane, finanziarie e di altro tipo),

la durata prevista e la pianificazione degli investimenti, i benefici e le relazioni o interdipendenze con gli altri progetti nel portfolio.

Qualunque organizzazione voglia gestire in modo intelligente il suo portafoglio progetti basa le sue decisioni su informazioni dettagliate. Tuttavia molte organizzazioni non riescono a decidere come distribuire efficacemente i propri investimenti perché le informazioni necessarie non sono immediatamente disponibili e risultano disperse nei vari settori organizzativi.

Molte organizzazioni sono culturalmente abituate ad usare metodi informali per prendere decisioni sugli investimenti per i progetti. Con il passare del tempo si è capita l'importanza di metodologie e di strumenti ben definiti che potessero supportare l'organizzazione nelle scelte e ciò ha permesso la formazione della domanda per un processo di decision making più metodologico e trasparente. Questa richiesta si è trasformata in un mercato per gli strumenti ed i sistemi che facilitano tale processo.

La maggioranza degli strumenti e dei metodi di PPM cercano di stabilire un insieme di valori, tecniche e tecnologie che permettano la visibilità, la standardizzazione, la misurazione ed il miglioramento del processo di gestione del portfolio. Gli strumenti del PPM cercano di permettere all'organizzazione di gestire il flusso continuo dei progetti dall'idea al completamento, allineandoli con gli obiettivi aziendali e di business.

I principali vantaggi del Project Portfolio Management sono:

- allineamento dei piani operativi con gli obiettivi strategici;
- miglioramento nella allocazione delle risorse (persone, mezzi, materiali);
- gestione finanziaria per adattare budget e risorse ai cambiamenti di business;
- gestione top-down e bottom-up dei costi;
- maggiori controlli nelle varie fasi di avanzamento;
- reporting e supporto direzionale in tempo reale.

Il PPM è, quindi, finalizzato ad individuare le iniziative più significative dal punto di vista del business e del rapporto tra costi e benefici ed a verificarne la sostenibilità in fase di realizzazione.

Inoltre consente di allocare in modo ottimizzato le risorse che devono essere condivise, mantenendo una visione complessiva del loro utilizzo sulle attività in cui sono coinvolte. L'ottimizzazione della capacità riguarda, anche, l'accesso alle risorse chiave ed il loro corretto impiego, con particolare riferimento alla disponibilità di:

- personale con il giusto mix di esperienza e competenze;
- tecnologia per lo svolgimento di ogni singolo progetto e per gestire l'intero sistema PPM;
- infrastrutture e logistica.

Le finalità principali del PPM consistono in:

- Allineamento: nascono sinergie tra progetti, programmi e strategia di business.
- Focalizzazione degli investimenti: allocazione degli investimenti sulle iniziative prioritarie e solo successivamente su quelle marginali.
- Governance: processi strutturati su cui basare le decisioni di investimento.
- Controllo dei costi: comprendere le principali determinanti di costo e i criteri di contenimento.
- Efficienza: utilizzo ottimale delle risorse condivise.

Il portafoglio deve, inoltre, essere gestito dinamicamente in quanto i progetti che in un certo momento risultano allineati strategicamente potrebbero non esserlo più in momenti successivi.

Lo strumento principale per verificare l'allineamento strategico di un progetto, valutarne il valore prodotto e la coerenza con gli obiettivi aziendali è il Business Case. Il Business Case ha la finalità di documentare gli obiettivi e le motivazioni nell'avviare un progetto in base al rapporto tra i costi da sostenere e la valorizzazione dei benefici attesi. L'aspetto più vantaggioso della preparazione di un Business Case riguarda il fatto di avere una visione integrale del progetto, in quanto vengono sintetizzate tutte le informazioni principali: gli obiettivi del progetto, l'ambito, i rischi e le stime di tempi e costi. Inoltre, è importante redigere un Business Case, in quanto è il documento propedeutico alla stesura del project charter.

Per implementare il Project Portfolio Management è necessario definire le politiche di governance del portafoglio (organizzazione, ruoli, responsabilità e processi da attivare).

Infine occorre che:

1. la valutazione di ogni progetto mediante l'analisi costi benefici tenga conto delle esigenze del business;
2. la valutazione includa il Business Case con tutte le attività e i costi per verificarne la sostenibilità;
3. vengano individuate le attività generatrici di valore ed eliminato il resto;
4. l'allocazione dei fondi venga attuata in modo incrementale legandola alle previsioni e stime durante l'avanzamento dei lavori;
5. la capacità di raggiungere obiettivi e benefici venga inclusa nella valutazione della performance dei manager e dei team di progetto;
6. la valutazione venga ancorata a dati oggettivi e indicatori misurabili;
7. i membri dei team vengano coinvolti nella ricerca di nuove opportunità di estensione o integrazione delle iniziative in corso;
8. il sistema di gestione del portafoglio progetti venga integrato con il sistema ERP aziendale.

Sempre più di frequente, le aziende si dotano di sistemi gestionali per ottimizzare la gestione del loro portfolio progetti. Il grande sviluppo dei sistemi gestionali è, anche, dovuto al fatto che questi sistemi vengono resi disponibili sui dispositivi mobile e come conseguenza di questo, vi è un aumento della produttività dei dipendenti con un monitoraggio dei progetti in tempo reale.

Allo stesso tempo, è importante capire che l'applicazione del Project Portfolio Management può non portare i risultati sperati, soprattutto se si guarda al breve termine, e le aziende devono pensare a delle azioni correttive che possano evitare questo fallimento e/o scostamento dalle prestazioni ottimali.

Uno dei problemi principali è quello di aspettarsi troppo presto dal Project Portfolio Management dei risultati che possano soddisfare il management. La gestione del portafoglio di progetti che porti un vantaggio verificabile è un viaggio tortuoso e che

dura molto tempo, al quale possiamo associarci una curva di maturità. Alcune ricerche individuano circa cinque fasi che corrispondono ognuna ad un livello di maturità del PPM. Ogni fase necessita di un periodo di applicazione di almeno due anni per poter passare alla fase successiva, e l'ultima fase può anche non essere raggiunta da tutte le aziende che applicano questa tipologia di gestione dei progetti.

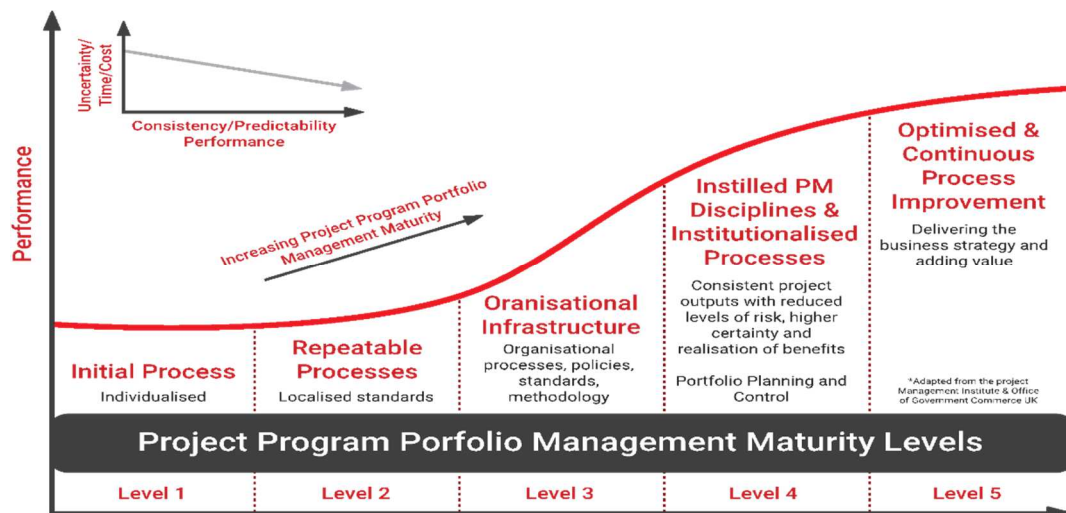


Figura 9: Curva della maturità del PPM

Un'altra potenziale causa di fallimento è la mancanza di supporto da parte delle persone all'interno dell'organizzazione, dal top management al personale che lavora sul progetto. La distribuzione e l'uso di PPM deve essere supportato dal CEO, COO e altri dirigenti senior; è logico che le iniziative tecnologiche abbiano più successo se hanno il sostegno delle persone che gestiscono l'azienda.

La mancanza di comunicazione è un'altra potenziale trappola, che potrebbe portare al fallimento delle suddette metodologie. Anche con le tecnologie più recenti e avanzate in atto, se le persone coinvolte non comunicano e collaborano efficacemente tra loro, si verificheranno asimmetrie informative e il PPM non otterrà i risultati sperati. La comunicazione deve avvenire a tutti i livelli e tra tutte le parti interessate della PPM.

1.4 Differenze tra Project, Program e Portfolio Management

Il Project Portfolio Management, introdotto nel paragrafo 1.3, si differenzia per molti aspetti dal Project Management e dal Program Management, anche se, sempre più frequentemente, i tre termini vengono usati come sinonimi.

Sicuramente, il primo e più importante aspetto di differenza è il fatto che il Project Management si riferisce ad un unico progetto e guida la sua esecuzione dall'idea fino al raggiungimento degli obiettivi ed è l'insieme di metodi, strumenti e prerequisiti organizzativi necessari a coordinare tali azioni attraverso un insieme di processi, ruoli e competenze.; il Project Portfolio Management si applica al parco progetti di una determinata azienda; infine, il Program Management è quella disciplina che regola e governa i progetti per fare sì che raggiungano, insieme, uno o più obiettivi strategici.

Inoltre, è diverso l'orizzonte temporale in cui vengono applicati in quanto il Project Management è, essenzialmente, rivolto al singolo progetto, che ha una durata limitata nel tempo, e si configura come uno sforzo temporaneo, mentre il Program Management e il Portfolio Management hanno orizzonti che vanno, necessariamente, oltre il singolo progetto, in quanto gli obiettivi sono diversi, e si sviluppa in un arco temporale in linea con il piano strategico aziendale.

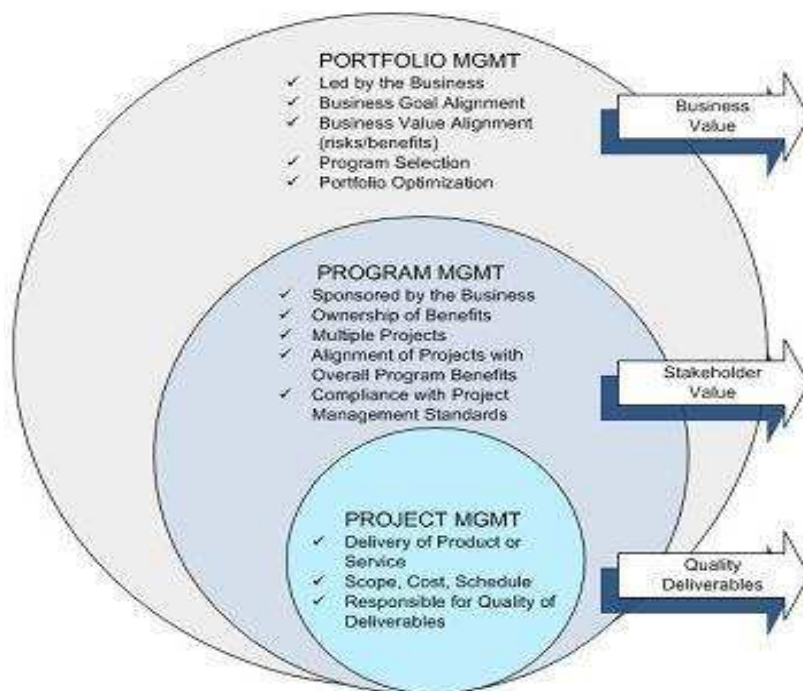


Figura 10: Differenze tra Project, Portfolio e Program Management

La disciplina del Program Management, visto il suo inserimento nel programma aziendale di medio-lungo periodo, consente di assicurarsi benefici altrimenti non perseguibili qualora i progetti vengano gestiti indipendentemente uno dall'altro.

Con Program Management, non stiamo parlando di una semplice gestione multi progetto in quanto quest'ultima si occupa di coordinare progetti anche non correlati tra loro con l'unico fine di gestirne le risorse in modo condiviso ed ottimizzato; ma quello che si verifica è proprio la gestione di un programma, di medio-lungo periodo, che sarà composto sempre da più progetti, anche se non è detto che tutti i progetti dell'azienda appartengano ad un programma.

La gestione del portafoglio (project portfolio management) ha l'obiettivo di assicurare che la priorità dei singoli progetti e programmi venga periodicamente rivista al fine di allocare le risorse e gli investimenti in modo coerente ed in linea con gli obiettivi organizzativi e gli obiettivi strategici.

CAPITOLO 2

2. UNO SGUARDO ALLA PROGETTAZIONE NEL MONDO PROFIT

Nel capitolo precedente abbiamo tracciato una prima panoramica sul Terzo Settore e sul Project Management, che saranno gli argomenti principali di questo lavoro di tesi, per poter meglio comprendere tutti i prossimi passi e i risultati che potranno emergere.

Con questo secondo capitolo, entreremo nella parte centrale dello sviluppo dell'elaborato andando ad analizzare come questi due settori, che inizialmente potrebbero sembrare molto distanti, affrontano le diverse fasi progettuali per consentire al Terzo Settore di adottare gli strumenti del profit a proprio vantaggio, come già espresso nell'Introduzione.

La capacità innovativa ed il successo sono sempre più legati alla capacità di “gestire progetti”: progetti sia di sviluppo-prodotto che di pianificazione di una tipologia di servizio. Se definiamo come “progetto” un insieme di attività integrate volte a conseguire uno o più obiettivi di qualità, in un certo tempo e con un limitato ammontare di budget e risorse a disposizione, appare chiara l'importanza oggi della “gestione per progetti” e la sua stretta correlazione con le performances aziendali.

Una premessa doverosa riguarda l'intento dell'analisi che si cercherà di effettuare: l'obiettivo non sarà quello di analizzare le metodologie di progettazione usate più comunemente nelle imprese, per estenderle al Terzo Settore ma quello di prendere degli spunti dal mondo aziendale per poi adattarli a quelli che sono le esigenze e le modalità di progettazione del Terzo Settore.

2.1 I modelli organizzativi aziendali

La prima analisi delle differenze tra questi due mondi vorrebbe partire dalle differenze che ci potrebbero essere dal punto di vista organizzativo. Una struttura organizzativa

è un framework che aiuta un'organizzazione a gestire efficacemente le sue operazioni e raggiungere gli obiettivi con un minimo sforzo. Questa struttura definisce la relazione tra i vari reparti e team dell'organizzazione. Inoltre, aiuta le organizzazioni a delegare autorità, potere e responsabilità. Ma la struttura organizzativa di progetto definisce anche le modalità con cui i dipendenti si rapportano ai propri superiori o al Project Manager e come gli stessi componenti del team di progetto si rapportano tra di loro; diventa dunque strategica per il coordinamento e la cooperazione all'interno dei membri del gruppo.

La struttura organizzativa dipende da molti fattori, come lo stile di governo, lo stile di leadership, il tipo di organizzazione, il flusso di lavoro, la gerarchia, il settore merceologico, ecc. Il PMBOK riassume tutte le possibili strutture organizzative nelle seguenti otto:

- Organizzazione organica o semplice;
- Organizzazione funzionale (centralizzata);
- Organizzazione multidivisionale;
- Organizzazione matrice - forte, debole o equilibrata;
- Organizzazione orientata al progetto (composito o ibrido);
- Organizzazione virtuale;
- Organizzazione ibrida;
- PMO

In Figura 11 vengono riassunte tutte le caratteristiche delle varie organizzazioni presentate nell'elenco sopra.

Generalmente le strutture organizzative che vengono prese in considerazione si posizionano lungo un continuum, ove ai due estremi si collocano la struttura di tipo funzionale e la struttura di tipo progettuale, mentre all'interno dello stesso è presente una vasta gamma di strutture a matrice. Già da parecchi anni, nelle aziende che operano per progetti si è passati dalla storica organizzazione per funzione all'organizzazione a matrice, per arrivare alla possibilità di adottare una struttura organizzativa a progetto.

Tra tutte le strutture organizzative, l'organizzazione per progetti è quella che garantisce maggior controllo ed unità di intenti delle risorse.

Tipologia della struttura organizzativa	Caratteristiche del progetto					
	Gruppi di lavoro organizzati per:	autorità del Project Manager	Ruolo del Project Manager	Disponibilità delle risorse	Chi gestisce il budget del progetto?	Personale amministrativo di project management
Organico o semplice	Flessibile, le persone lavorano fianco a fianco	Limitata o inesistente	Part-time: può trattarsi o meno di un ruolo professionale definito, ad es. coordinatore	Limitata o inesistente	Titolare oppure operatore	Limitato o inesistente
Funzionale (centralizzata)	Il lavoro che si sta svolgendo (ad es. progettazione, produzione)	Limitata o inesistente	Part-time: può trattarsi o meno di un ruolo professionale definito, ad es. coordinatore	Limitata o inesistente	Manager funzionale	Part-time
Multi-divisione (può replicare le funzioni per ogni divisione con limitata centralizzazione)	Uno tra: prodotto; processi produttivi; portfolio; programma; area geografica; tipo di cliente	Limitata o inesistente	Part-time: può trattarsi o meno di un ruolo professionale definito, ad es. coordinatore	Limitata o inesistente	Manager funzionale	Part-time
Matrice-forte	Per mansione professionale, con project manager come mansione	Da moderata ad elevata	Ruolo professionale definito a tempo pieno	Da moderata ad elevata	Project Manager	A tempo pieno
Matrice-debole	Mansione professionale	Bassa	Part-time: svolto all'interno di un altro incarico e non ruolo professionale definito ad es. coordinatore	bassa	Manager funzionale	Part-time
Matrice-equilibrata	Mansione professionale	Da bassa a moderata	Part-time: inserito nelle mansioni come una capacità e non può trattarsi di un ruolo professionale definito, ad es. coordinatore	Da bassa a moderata	Misto	Part-time
Orientate al progetto (composito, ibrido)	Progetto	Da elevata a quasi totale	Ruolo professionale definito a tempo pieno	Da elevata a quasi totale	Project Manager	A tempo pieno
Virtuale	Struttura a reticolo con nodi nei punti di contatto con altre persone	Da bassa a moderata	A tempo pieno o part-time	Da bassa a moderata	Misto	Potrebbe essere a tempo pieno o part-time
Ibrida	Mix di altre tipologie	Mista	Misto	Mista	Misto	Misto
PMO*	Mix di altre tipologie	Da elevata a quasi totale	Ruolo professionale definito a tempo pieno	Da elevata a quasi totale	Project Manager	A tempo pieno

*PMO si riferisce a un ufficio o a un'organizzazione di gestione del portfolio, del programma o del progetto.

Figura 11: Controllo sul progetto in base alla struttura organizzativa

L'organizzazione funzionale è articolata per funzioni, ossia per raggruppamenti di competenza specialistica. Ogni funzione può, a sua volta, essere distinta in sottofunzioni ancora più specialistiche. La particolarità di tale struttura organizzativa è che è definita secondo una chiara linea gerarchica verticale, secondo la quale ogni persona ha un manager funzionale a cui rispondere.

ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE



Figura 12: Organizzazione Funzionale

In questo caso il ruolo che riveste il Project Manager nel progetto viene svolto dal Manager Funzionale, e, se si vuole introdurre una figura come quella del Project Manager, In questo caso un Project Manager rischia di svolgere un ruolo di “messaggero” tra un responsabile funzionale e l’altro e senza la possibilità di esercitare una sostanziale influenza sul progetto stesso. Finisce per svolgere più che altro una attività burocratica di amministrazione più che di vera e propria gestione.

Il modello organizzativo funzionale si presenta come una struttura molto rigida poco orientata al cambiamento e fortemente verticalizzata. Oltre a questo svantaggio, una struttura funzionale non è adatta per organizzazioni che lavorano per progetti, ma più per le organizzazioni incentrate sui processi, in quanto non è sempre presente del personale specializzato ad operare sui progetti e le risorse presenti non possono

dedicare il tempo necessario alla realizzazione del progetto, poiché è occupato in altre attività di responsabilità della propria area funzionale.

La struttura a matrice, soprattutto nella sua forma forte, rappresenta la base di quella che è la struttura organizzativa più adatta per gestire organizzazioni basate su progetti. Nella struttura a matrice forte i team sono destinati unicamente al progetto e il Project Manager riesce ad avere un forte controllo sul team di progetto, in collaborazione con il Manager Funzionale. Questa tipologia di organizzazione strutturale è sicuramente la più usata dalle aziende in quanto vi è la possibilità di avere un doppio controllo sui risultati del progetto.

ORGANIZZAZIONE MATRICIALE

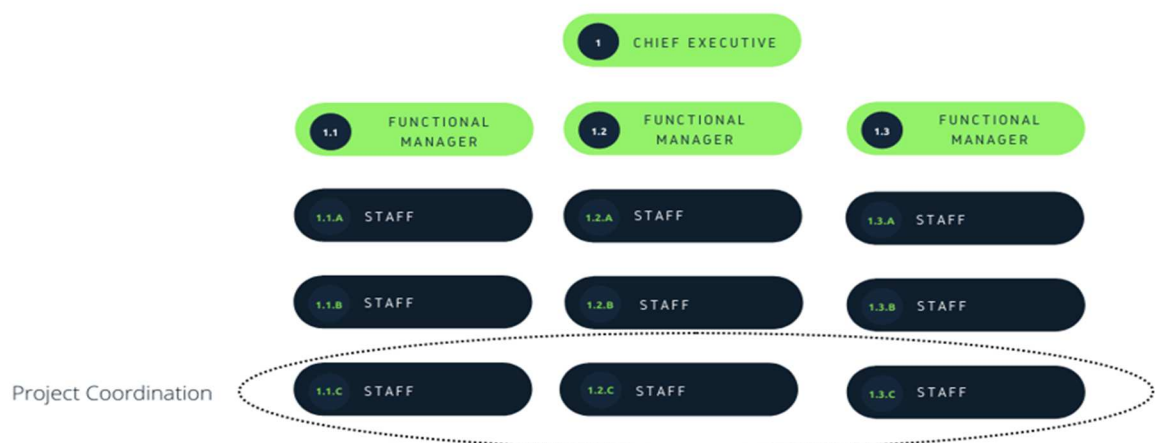


Figura 13: Organizzazione matriciale

2.2 Il modello organizzativo nelle organizzazioni del Terzo Settore

Il Terzo Settore, con tutte le varie tipologie di enti nelle quali può svilupparsi, presenta caratteristiche simili alle imprese orientate al business ma nasce e continua a esistere in virtù di obiettivi filosoficamente e socialmente molto differenti che condizionano inevitabilmente la struttura organizzativa e la gestione dei progetti in questo tipo di organizzazioni non profit.

Dalle interviste effettuate ad alcuni ETS, le quali verranno introdotte in modo più approfondito nel Capitolo 3, emerge che l'adozione di strutture di tipo matriciale o funzionale sono così focalizzate sulla loro missione da non presidiare adeguatamente i processi interni per garantire l'efficienza; altre volte, invece, ci sono realtà che risultano molto organizzate e riescono a perseguire i propri obiettivi in modo efficiente ma che non applicano metodologie che potrebbero rendere più fluidi i vari processi. Esistono, sicuramente, enti che sono molto più piccoli e che si concentrano sugli aspetti finanziari vitali per la loro sopravvivenza al punto da dimenticare la loro missione originaria. Ecco, questa tipologia di enti, che a dire il vero non ha trovato riscontro in quelle che sono state incontrate e analizzate, non verrà presa in esame, cercando di focalizzarsi su quelle che cercano di raggiungere gli obiettivi di progetto, senza discostarsi mai da quella che è la mission originaria.

Come abbiamo fatto nell'analisi del mondo delle imprese for profit, iniziamo con il capire qual è la struttura organizzativa che più viene usata, anche in base alle risposte degli intervistati, e che meglio si addice alle esigenze degli enti del Terzo Settore che lavorano per progetti. Una struttura a matrice forte, come quella usata nel mondo aziendale, sarebbe di difficile applicazione in quanto spesso non è possibile dotarsi di un Project Manager e di un Manager Funzionale nello stesso tempo. Il motivo principale di questa scelta risiede nella mancanza di personale che possa ricoprire esclusivamente questo ruolo; negli Enti che hanno una struttura divisa per aree il responsabile dell'area svolge alcune delle funzioni del Manager Funzionale, insieme ad altri compiti. Qualora si riesca a superare la barriera della poca disponibilità di persone, gli Enti comprendono che avere questo doppio controllo sarebbe sicuramente più efficiente in termini di riuscita progettuale, con risultati sicuramente più positivi, ma risulta di difficile applicazione anche per le organizzazioni più strutturate, le quali si scontrano con il fatto di avere budget ridotti al minimo indispensabile che non permettono di avere figure che esercitano la stessa funzione, seppur con livelli di responsabilità diversi. Il modello organizzativo che viene adottato quando un'azienda decide di lavorare per progetti comporta l'assenza di manager funzionali o, se esistono, hanno un ruolo molto limitato. La gestione del progetto viene demandata alla figura del Project Manager che ha la responsabilità completa dei risultati del progetto.

La struttura per progetti, rappresentata in Figura, è organizzata, come si diceva, con a capo dei progetti un Project Manager.

ORGANIZZAZIONE PER PROGETTI

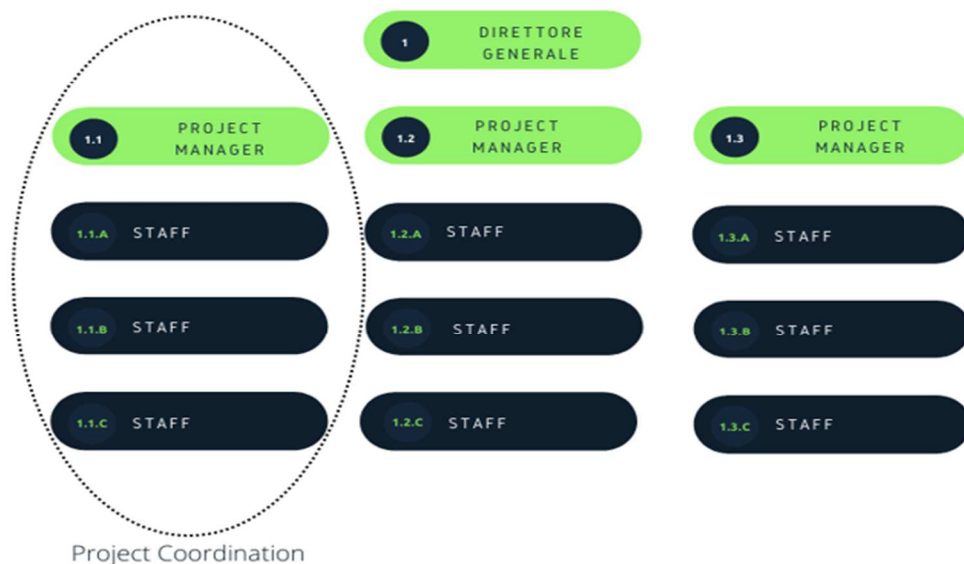


Figura 14: Organizzazione per Progetti

All'interno di ogni gruppo-progetto si crea una sottostruttura, che verrà sciolta non appena il progetto sarà portato a termine. Ogni Project Manager dipende dalla Direzione Generale, coordina le attività progettuali ed è, inoltre, responsabile del successo del progetto, tutte le risorse dipendono da lui. Un possibile svantaggio è rappresentato dal rischio di allocare le risorse disponibili in modo non adeguato tra i progetti presenti nel portfolio. Alcuni dei punti a favore di questa tipologia di struttura riguardano il fatto che le linee di comunicazione all'interno del progetto sono più corte, consentendo così una più efficace e facile comunicazione; altro vantaggio è quello di avere un team dedicato e riconosciuto che si occupa solamente di quel progetto. Tutte queste caratteristiche, consentono di dedicare una maggiore attenzione al progetto, cosa che favorisce il rispetto dei tempi di consegna, le specifiche richieste dal committente e la soddisfazione degli utenti target del progetto.

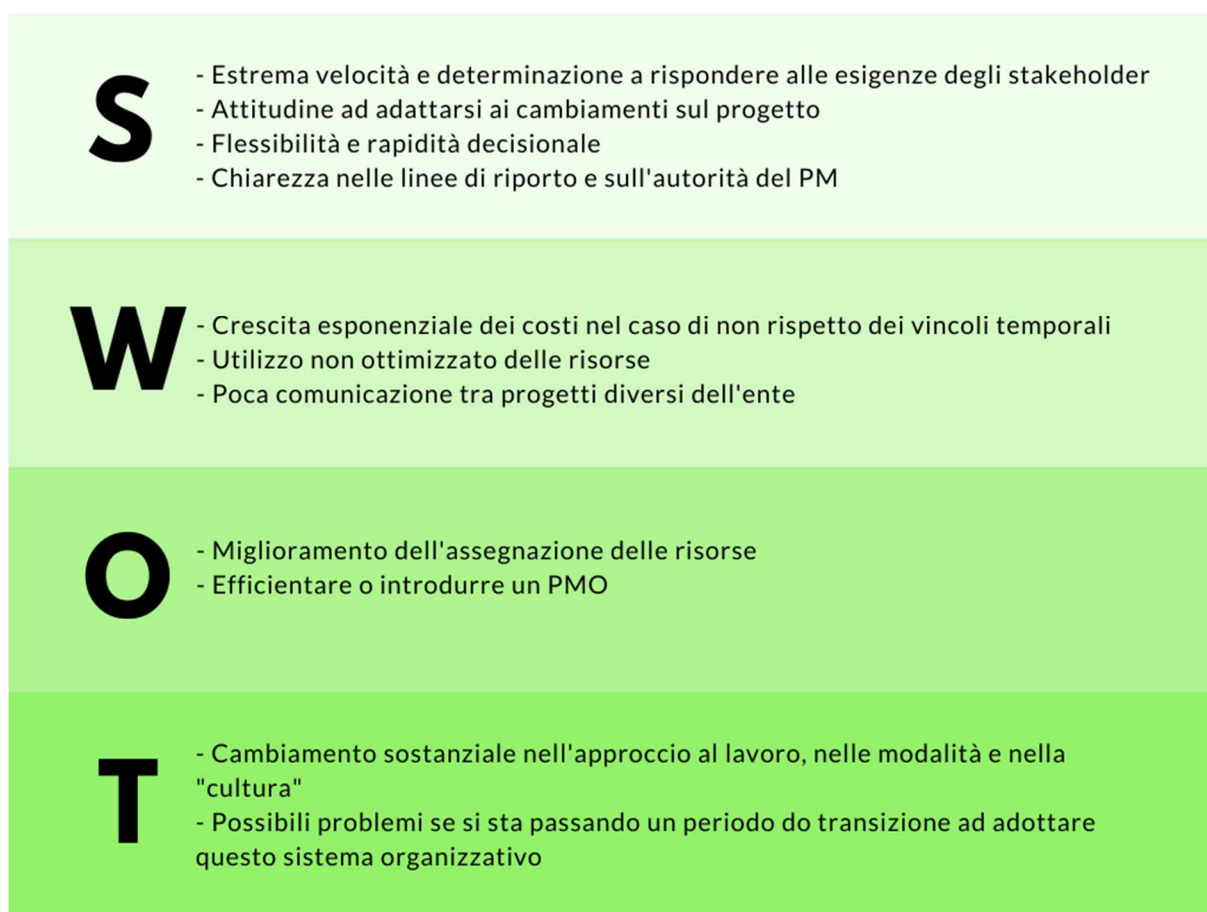


Figura 15: Analisi SWOT sull'organizzazione per progetti

Quella rappresentata in Figura 14, è la struttura per progetti ideale che solo poche organizzazioni, di quelle coinvolte nella mia analisi, riescono a sviluppare. Quello che accade nella realtà del Terzo Settore è, invece, la nascita di modelli organizzativi creati ad hoc per la tipologia di progetti e per la quantità di persone che vengono gestite. Le soluzioni più comuni che vengono elaborate e poi applicate sul campo riguardano la condivisione delle risorse, siano esse come staff nel team di progetto sia con il ruolo di Project Manager. Troviamo quindi modelli ibridi che vedono la presenza di Project Manager che hanno un controllo su più progetti. Potremmo credere che, nelle realtà del Terzo Settore, il ruolo del Project Manager svanisca in quello del Program Manager, ma così non è in quanto il Program Manager gestisce sì più progetti ma facendo riferimento a questi come insieme, come Portfolio di progetti.

Anche le risorse, in termini di persone, impegnate sul progetto non vengono coinvolte in un unico progetto ma vengono condivise, magari assegnando a loro ruoli molto

simili, in modo da massimizzare il tempo a disposizione di queste risorse all'interno dell'organizzazione.

Questa tipologia di condivisione delle risorse, ovviamente, non viene adottata per scelta delle organizzazioni non-profit ma è una situazione di necessità per queste associazioni in quanto, molto spesso, si trovano ad affrontare il problema della mancanza di persone e quindi di fronte alla scelta di limitare il numero di progetti sviluppati o di condividere risorse in modo da portarne a termine il più possibile.

Ovviamente, adottare questo modello organizzativo porta ad un notevole risparmio in quanto permette di condividere le risorse, ma di contro porta tutte le figure impiegate su più progetti a non essere sempre focalizzate sull'obiettivo, in quanto devono svolgere attività, spesso simili, ma su progetti che magari hanno scopi, attori e obiettivi diversi.

2.3 Come si sviluppa un progetto nel mondo aziendale

Lavorare per progetti è tipico di tutte quelle realtà che necessitano di raggiungere determinati obiettivi o rilasciare determinati prodotti sottostando a determinati vincoli, che siano essi temporali, di risorse o di qualsiasi altra tipologia.

All'interno del mondo aziendale, o come è già stato chiamato in precedenza for-profit, le metodologie collegate al lavorare per progetti sono già applicate da diverso tempo e questo ha favorito la possibilità di testare queste metodologie, di adattarle e anche di portarle ad essere standardizzate per l'azienda di riferimento. Le modalità con cui tutti i progetti vengono gestiti sono definite in base alle politiche che ogni organizzazione adotta come linee guida, le quali, a seconda della scelta aziendale, possono essere rese esplicite trascrivendo i principi cardine in appositi documenti. Questa è una differenza significativa con il mondo delle organizzazioni non profit che gestiscono progetti nelle quali spesso i processi non vengono resi espliciti e standardizzati.

Nel Paragrafo 1.2 sono state presentati i 5 gruppi di processo che un progetto nel suo ciclo vita andrà ad affrontare e le 10 aree di conoscenza necessarie per sviluppare una proficua gestione di un progetto. All'interno di ogni gruppo di processo avviene

un'ulteriore divisione in altre attività progettuali che, spesso, le imprese cercano di modellare in base ai prodotti da realizzare.

Il compito di questa parte finale del secondo capitolo, sarà quella di presentare come vengono affrontati i progetti nel mondo aziendale, cercando di individuare quali sono le metodologie per affrontare i punti cardine dello sviluppo di un progetto, sia a livello di singolo progetto che a livello di intero portfolio progetti.

Studio di fattibilità

Ogni progetto prende avvio da uno studio di fattibilità con il quale si definisce la fattibilità di un progetto e se il progetto ha un ritorno sufficiente rispetto all'investimento richiesto. Uno studio di fattibilità, solitamente, viene proposto analizzando alcuni aspetti che possono essere riassunti nelle seguenti aree:

- fattibilità tecnica
- fattibilità economica
- fattibilità giuridica
- fattibilità operativa

Non andremo oltre nell'approfondire il discorso legato alle modalità con cui vengono svolti gli studi di fattibilità nelle realtà aziendali. Questa scelta, che sarà adottata anche per altri temi nel corso del capitolo, è dettata essenzialmente da due motivazioni: la prima riguarda la possibilità di analizzare una metodologia codificata e comune, in quanto ogni azienda andrà ad individuare criteri abbastanza soggettivi per giungere ad una valutazione positiva o negativa dell'idea progettuale, dando maggior importanza a una delle aree piuttosto che ad altre; la seconda riguarda la differenza sostanziale del fine che guida i progetti in ambito aziendale e in ambito no-profit - i primi legati quasi unicamente al profitto mentre i secondi con scopi benefici. Infatti proprio per quest'ultimo aspetto da alcune delle interviste, di cui parleremo nei capitoli successivi, è emerso che vengono presi in considerazione anche progetti che presentano analisi di fattibilità negative da un punto di vista economico, cosa impensabile per tutto quello che è il mondo aziendale.

Pianificazione: WBS e OBS

Dopo aver validato il progetto inizia la pianificazione delle attività che dovranno essere eseguite per raggiungere gli obiettivi che sono stati dichiarati in fase di validazione. La pianificazione delle attività progettuali è una fase iniziale, ma fondamentale per svolgere al meglio i passi successivi che saranno quelli della vera e propria realizzazione del progetto.

Nella fase di pianificazione sono fondamentali due strumenti che sono il cardine della struttura su cui si basa ogni progetto. Questi sono:

- WBS - Work Breakdown Structure
- OBS - Organization Breakdown Structure

La Work Breakdown Structure è uno strumento organizzativo che partendo dalla definizione dei contenuti del progetto (scope) consente di costruire il reticolo delle attività fino ad arrivare alla realizzazione della schedulazione e del conseguente diagramma di Gantt. La definizione di WBS data dal Project Management Institute è la seguente:

Scomposizione gerarchica orientata verso i deliverable del lavoro che deve essere eseguito dal gruppo di Progetto per realizzare gli obiettivi del Progetto e creare i deliverable richiesti. Organizza e definisce l'ambito complessivo del Progetto. Ogni livello discendente rappresenta una definizione sempre più dettagliata del lavoro del Progetto. La WBS viene scomposta in Work Package. L'orientamento verso i deliverable fa in modo che siano inclusi sia i deliverable interni che quelli esterni.

La WBS è tendenzialmente una rappresentazione ad albero che rappresenta graficamente la scomposizione del lavoro da svolgere per arrivare ai deliverables di progetto. Ciascun livello inferiore dello schema rappresenta una definizione sempre più dettagliata dei lavori di progetto. La finalità di questa scomposizione è quello di organizzare il progetto in elementi a minore complessità in modo che siano più facilmente gestibili; quindi, quando si costruisce la WBS, l'elemento di partenza è il prodotto/servizio che si vuole realizzare con il progetto stesso e man mano che si scende di livello non vengono aggiunti degli elementi ma solo scomposti quelli precedenti. la scomposizione non dovrà essere fatta in base ad azioni da svolgere ma

in base ai deliverables definiti, i quali determineranno poi le attività, le quali sono gli ultimi rami della struttura ad albero, che partiranno da quelli che sono gli elementi base della WBS, i Work Package - WP. I WP sono i pacchetti di lavoro chiarimenti identificabili e assegnabili ad una sola funzione. Il problema principale è proprio l'identificazione dei WP, ma non esiste nessuna regola in merito. Alcune caratteristiche proprie delle attività possono fornire un supporto per capire quando si è in presenza di un WP:

- Deve essere controllabile, cioè assegnabile ad un unico responsabile;
- Deve essere gestibile, quindi una durata tipicamente breve;
- Deve essere misurabile, quindi generare output tali da poter essere misurati;
- Deve essere significativa; cioè dobbiamo avere chiari i requisiti di ciò che si vuole ottenere.

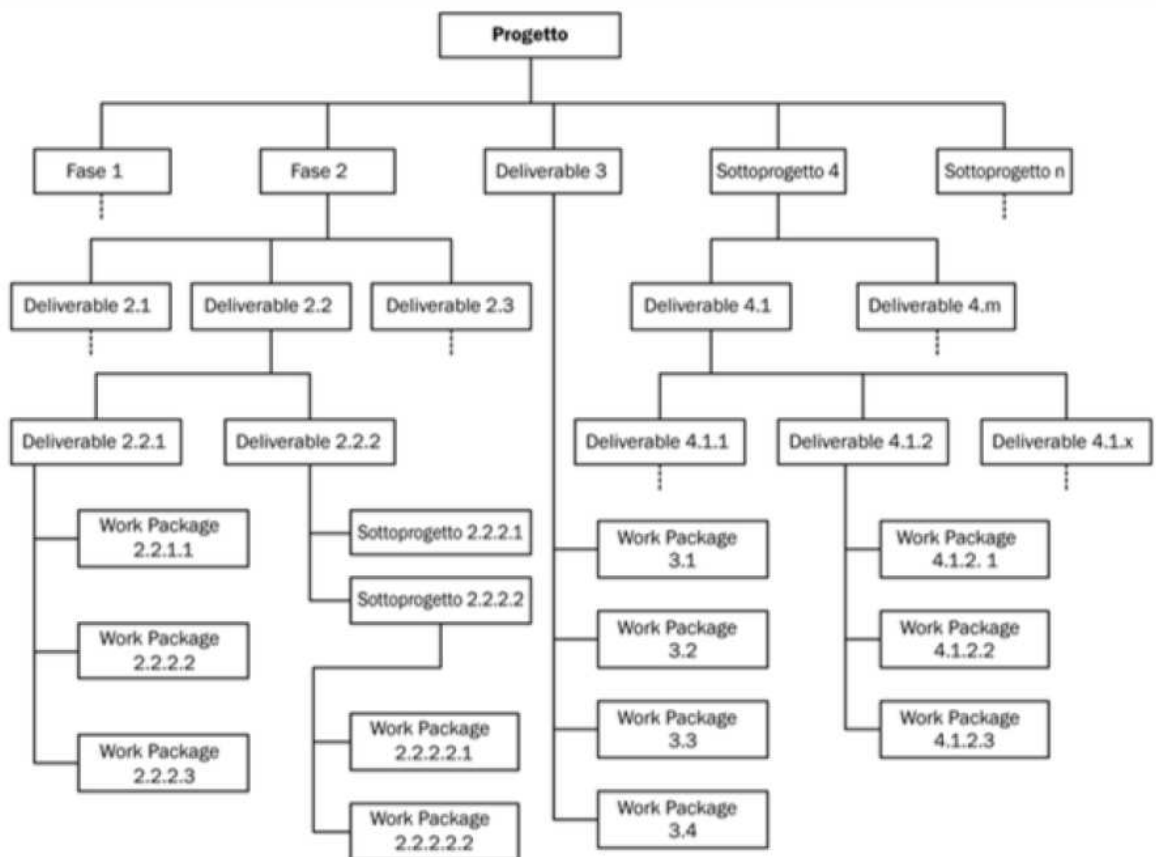


Figura 16: Esempio di una struttura della WBS

Per realizzare una WBS, vi sono molte logiche di scomposizione che possono essere adottate a seconda di come si voglia monitorare il progetto: logica funzionale, spaziale,

per processi, degli obiettivi. Inoltre, quando si sviluppa una WBS dobbiamo evitare di utilizzare logiche diverse sullo stesso livello, mentre non vi sono limitazioni alla quantità di scomposizioni che si possono effettuare o alle tipologie di logiche da utilizzare nei vari livelli.

Lo strumento della WBS è di fondamentale importanza e spesso nel mondo aziendale difficilmente un progetto parte senza aver sviluppato prima una WBS; questo anche per il motivo che qualsiasi cosa non presente nella WBS non fa parte del progetto, a meno di eventuali ri-progettazioni, e risulta quindi essere importante anche nel caso di eventuali commissionamenti a terzi di parti del progetto. Inoltre vi sono altri benefici quali avere una visione complessiva sul progetto, monitorare il progetto attraverso i suoi avanzamenti e comparare il progetto con altre proposte. Ed è proprio quest'ultimo beneficio che si collega in una visione più ampia, quella del portfolio progetti. L'utilizzo di una determinata logica di scomposizione della WBS permette ai progetti di parlare e di poter essere confrontati a livello di deliverables raggiunti, creando in questo modo anche indicatori ad hoc che permettono un confronto più facile. Sarà, quindi obiettivo del prossimo capitolo, capire quale logica è meglio adattabile al mondo no-profit piuttosto che fornire indicazioni sulla logica da adottare in base alle finalità dei progetti dell'organizzazione.

Il secondo strumento individuato precedentemente è Organization Breakdown Structure - OBS che definisce la struttura organizzativa di progetto. Questo documento formalizza ed ufficializza le linee di riporto tra i componenti del project team ed ha validità ai soli fini dell'operatività del progetto, nel senso che non necessariamente è un riflesso dell'organigramma aziendale. L'OBS viene costruita solo successivamente alla WBS in quanto il primo passo da svolgere sarà quello di individuare le competenze e le figure necessarie in base alle attività individuate con la WBS. sarà poi necessario individuare la quantità di risorse necessarie per ogni attività in modo da coinvolgere il numero sufficiente di persone per portare avanti il progetto senza rallentamenti.

La matrice OBS è importante per ufficializzare il coinvolgimento delle persone all'interno del progetto, per chiarire le responsabilità all'interno del team di progetto, per fare sì che ogni risorsa identifichi il suo responsabile diretto al quale poi dovrà riportare.

A partire poi da OBS e WBS, si può costruire un'altra matrice di fondamentale importanza che è la Responsibility Assignment Matrix - RAM. Questa matrice permette di assegnare le attività presenti nella WBS alle persone corrispondenti della OBS, definendo sostanzialmente chi fa che cosa.

Se, come anticipato, l'uso della WBS in ambito aziendale è molto diffuso e codificato, le ultime due matrici non vengono usate così frequentemente. Ovviamente vengono individuate delle risorse e a loro vengono assegnate delle tasks, ma il processo è meno standardizzato rispetto a quanto avviene nell'individuazione delle attività e nella costruzione della WBS.

Pianificazione: tempi e costi

Dopo aver individuato attività, risorse e responsabilità non è ancora conclusa la fase di pianificazione del progetto. Quando ci si approccia alle attività progettuali, in ambito aziendale ma come in qualsiasi settore, questa fase svolge un ruolo fondamentale nel determinare quella che sarà l'effettiva riuscita del progetto e, quindi, quella che richiede un maggior lavoro. Le altre attività che andremo qui ad analizzare sono: la pianificazione delle attività o Scheduling e le attività di Risk Management e Stakeholder Management.

Una WBS identifica il lavoro necessario per portare a compimento il progetto, ma non ci dice nulla su tempi e costi delle varie attività. Per fare questo è necessario trasformare le singole attività in una sequenza, definendo in primis delle priorità che possono esistere tra le attività e poi decidendo il tempo da destinare ad ogni attività. Ovviamente questo tempo non deve essere una misura solo della durata del progetto ma anche dei costi associati all'utilizzo delle risorse: per questo, queste pianificazioni vengono effettuate con l'unità di misura delle ore/uomo che permettono poi di calcolare facilmente il costo di quell'attività in termini di risorse impiegate.

Per effettuare queste programmazioni vengono usati vari metodi, che andremo ad analizzare, ma tutti hanno un unico punto di partenza: capire ed esplicitare quali saranno le fasi e le milestones progettuali, in quanto queste saranno la base della nostra pianificazione. Una fase è un raggruppamento di attività distinte in base a divisioni tra i tipi di lavoro. Per esempio ci può essere una fase di analisi di fattibilità, una di

disegno, una di prototipizzazione, una fase di test, una fase pilota, una fase di piena realizzazione, ecc. Le Milestones, a livello di micro-schedulazione, definiscono i punti di controllo all'interno di ciascuna fase oppure di consegna di specifici deliverables o raggruppamenti di essi. Sono normalmente attività considerate convenzionalmente a durata zero che servono per isolare nella schedulazione i principali momenti di verifica della delivery. Possono coincidere con riunioni di presentazione, firma di verbali di accettazione, perfino telefonate per la conferma di un accordo. Di fatto ciascuna di queste circostanze serve per approvare quanto fatto a monte della milestone ed abilitare le attività previste a valle della milestone. Come detto, una milestone coincide con il raggiungimento di obiettivi di progetto. Pertanto dovrebbe essere descritta con la logica SMART con cui viene normalmente definito un obiettivo, aggiungendo a queste caratteristiche anche l'essere Assignable e Progressive.

Individuate le Fasi e le Milestones, si potrà procedere con il determinare la durata prevista del progetto. Pur essendo ancora in una fase previsionale, è importante fare delle assunzioni realistiche sulle durate delle varie attività; quello che ho potuto verificare, tramite esperienza personale, riguarda il fatto che la durata delle attività da svolgere viene tipicamente stimata in base o all'esperienza o a direttive aziendali. Ad esempio, vi sono aziende che esplicitano la durata minima di alcune attività o il tempo che deve necessariamente trascorrere tra due attività successive in documenti ad uso interno, tipicamente, si parte da questa base per poi andare ad analizzare nello specifico se l'attività possa richiedere un tempo di realizzazione maggiore. A maggior tutela, sulle attività per le quali un eventuale ritardo potrebbe non far rispettare i tempi di consegna del progetto, vengono inseriti dei cuscinetti temporali. Per individuare queste attività, bisogna però prima elaborare il timing completo.

L'elaborazione di un Project Schedule può essere fatta con le seguenti modalità, presentati in ordine crescente di complessità:

- Planning o elenchi di attività
- Diagrammi a barre - Gantt
- Tecniche Reticolari - CPM, PERT, CCM, PDM

Al termine della realizzazione del reticolo completo si può rendere necessario intraprendere dei cicli di ottimizzazione in quanto dopo una prima stesura del reticolo può emergere ad esempio una durata complessiva del progetto eccessiva, oppure un

numero eccessivo di risorse oppure un carico di lavoro eccessivo per alcune risorse. Tipicamente i due metodi, che non sono privi di rischi e quindi andranno monitorati nella fase successiva, che si usano per ridurre la durata delle attività sono:

- Fast tracking → Consiste nello svolgere ove possibile in parallelo alcune attività che compongono il percorso critico e che erano inizialmente previste in sequenza. Questo fa aumentare i rischi di progetto, i rifacimenti e quindi probabilmente i costi.
- Crashing → Consiste nell'assegnare più risorse ad una o più attività del percorso critico in modo da comprimere i tempi. Tenzialmente, questo porta ad aumentare i costi.

In ambito aziendale, la fase di planning di tempi e costi viene svolta da persone che sono esclusivamente deputate a gestire queste attività; i compiti principali di queste risorse sono quelli di redigere un timing nel quale inserire le milestones di progetto, gestire il budget di progetto e destinarlo alle attività, valutare che non ci siano scostamenti tra risorse necessarie e risorse disponibili, monitorare il progetto e valutarne gli scostamenti rispetto al piano iniziale e, nel caso si presentino, effettuare una riprogettazione rispetto al piano iniziale. L'ultima attività, però, rientra in quella che è una fase successiva alla pianificazione, cioè quella di monitoraggio e controllo.

Risk Management

Dopo aver pianificato le varie attività, bisognerà pianificare le azioni correttive che potrebbero rendersi necessarie in seguito a determinati accadimenti. Si entra quindi in quella che è la fase di Risk Management che è composta dalla fase di identificazione dei rischi e quella di risposta al rischio. Non esistono progetti con rischio zero e, quindi, il lavoro del team sarà quello di identificare il maggior numero possibile di rischi in modo da essere pronti a reagire alla maggior parte degli scenari che si potrebbero verificare nel corso di un progetto.

Spesso, le aziende creano dei team con a capo degli esperti che si occupano esclusivamente della gestione del rischio e questo sottolinea quanto questa fase sia importante.

Il team procede dapprima in un'identificazione e quantificazione dei rischi. Le tecniche necessarie per individuare e gestire i rischi sono molteplici, tra cui:

- l'analisi SWOT;
- checklist frutto di esperienze precedenti;
- RBS appositamente costruita per una determinata organizzazione;
- diagrammi causa effetto;
- Root Cause Analysis;
- interviste individuali, brainstorming di gruppo e questionari;

In una fase successiva si procede alla valutazione dell'impatto di ciascun rischio in base ad una scala di fattori come le prestazioni, i tempi, i costi, la qualità, la reputazione, le persone, ecc. Inoltre deve essere assegnata una probabilità di accadimento a ciascun rischio identificato ed un valore di impatto, entrambi su una scala da 1 a 5; moltiplicando tra loro i valori di probabilità e impatto si assegna un livello di priorità a ciascun rischio. Successivamente, dovrà essere definita una strategia di risposta per ciascun rischio; vista l'impossibilità di eliminare definitivamente un determinato rischio, quello che viene per la maggior parte dei casi proposto è cercare di abbassare i valori di probabilità e/o impatto quando questi sono troppo elevati in modo da avere una bassa incidenza del rischio e di conseguenza poterlo accettare.

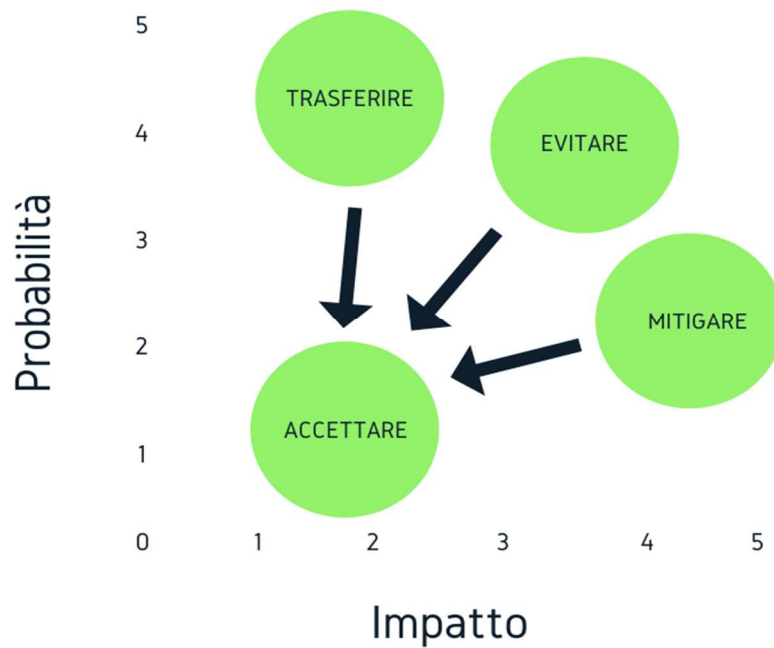


Figura 17: Strategie di risposta al rischio

Stakeholder Management

Successivamente il team dovrà prestarsi ad analizzare gli stakeholder coinvolti nel progetto.

Una strategia di gestione degli stakeholder attentamente pianificata ed eseguita è in grado di determinare il successo di un progetto. È quindi importante capire le esigenze dei vari stakeholder e comunicare frequentemente e regolarmente con loro. Prima che un progetto parta, è importante che il Project Manager con il supporto del team provveda ad individuare tutte le parti coinvolte ed a mapparne le esigenze anche attraverso momenti di aperto confronto.

Nell'ambito dei processi di gestione degli stakeholder, l'analisi degli stakeholder è utilizzata per qualificare il ruolo che ciascuno di essi avrà nel progetto e successivamente le modalità con cui sarà necessario gestire ciascuno dei soggetti coinvolti.

In sintesi, per svolgere questa analisi occorre rispondere ai seguenti interrogativi:

- Qual è il potere di ciascun stakeholder?
- Qual è la capacità di influenzare il progetto?
- Qual è il livello di interesse per il progetto?

- Quanto desidera essere coinvolto nel progetto?

Esistono diverse modalità e diversi modelli di classificazione che possono essere utilizzati per l'analisi degli stakeholder. Quelli che ho avuto modo di incontrare sono state la predisposizione di mappe per la classificazione degli stakeholder in base alle seguenti variabili:

- Potere e Interesse
- Potere e Influenza
- Influenza e Impatto
- Potere, urgenza e legittimazione (salience model o modello di prominenza)

Di solito si procede a predisporre almeno due delle analisi per avere maggiori informazioni per impostare una delle strategie di gestione. Un esempio di mappa potrebbe essere quella che prende in considerazione le variabili Potere e Interesse.

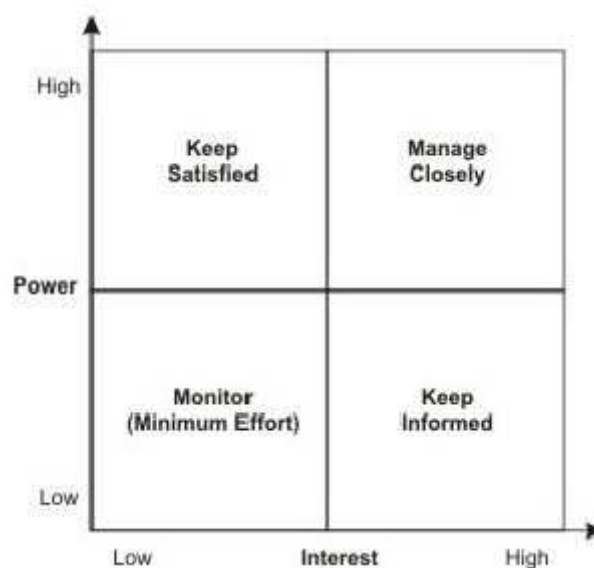


Figura 18: Esempio di mappa Potere-Interesse

Una volta predisposte le griglie in questione e completata l'analisi degli stakeholder è possibile definire una strategia di gestione con lo scopo di aumentare il consenso ed il sostegno e ridurre al minimo gli impatti negativi degli stakeholder.

È possibile elaborare questa strategia per ciascun stakeholder oppure per gruppi di stakeholder. Spetta al Project Manager decidere come impostare la strategia.

KPI

L'ultimo tassello per completare la fase di pianificazione, di solito, viene fissato impostando quelli che sono i KPI di un progetto. I Key Performance Indicators sono appunto indicatori di performance a disposizione di un project manager che se opportunamente strutturati possono:

- giocare un ruolo determinante nell'orientare i comportamenti delle persone e le azioni intraprese in un progetto;
- avere un effetto significativo sulle modalità di reporting e di monitoraggio dell'avanzamento di un progetto.

Proprio per quest'ultimo motivo vengono inseriti alla fine della fase di pianificazione in quanto, la revisione costante di questi indicatori ci permette di entrare nella fase di monitoraggio e controllo del progetto. Parleremo di come le aziende si avvicinano a questa fase tra qualche riga quando introdurremo il concetto di PMO applicato alle aziende, in quanto le identificazioni di indicatori comuni tra i vari progetti è uno dei compiti principali di questo team.

Alla fase di monitoraggio e controllo appartengono anche le attività viste prima di Scheduling, Risk e Stakeholder Management; anzi ne saranno il core, perché l'attività di pianificazione risulta fine a se stessa se gli sviluppi che ha il progetto non vengono monitorati nel tempo. E da qui nasce l'utilità di creare team o figure che possano costantemente monitorare queste fasi e tenere aggiornato il team e il Project Manager sugli andamenti del progetto. I team incaricati creano di solito riunioni settimanali o, in alcune fasi importanti del progetto, bisettimanali per monitorare l'andamento delle pianificazioni ed eventualmente applicare le azioni correttive necessarie per rimettere il progetto sui binari previsti.

L'ultimo focus, come anticipato, vuole essere sulla gestione dei progetti, ma visti nell'ottica di Portfolio progetti e non di singolo progetto. Negli ultimi anni è aumentato in modo esponenziale l'interesse alla gestione dei progetti in maniera integrata, in cui i progetti non rimangono isolati e a sé stanti ma vengono messi a confronto con altri progetti in modo da adottare strategie comuni.

PMO – Project Management Office

Oggi la concorrenza globale sta riducendo il tempo per immettere sul mercato nuovi prodotti e le aziende devono stare al passo per rimanere competitive. Gli obiettivi, nel modo di fare business attuale, delle aziende cambiano in risposta a molti fattori, nuove tecnologie, azioni dei concorrenti, richieste dei clienti, nuove opportunità e la capacità di raggiungere tali obiettivi sarà influenzata nei casi di una pianificazione imprecisa, problemi nell'esecuzione del progetto, variazioni tra benefici pianificati ed effettivi e molto altro. I progetti sono il carburante che consente alle aziende di muoversi alla velocità del business moderno.

Ma è importante capire che nel mondo attuale, il successo di singoli progetti è in gran parte fine a sé stesso; i progetti sono semplicemente veicoli mediante i quali viene conseguito un risultato commerciale di maggior importanza. Se un progetto non è in grado di fornire il contributo previsto alla strategia aziendale, deve essere annullato e l'investimento deve essere reindirizzato altrove.

Proprio per fare fronte a queste necessità, le aziende hanno iniziato a creare gruppi di persone che potessero definire e gestire gli standard con cui portare avanti i progetti; questi team prendono il nome di Project Management Office - PMO. Il PMO definisce una serie di processi finalizzati ad assicurare il rispetto di tali standard e la loro applicazione nei progetti. Il valore del Project Management Office è, pertanto, strettamente collegato alla qualità e accuratezza degli standard e processi nonché alla capacità di assistere il resto dell'organizzazione nella loro applicazione. Ovviamente gli standard proposti sono definiti in base all'organizzazione, al mercato e al contesto in cui l'azienda opera.

I compiti che vengono svolti da questo team di persone sono quelli di supporto al management aziendale, svolgendo attività come fornire criteri per l'allocazione delle risorse e degli investimenti nonché le informazioni sull'andamento dei lavori in corso d'opera, generare KPI che possa essere comuni sull'intero Portafoglio Progetti in modo da avere le stesse metriche per effettuare un confronto, fornire strumenti di supporto al management per le scelte strategiche sulla selezione dei progetti, funzioni di staff management e gestione del change management.

Adottare un modello come quello del PMO, permette alle aziende di realizzare progetti in modo coerente e questo è un obiettivo che ogni organizzazione che sviluppa progetti deve avere in mente.

Nel capitolo successivo, andremo a capire quali delle practices analizzate vengono applicate dagli ETS che si organizzano per progetti ma già in questa fase iniziale potremmo sottolineare una delle più marcate differenze tra il mondo for profit e quel non profit:

CAPITOLO 3

3. INDAGINE SULLA PROGETTAZIONE NEL TERZO SETTORE

Nel capitolo precedente ci siamo posti la domanda sul come si progetta nel settore non profit, attraverso l'analisi di interviste sul campo, e in quello profit, attraverso l'analisi delle metodologie codificate.

Una progettazione strutturata e con metodo è sicuramente propria dell'ambiente profit-aziendale, dove il lavoro viene svolto con una metodologia precisa, spesso standardizzata; l'aspettativa, invece, riposta nella progettazione nel Terzo Settore, era quella di trovare un ambiente in cui le metodologie e le fasi progettuali non fossero così chiare e definite. In parte questo è stato confermato dalle interviste effettuate e dal quadro che abbiamo potuto tracciare nel capitolo precedente, ma vi sono anche realtà che operano con delle metodologie molto vicine a quelle che vengono utilizzate nell'ambiente puramente aziendale.

La standardizzazione delle metodologie di sviluppo di un progetto è strettamente correlata alla tipologia di prodotto o servizio che il progetto vuole sviluppare. Certamente il settore delle aziende for profit sviluppa, nella maggior parte dei casi, degli output che sono più tangibili e quindi più facilmente misurabili rispetto a quelli prodotti dai progetti delle organizzazioni del Terzo Settore. Il settore no-profit sviluppa, molte volte, non prodotti ma servizi che generano un impatto sociale sulle persone, non legato all'aspetto materiale del prodotto/servizio, ma a quello umano. Questa differenza insita nella natura dei due settori porta ad un'inevitabile differenza per quanto riguarda la standardizzazione dei processi e delle metodologie.

L'intento del capitolo sarà quello di capire in quali fasi della progettazione il Terzo Settore potrebbe essere supportato facendo riferimento a metodologie e/o strumenti che riescano a migliorare e rendere più efficienti i processi. Questo processo verrà fatto attraverso la stesura di una matrice al cui interno verrà inserito quanto emerso dalle

interviste. Nel caso in cui le interviste svolte non abbiano evidenziato nessuna metodologia e/o strumento per la gestione di quella particolare parte di progetto, allora si procederà alla fase successiva che consisterà nell'individuazione di uno strumento adatto per risolvere tale lacuna.

3.1 Introduzione e struttura dell'intervista

Come già anticipato nei precedenti capitoli, nel pianificare il lavoro di tesi inizialmente ci si è posti la domanda di come sarebbe stato possibile indagare un ambiente così mutevole come quello in cui operano gli Enti del Terzo Settore.

Quando si pensa a delle metodologie da applicare per la gestione dei progetti negli Enti del Terzo Settore, questo fattore va tenuto in considerazione, perchè sarebbe inefficiente attuare metodologie proprie di ambienti meno dinamici senza apportare le opportune modifiche. Quindi quello che potrebbe essere utile per strutturare una metodologia efficace è avere come base una struttura propria di ambienti più rigidi, come quelli di alcuni settori aziendali, per poi sviluppare, sopra a questa base, una struttura ad hoc, che possa incontrare i bisogni che saranno individuati.

Sulla base di queste considerazioni, il primo passo è stato quello di elaborare un'intervista che permettesse l'analisi di come viene affrontato e sviluppato un progetto nel Terzo Settore.

Per risultare valida, per le analisi da compiere successivamente, l'intervista doveva fornire rappresentatività dell'intero settore. Per questo, nel limite delle possibilità, si è scelto di intervistare un poll di enti in modo da coprire quasi tutte le tipologie di enti presenti sul territorio torinese, dalle Fondazioni alle Imprese Sociali passando per gli enti di importa più culturale e via dicendo. Inoltre, si è scelto, sempre nell'ottica di mantenere una buona significatività, di intervistare le persone che nell'ente sono impegnati in ruoli di controllo sui progetti e che, quindi, potevano essere più a contatto con le metodologie di Project Management.

L'intervista è stata sviluppata secondo 5 macro argomenti, ognuno dei quali veniva quindi affrontato con alcune domande, più o meno specifiche, per indagare meglio il tema.

I 5 macro argomenti individuati sono:

- Come nasce un progetto
- Strumenti a supporto della progettazione
- Gestione del rischio
- Individuazione e gestione degli stakeholder
- Definizione degli indicatori di successo (KPI)

La scelta dei precedenti macro argomenti è stata fatta in modo da cercare di coprire tutto il ciclo di vita di un progetto parte dalla sua fase ideativa, seguendo con la gestione in itinere del progetto e per concludere poi con l'analisi a posteriori dei risultati progettuali.

Con il primo argomento affrontato, si cercava di capire da dove nascesse il bisogno che il progetto si proponeva di soddisfare se da uno studio sul campo oppure se da delle opportunità che venivano presentate, se venivano compiute delle analisi per capire la fattibilità del progetto e come si andava alla ricerca del bando o di altre modalità per finanziare il progetto.

Di seguito, indagando gli strumenti a supporto della progettazione, si è cercato di comprendere come venivano affrontate le fasi più tecniche di un progetto, ad esempio la definizione di un cronoprogramma oppure l'analisi della capacità da un punto di vista di risorse disponibili per portare avanti il progetto, in modo da tracciare uno status degli strumenti ad ora utilizzati e capire in quali delle macro aree della gestione del progetto vi erano delle lacune colmabili con questa analisi. Inoltre, lo scopo di questa parte di intervista era anche capire quanto il Terzo Settore sarebbe pronto a dotarsi di strumenti, propri più di un mondo aziendale.

Gli ultimi tre argomenti si proponevano proprio di indagare come venivano affrontate queste aree della gestione di un progetto nel Terzo Settore, essendo queste le fasi più critiche, anche per la complessità e la formazione che richiede affrontarle.

L'intervista, inoltre, è stata sempre chiusa da una domanda che cercava di capire quanto sarebbe maturo nel mondo del Terzo Settore un progetto come questo. Pur essendo confinata alla fine dell'intervista questa domanda era una delle più importanti in quanto avrebbe potuto sbarrare la strada al progetto già dall'inizio se le risposte

fossero state negative. Le risposte ricevute, invece, hanno evidenziato una propensione del Terzo Settore a volersi organizzare in modo più efficace, magari introducendo metodologie più standardizzate di quelle attuali, e anche l'apertura verso strumenti di gestione del progetto che fino ad ora non erano stati presi in considerazione, se non da una piccola parte degli intervistati (circa il 10% delle persone intervistate ha evidenziato un effettivo e quotidiano uso di strumenti informatici nella gestione del progetto). La problematica che, di contro, sono emerse riguardano il come possa essere percepito tale strumento. Lo strumento non dovrà rallentare l'esecuzione del progetto, solo per far vedere che ci si sta avvicinando ad una logica aziendale e più organizzata, ma dovrà essere sviluppato con l'intento di rendere più efficaci alcuni processi. Una difficoltà da non sottovalutare riguarda la possibilità di introdurre una standardizzazione di meccanismi, procedure in progetti che non hanno a che fare con un prodotto ma con un servizio rivolto a persone, molte volte, in difficoltà e il percepito potrebbe essere quello di trattare i problemi di persone come prodotti da mettere sul mercato.

Il testo completo dell'intervista è presentato nell'Allegato 1.

3.2 OPM3 e Project Management Maturity Model

Nel vasto panorama degli standard che vengono usati per la gestione dei progetti, potremmo fare una clusterizzazione secondo tre aree:

- Standard per l'adozione di pratiche da parte del Project Manager;
- Standard per gestire il portafoglio dei progetti;
- Standard per valutare il livello di sviluppo di un'organizzazione

in questo capitolo ci concentreremo sull'ultimo di questi punti, cercando di individuare quello più idoneo, adattarlo all'ecosistema analizzato e valutare, appunto, il livello di sviluppo delle organizzazioni intervistate.

Gli standard che consentono di effettuare un'analisi come appena descritto, si chiamano modelli di maturità. Questi modelli sono costituiti da gerarchie di fattori di analisi e scale di valutazione che consentono l'identificazione di opportunità per il miglioramento delle organizzazioni.

Una delle tecniche per comprendere quanto un'organizzazione sia “matura”, che tradotto in termini più generali vorrebbe dire quanto un'organizzazione stia già mettendo in atto tecniche di Project Management, magari senza esserne consapevole o senza chiamarle in questo modo, è quella che viene chiamata OPM3, Organizational Project Management Maturity Model, elaborata dal PMI.

L'OPM3 è una metodologia per valutare il grado di penetrazione all'interno di un'organizzazione dei processi di Project Management, Program Management e Portfolio Management. È spesso usata, anche, per valutare il livello di maturità dell'organizzazione. È basata su un framework di riferimento (Project Management Maturity Model) che stabilisce una serie di diversi stadi evolutivi:

1. **Processi di base** → l'organizzazione ha una consapevolezza della necessità di introdurre processi strutturati per gestire i progetti ma sono stati implementati solo alcuni processi e non tutti allo stesso livello di completezza.
2. **Processi controllati** → l'organizzazione ha adottato una metodologia di Project Management e ha definito un set di processi e di criteri per controllare le performances ma non c'è consistenza di approcci standardizzati lungo tutta l'organizzazione.
3. **Processi standardizzati** → è stato definito e implementato un set di processi standard utilizzati all'interno di tutta l'organizzazione, con responsabilità e ownership ben definite.
4. **Processi monitorati e migliorati** → sulla base di indicatori di performance, l'organizzazione misura l'efficienza dei suoi processi di project / program management e sviluppa interventi correttivi delle modalità di delivery a fronte di disfunzioni.
5. **Processi ottimizzati** → progetti e programmi sono allineati agli obiettivi di business dell'organizzazione attraverso un sistema di Project Portfolio Management e l'organizzazione è impegnata nella costante ottimizzazione delle sue prassi interne per tener conto dei cambiamenti nel business e nei fattori esterni.

Nell'OPM3 il punto all'interno del percorso evolutivo in cui è posizionata una certa organizzazione costituisce l'elemento di riferimento rispetto al quale traguardare il cammino futuro che occorrerà intraprendere e le possibilità di successo dipendono fortemente dalla comprensione di ciò che determina il passaggio da uno stadio all'altro nonché dalle capacità di leadership e dalla cultura dell'organizzazione.

All'interno delle organizzazioni project-based, come quelle che sono impegnate nel Terzo Settore, si trovano spesso processi di Project Management più ottimizzati e altri meno ottimizzati e dunque meno maturi. Più questa differenza è sensibile e più il sistema di Project Management è squilibrato. Questa situazione va a discapito dell'efficacia complessiva del sistema: ad esempio l'eccellenza dei processi di pianificazione e controllo dei tempi/costi dei progetti perde di efficacia se i processi di gestione del team di progetto non sono altrettanto eccellenti. L'obiettivo ideale sarebbe quello di avere processi che portati tutti al massimo dell'efficacia, relativa al contesto in cui si va ad operare. Quando così non è, la soluzione migliore risulta quella che prevede di portare tutti i processi ad uno stesso livello, evitando di migliorare solo alcuni dei processi perché, così facendo, si andrebbero inevitabilmente a sviluppare i processi che hanno già un buon grado di sviluppo per cercare di portarli all'ottimo, abbassando l'efficacia dell'intera gestione del progetto.

Poiché nella maggior parte delle realtà la definizione di prassi standard di project e/o program management arriva sempre con un po' di ritardo rispetto alla definizione di altri processi aziendali, la metodologia OPM3 consente di far emergere questa situazione che altrimenti rischierebbe di rimanere invisibile se non fosse per le difficoltà e resistenze che i progetti in questi casi finiscono inevitabilmente per incontrare.

Di solito è proprio una situazione di crisi, in cui magari si entra dopo aver sviluppato un progetto in modo molto faticoso e con risultati non eccellenti, che fa emergere la necessità di fare il punto della situazione ed individuare le azioni da svolgere. E questo è appunto l'obiettivo della metodologia OPM3.

Questo è anche il punto in cui i progressi diventano possibili, ma tali progressi necessitano dell'appoggio di tutta l'organizzazione. E come il centro dell'attenzione si sposta sul miglioramento della performance, emergono subito i seguenti obiettivi:

- migliorare le modalità con cui è gestito ogni singolo progetto, con cui si gestisce il portfolio progetti e di reazione ad eventuali cambiamenti in corso di progetto;
- migliorare la performance nell'intera organizzazione riguardo la delivery ed il capacity management.

In tal senso, il principale beneficio introdotto da questo approccio non consiste tanto nel “fotografare” la situazione di un'organizzazione quanto piuttosto nell'individuare la direzione in cui occorre muoversi, le azioni da svolgere e i livelli di priorità. Il modello OPM3 fa una fotografia che però non deve rimanere tale ma deve portare ad una costante evoluzione delle metodologie progettuali dell'organizzazione.

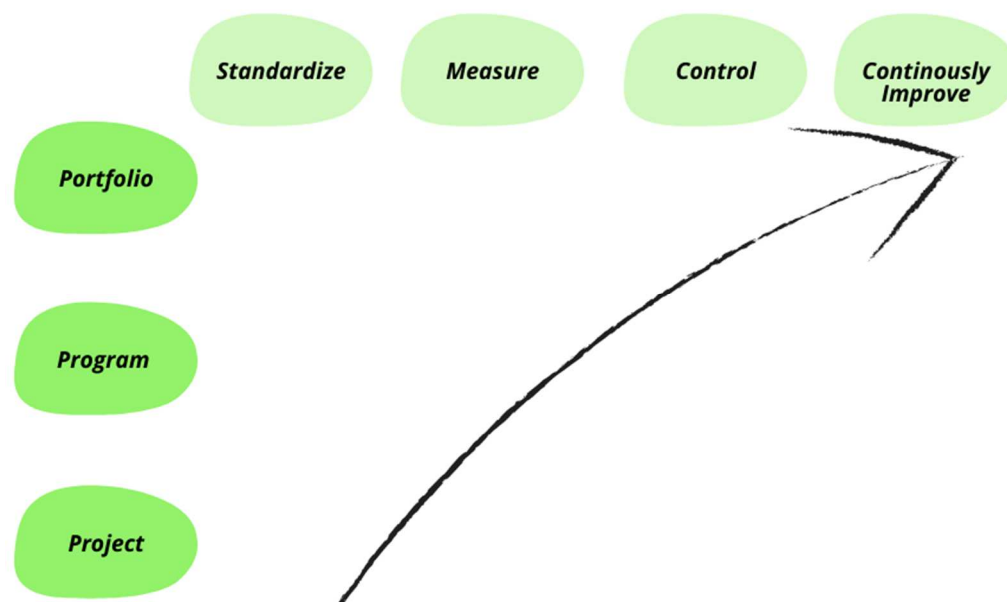


Figura 19: Evoluzione delle metodologie secondo l'OPM3

Il modello OPM3 è un modello generico, applicabile ad organizzazioni profit e non profit di diverse dimensioni, settori e luoghi geografici. L'applicabilità è pensata anche per organizzazioni che sono divise in business unit, reparti, divisioni, ecc.

Quello che però sottintende il modello OPM3 è il far proprie alcune basi di Project management che non tutte le organizzazioni - sia profit che non profit- hanno. Il processo, essenzialmente, si articola in 3 fasi:

1. Conoscere quelle che sono le best practices nel project management organizzativo
2. Valutare il livello attuale di maturità del project management nell'organizzazione
3. Identificare un percorso per il miglioramento continuo, basato sulla conoscenza delle best practices e del livello attuale di maturità del project management dell'organizzazione.

Esistono altri modelli che possono valutare in modo altrettanto efficace il livello di maturità di un'organizzazione dal punto di vista dell'adozione delle pratiche di Project Management. Le due principali alternative al modello OPM3, sono:

- Il CMM, proposto dalla Carnegie-Mellon University, che ha lo scopo di misurare i processi nelle organizzazioni di sviluppo software, proponendo una struttura a 5 livelli di maturità, 7 aree di processo, 15 obiettivi, 59 practices e 261 secondary practices.
- L'OGC (Office of Government Commerce) ha sviluppato nel Regno Unito il modello chiamato P3M3, che si fonda sui principi base della metodologia Prince2, partendo dal modello CMM e applicando alcune modifiche;
- Il P2M (Project and Program Management), è stato rilasciato dal Project Management Professionals Certification Center (PMCC) del Giappone. Questa è un'organizzazione no profit che si occupa della promozione del Project Management e della certificazione delle metodologie collegate. Il documento è pensato per supportare l'innovazione aziendale nel campo delle modalità di gestione del programma e del progetto, per orientare la crescita e la sopravvivenza delle imprese in tutti i settori commerciali e non.

Per comprendere e indagare questa situazione è stato scelto di classificare gli enti intervistati secondo i 5 livelli definiti dall'OPM3, per mantenere il legame con le metodologie proposte dal PMI.

3.3 Analisi degli Enti intervistati secondo l'OPM3

Il primo passo che è utile compiere per riuscire ad individuare uno strumento utile per la gestione dei progetti nel Terzo Settore, è quello di capire come e quanto le metodologie di Project Management siano effettivamente utilizzate negli ETS.

Quella che si vuole fornire, in questo capitolo, è una fotografia di come gli enti intervistati possano essere classificati in base alla scala definita nel paragrafo 3.2 dalla metodologia OPM3.

Per fare ciò è stata sviluppata ed effettuata l'intervista introdotta nel Paragrafo 3.1, la quale vedeva poi una seconda fase di analisi dei risultati raccolti. Per procedere con l'attività di analisi si è scelto di individuare dei driver per effettuare una comparazione dei 17 casi intervistati e per rendere misurabili le evidenze emerse dalle interviste. Questa scelta è stata dettata anche dal fatto che ai primi intervistati, veniva richiesto, a valle dell'intervista, di valutare da 1 a 5 l'importanza, in termini di efficacia sulla buona riuscita del progetto, di determinate metodologie di Project Management. Le valutazioni estrapolate dalle prime interviste non portavano alcun valore aggiunto, in quanto la maggior parte delle risposte si concentravano sul valore centrale con alcune difficoltà ad assegnare una valutazione.

Ritenendo quindi poco efficace un'analisi di questo tipo, si è deciso di continuare le interviste proponendo solo domande a risposta aperta, cercando di estrapolare più informazioni possibili, anche correndo il rischio di non ottenere una risposta puntuale alla domanda posta ma più generale per poi analizzarla successivamente.

Sono stati individuati 8 driver sulla base di come sono state strutturate le interviste e in base alle risposte ricevute. Oltre alla presentazione dei driver, di seguito, forniremo anche alcuni degli spunti tratti dalle interviste stesse per analizzare quelli che sono i concetti emersi.

1° Driver : Considerazioni generali sui progetti negli ETS

- a. *Quando il bisogno diventa di tanti, allora si cerca di creare un progetto. Dopo si cerca di calare il progetto su un bando eventuale.*
- b. *Più i progetti sono focalizzati, più è difficile trovare le persone giuste*
- c. *Se si avesse una maggiore formazione per gestire il progetto potremmo avere benefici maggiori. Tenzialmente si ha una pressione nel raggiungere gli obiettivi nel minor tempo possibile e con minori risorse*

e ciò non favorisce le metodologie lavorative. Non si deve generare enfasi per aver gestito tutto nel miglior modo possibile.

2° Driver : Team / Risorse / Responsabile progetto

- a. Non abbiamo un ufficio progetti*
- b. Le grosse cooperative hanno uffici di progettazione*
- c. È importante che ci sia un PM che porta avanti tutte le fasi del progetto*
- d. Abbiamo un ufficio progetti ma non fanno sollo controllo sui progetti, anzi molti fanno prevalentemente altre cose*
- e. Abbiamo provato a costruire un mix di risorse volontarie e non mentre ora abbiamo solo persone non volontarie, perché non abbiamo tempo e risorse per seguirli. Fare il volontario su questo tipo di lavoro è complicato perché ci sono tempi stretti.*
- f. PM non viene scelto in base alle competenze, ma è il responsabile dell'area su cui insiste il progetto.*
- g. Team non subisce variazioni a meno di incompatibilità (non si riesce ad inserire bene) oppure accadimenti al personale*
- h. La realtà è fatta di risorse scarse e per questo è fondamentale la figura del Project Manager che sia da guida per il progetto*

3° Driver : KPI

- a. Abbiamo indicatori quantitativi e qualitativi ad esempio la quota destinata di denaro ad ogni persona. Mi guidano per utilizzare bene le risorse. Gli indicatori vengono creati internamente ad hoc per il progetto.*
- b. Non misuriamo l'impatto perché è una cosa più lunga nel tempo.*
- c. Non ci sono indicatori condivisi, ma si sta iniziando a fare un ragionamento su quali indicatori inserire nei progetti sfruttando il fatto che lo chiede il finanziatore.*

4° Driver : Scheda Progetto

- a. Abbiamo una cultura di fare le schede progetto ma il modello che non è fisso ma cambia per ogni progetto*
- b. Internamente usiamo sempre la stessa scheda progetto, ma quando la presentiamo all'esterno dobbiamo modificarla perché gli investitori*

sono sempre gli stessi. Dagli investitori questo non è percepito, ricondurre il progetto a noi per l'ente finanziatore è una garanzia"

- c. Non c'è una scheda progetto, ma ci si adatta alla richiesta del bando*
- d. La scheda progetto diventa il form proposto dal bando*
- e. Internamente, esiste una scheda progetto e delle procedure supportate da modelli. Il centro è certificato qualità ISO 9001. Sull'esterno meno perché c'è più variazione*

5° Driver : Strumenti

- a. Noi abbiamo un cronoprogramma che non viene mai rispettato, perché 18 mesi prima non puoi sapere cosa accadrà*
- b. Abbiamo costruito una piattaforma per ora da noi e faremo training per i partner. L'abbiamo fatto perché ci viene richiesto. Ultimamente stiamo capendo come introdurre l'analisi qualitativa attraverso uno strumento software.*
- c. Gestiamo il progetto con Trello, ma è molto recente. Poche realtà hanno un sistema semplice come Trello*
- d. Non abbiamo strumenti nella riprogettazione interna.*

6° Driver : Stakeholder

- a. una mappatura ma senza uno strumento di supporto*
- b. Secondo me il Terzo Settore è molto indietro; vengono individuati ma nemmeno tutti*
- c. Il rapporto con gli stakeholder esterni è gestito dal board, perché è anche legato al contatto che ha la persona del direttivo. Non c'è una gestione efficace, perché devo sempre passare da quella persona, una mappatura e un'analisi.*
- d. Basandomi solo sull'esperienza non vado alla ricerca di nuovi stakeholder ma si trattano sempre gli stessi*
- e. C'è una consapevolezza totale e viene sempre fatta una mappatura, anche facendo investimenti di tempo importanti. Il rischio però è che si faccia in una fase preliminare e poi si lasci stare. Viene fatto sull'esperienza e responsabilità delle persone*

7° Driver : Analisi del rischio

- a. *Utilizzo una SWOT, ma non analizziamo dei rischi collegati a degli investimenti e quindi è più complicato*
- b. *Viene analizzato nella SWOT. Lo vediamo come componente dell'attività di osservazione: se non si verifica non è oggetto di analisi. I rischi sono diversi da quelli del mondo del profit*
- c. *Non vediamo il rischio come tale, ma come punto di partenza per sviluppi futuri, letture diverse se è stato fatto tutto quello che si doveva fare in partenza*
- d. *Non si fa praticamente mai una gestione preventiva, ma è anche dato dal fatto che non ci viene mai richiesta. Riusciamo di solito a mettere una pezza quando succede qualcosa ma magari al posto di guadagnare tot guadagniamo tot - qualcosa*
- e. *Se il progettista ha un percorso, sensibilità, metodo allora può identificarli e gestirli ma se non ha questo allora si affronta solo quando compare. Questo perché manca una cultura di Project Management*
- f. *C'è un atteggiamento passivo nei confronti del rischio. L'esperienza delle persone che lavorano sui progetti ha un'influenza, ma siamo comunque privi di strumenti. Nei confronti del cambiamento sono spiazzato e spiazzabile*
- g. *Li gestisci tirandoti su le maniche*
- h. *Avere presente quali sono i rischi è già un bel pezzo*

8° Driver : Coprogettazione Profit - Non profit

- a. *Non vedo Coprogettazione ma delle sponsorizzazioni che vanno nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa*
- b. *Sarebbe interessante, ma in una fase di progettazione e non solo nella parte di sponsorizzazione. Il Terzo Settore potrebbe dare qualcosa allo stesso modello gestionale delle imprese, che potrebbero avere dei punti di forza, copiando dal mondo del Terzo Settore: per esempio la fase di ascolto. Bisogna trasferire conoscenze secondo la logica del "win-win"*
- c. *Le imprese dovrebbero vedere il Terzo Settore come un laboratorio di idee per le imprese stesse ed è qui che si richiede la competenza*

dell'impresa rispetto al Terzo Settore. L'impresa potrebbe aiutare il no profit a misurarsi meglio

L'analisi degli 8 driver per ogni ETS è stata sintetizzata nell'Allegato 3.

Confrontando gli ETS con gli stessi driver si è cercato di ridurre la soggettività dell'analisi e di mettere le basi per le successive analisi quantitative. La prima di queste analisi quantitative riguarda la valutazione degli Enti in base alla metodologia dell'OPM3 per osservare il grado di maturità delle tecniche di Project Management negli Enti intervistati.

La scala di valutazione a 5 livelli include un livello zero, che indica la non esistenza di processi. Questo livello non è previsto secondo l'OPM3, visto che il modello è prettamente pensato per realtà di dimensioni e sviluppo maggiori rispetto a quelle considerate. Questa istantanea servirà per tracciare i piani di sviluppo del lavoro qui presentato; sarà la base da cui partire per le successive analisi e valutazioni.

Si è valutato che sarebbe stato utile presentare due istantanee:

- La prima riguarderà i processi di Project Management in senso più stretto, come metodologie, best practices e la cultura del Project Management, cioè quanto determinati argomenti siano di padronanza degli ETS
- La seconda, invece, sarà focalizzata sull'uso che viene fatto di strumenti, programmi o altro a supporto della gestione sia del singolo progetto che del portfolio progetti. Ovviamente, non verranno equiparati tutti gli strumenti, ma verrà valutato in modo diverso l'uso di strumenti base, come possono essere dei Fogli di lavoro Excel, rispetto a strumenti più complessi, magari creati su misura dall'ente stesso, come potrebbero essere dei sistemi CRM, di gestione delle risorse o piattaforme di lavoro.

Di seguito presentiamo i due grafici di diffusione che fanno riferimento alle valutazioni assegnate agli enti intervistati, secondo i due parametri descritti in precedenza.

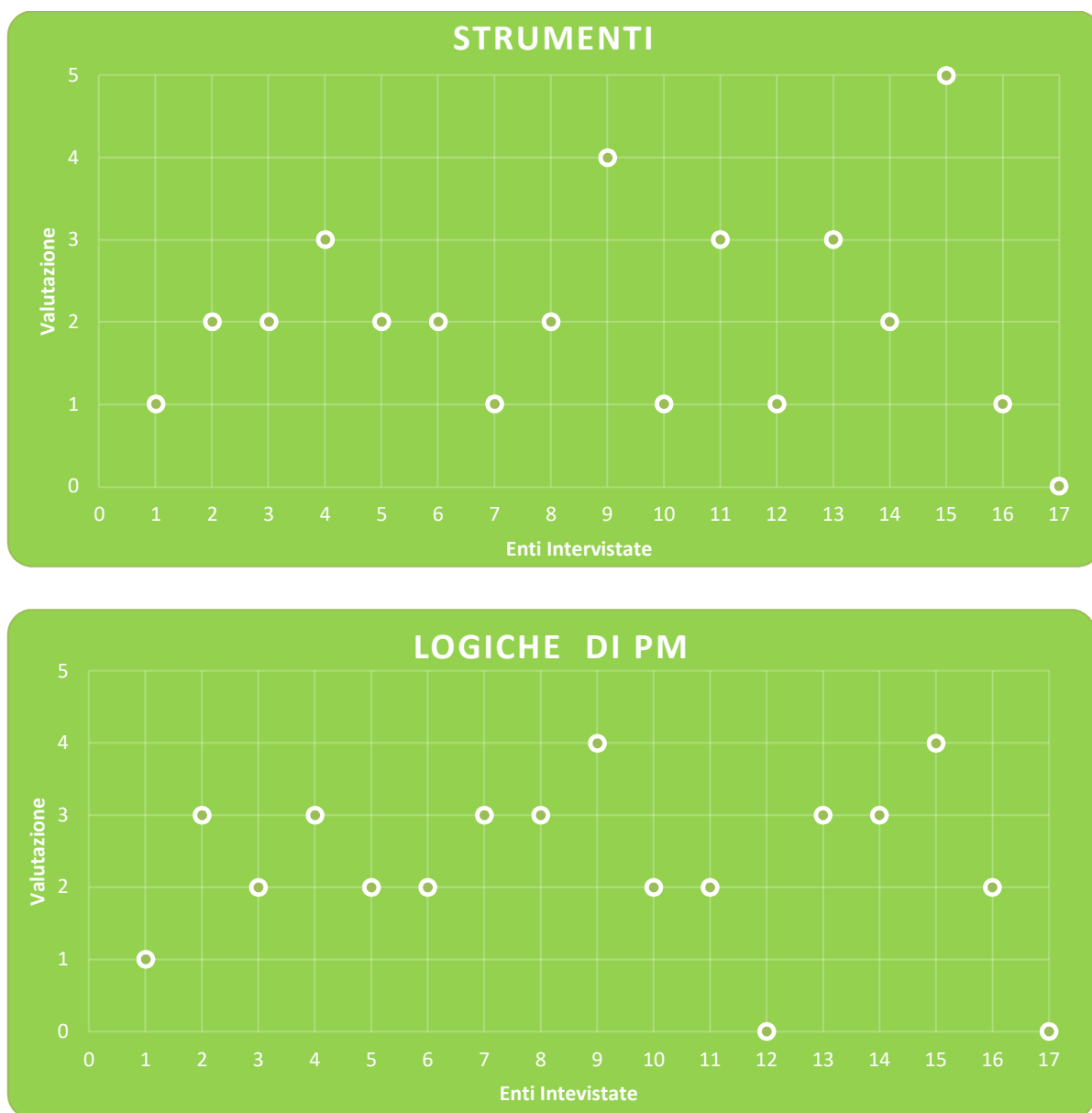


Figura 20: Valutazione degli ETS sulla base delle due modalità scelte

Partendo dall'analisi del grafico sull'utilizzo di strumenti a supporto della progettazione, vediamo che, escludendo i cosiddetti outliers, i valori medi si attestano intorno al valore 2,058 della scala dell'OPM3. Questo valore ci indica che nelle organizzazioni vengono usati in qualche modo degli strumenti a supporto della progettazione, ma che l'utilizzo non è standardizzato in tutta l'organizzazione e soprattutto che le pratiche legate allo strumento non sono consolidate. Inoltre, analizzando il testo delle interviste, spesso quando in questo caso parla di strumenti si

fa riferimento, nella maggior parte dei casi, a cronoprogrammi che vengono usati per la gestione delle tempistiche di un progetto.

Per quanto riguarda il secondo grafico, che ci indica quanto le logiche di Project Management siano insite negli ETS intervistati, il valore medio si attesta intorno a 2,3. Il tema delle logiche di PM sarà approfondito ulteriormente con una Matrice Valutativa degli ETS, introdotta nel paragrafo 3.4, in modo da analizzare i risultati spaccettandoli in più attività. L'introduzione di questa matrice è stata pensata in quanto a valle delle interviste ci siamo chiesti se potevano essere implementate ulteriori analisi per migliorare la qualità e la quantità dei dati, e rendere quindi i risultati dell'indagine più consistenti.

La critica che poteva essere mossa ad un'analisi di questo tipo sarebbe potuta essere legata al fatto di elaborare una valutazione quantitativa a partire da un'indagine prettamente qualitativa. Quello che però risultava molto complicato era compiere un'indagine da subito solo quantitativa, in quanto si doveva prima creare una predisposizione ad affrontare l'argomento. Le interviste sono servite, oltre che a raccogliere una serie di informazioni e a valutare le organizzazioni intervistate sulla maturità di sviluppo delle tematiche legate al Project Management, a fornire agli enti intervistati una visione più chiara sia degli argomenti trattati che degli obiettivi dell'indagine e a capire quale fosse la strada migliore per sviluppare un'analisi quantitativa.

Per raccogliere dei dati quantitativi si è scelto di sviluppare un questionario, che è stato inviato in formato elettronico agli enti intervistati³, e di costruire la suddetta matrice. La scelta di procedere con un questionario e non con una nuova intervista è stata dettata dal fatto che per la raccolta dei dati risulta una metodologia sicuramente più efficace, come si può evincere dal confronto in Figura 21.

³ Con la possibilità di condivisione verso altri Enti che non avevano partecipato alla prima fase dell'analisi per ampliare il campione

METODO	TIPO DI RICERCA	STRUTTURA DELLA RILEVAZIONE	TECNICA DI ANALISI
Intervista	Biografica, Ermeneutica	Non strutturata o semi-strutturata	Analisi Narrativa, Analisi del discorso e degli argomenti, Analisi testuale
Questionario	Indagine, Sondaggio, Valutativa, di mercato	Strutturata	Analisi Statistica

Figura 21: Questionario VS Intervista

Il punto successivo riguardava il fatto di capire cosa indagare con il questionario. Le opzioni prese in considerazione sono state le seguenti:

1. Proporre un questionario con domande a risposta chiusa, sia quantitative che qualitative, simili a quelle che venivano proposte nell'intervista
2. Sviluppare un nuovo tipo di indagine che provasse a verificare la propensione degli Enti intervistati ad adottare una nuova metodologia nella gestione sia del singolo progetto che del portfolio progetti.

Si è scelto di propendere verso la seconda opzione in modo da sviluppare dei dati che non solo potessero essere di supporto alle interviste ma che servissero anche a creare un pattern di risultati da confrontare con la matrice di analisi delle interviste, che verrà introdotta nel capitolo 3.5. Il fine ultimo del questionario sarà anche quello di verificare la significatività delle assunzioni e delle valutazioni fatte nelle analisi precedenti.

Il testo del Questionario è fornito in Allegato 2.

3.4 La costruzione della matrice

Con la prima fase dell'analisi, quindi, possiamo evincere l'utilità che potrà avere la fase successiva. A parte una/due realtà, che seguono già dei processi strutturati e volti al continuo miglioramento la maggior parte degli Enti intervistati si colloca tra il livello 1 e il livello 2 della scala di valutazione dell'OPM3. Infatti il punteggio medio registrato tra tutte le interviste risulta essere 2 per l'analisi sull'utilizzo di strumenti per le attività di supporto ai progetti e di 2,3 per l'analisi sull'applicazione di metodologie di Project management volte ad efficientare i processi.

La seconda fase, che quindi abbiamo valutato essere funzionale sviluppare, consiste in una prima parte nella quale costruiremo una matrice che ci permetterà di comprendere dove sarà necessario intervenire. Una seconda parte in cui la matrice dovrà essere incrociata con i dati, preventivamente analizzati, del questionario per analizzare se l'ambito di intervento individuato dall'analisi delle interviste risulti avere un mercato, cioè che sia effettivamente di interesse agli Enti analizzati.

Iniziamo, quindi, con l'effettiva costruzione della matrice a partire dall'individuazione dei raggruppamenti che abbiamo valutato inserire sulle righe e sulle colonne:

- Sulle righe saranno presenti, come nelle analisi fatte precedentemente gli Enti intervistati.
- Sulle colonne, invece, ci saranno alcune delle fasi dell'attività progettuale che abbiamo ritenuto di maggior interesse anche a seguito dell'analisi delle interviste; per la maggior parte delle fasi abbiamo ulteriormente scorporato l'attività in più task, in quanto questa suddivisione poteva cogliere più sfumature rispetto al mantenere l'attività generica. La valutazione degli elementi inseriti nelle colonne della matrice tiene conto sia di quanto certificato dal PMI in merito alle varie fasi del progetto sia di quello che è emerso dalle interviste che poteva essere utile indicare. Analizziamo ora nello specifico le varie fasi analizzate:
 - Analisi Bisogni
 - Individuazione dei bisogni
 - Certificazione dei bisogni individuati

- Scelta dei bisogni che il progetto vuole soddisfare
- Matching competenze - Risorse
 - Analisi delle competenze richieste dal progetto
 - Scelta delle risorse da impiegare sul progetto in base alle competenze necessarie
- Analisi di fattibilità del progetto
- Cronoprogramma
 - Definizione di un cronoprogramma
 - Definizione delle milestones
 - Allineamento con SAL periodici
- Stakeholder Management
 - Mappatura
 - Gestione
- Risk Management
 - Mappatura
 - Gestione
- KPI
 - Definizione
 - Valutazione
- Presenza Project Management Office - PMO

Per ognuna di queste 8 aree, che sono quelle fondamentali e che dovrebbero essere sempre analizzate quando ci si accinge ad intraprendere un nuovo progetto, si dovrà andare ad associare una valutazione agli enti intervistati in base a quanto emerso dalle interviste. La valutazione, inserita all'interno della cella, seguirà una scala da 1 a 5 strutturata nel modo seguente:

Valutazione	
1	Mai effettuato/utilizzato
2	Raramente effettuato/utilizzato
3	Effettuato/utilizzato su almeno la metà dei progetti
4	Sempre utilizzato/effettuato ma non standardizzato
5	Sempre utilizzato/effettuato e standardizzato

Tabella 3: Legenda valutazioni Matrice Valutativa ETS

Quindi, seguendo la legenda in Figura 3.5, le valutazioni assegnate agli enti saranno effettuate in base all'analisi delle interviste e, nel caso delle valutazioni 4 e 5, alla presenza di una standardizzazione dei processi. Non sono state inserite delle ulteriori suddivisioni in base alla standardizzazione per i valori 1, 2, e 3 in quanto il non utilizzo sistematico di tale metodologia o processo risulta essere già indicativo di mancanza di standardizzazione. Inoltre è ugualmente considerato uno standard, in questo caso, applicare processi uguali per area e non per forza per l'intero Portfolio progetti.

Per chiarire il tutto con un esempio prendiamo in analisi la fase dei Key Performance Indicator (KPI), la quale si suddivide in due sub-categorie: Definizione (degli Indicatori di Progetto) e Valutazione (degli indicatori in base alla performance del progetto). In questa fase si dovrà capire in primis se vengono o meno elaborati degli indicatori di performance del progetto e questo è già la differenza tra una valutazione di 1, che si assegnerà quando questo processo non viene effettuato, e tutte le altre della scala. Successivamente dovremo analizzare se questa tipologia di processi venga applicata a tutti i progetti o solo ad alcuni e qui risiede la differenza tra le valutazioni centrali. Mentre, come già anticipato qualche riga sopra, nel caso questa metodologia venga sviluppata con indicatori comuni per tutti i progetti allora si potrà assegnare il valore di 5 nella casella corrispondente. In caso contrario, cioè se venissero elaborati degli indicatori ad hoc per ogni progetto, si assegnerà il valore 4.

La tabella con la suddetta analisi è presentata nell'Allegato numero 4. Possiamo ora presentare una prima analisi per punti che andremo a spiegare in seguito dei punti focali dell'analisi:

- L'88% degli enti intervistati non ha all'interno della propria struttura organizzativa un Project Management Office;
- L'87% degli Enti gestisce gli Stakeholder senza mappatura e azioni strategiche predefinite;
- L'81% degli ETS individua i bisogni in modo preventivo da soddisfare con i vari progetti e solo il 44% progetta su bisogni già mappati e sui quali aveva già progettato;
- Il 56% degli ETS definisce un cronoprogramma iniziale e lo aggiorna con dei SAL periodici;
- Il 94% degli Enti non ha una gestione strutturata del Rischio.

Inoltre, è stata impostata una correlazione per capire se questi risultati potessero essere o meno influenzati dal numero di progetti attivi nell'ente oppure dal numero di persone impegnate nello sviluppo dei progetti. I risultati non sembrano in prima analisi confermare nessuna delle due correlazioni in quanto vi sono enti con un indice persone/progetti di 5.2 che totalizzano un punteggio elevato rispetto alla media (4.38), ma anche realtà che vedono salire questo indice a 8.67 totalizzando un punteggio in media (2.67). Quello che si evince, quindi, è il fatto che non sempre un maggior numero di persone porta ad avere delle metodologie progettuali standardizzate e codificate, ma è sempre vero il contrario, cioè che quando troviamo enti che totalizzano punteggi sopra la media (>3) ritroviamo negli stessi enti un valore di persone /progetti superiore all'1. L'unico outliers riguarda un ente che totalizza un punteggio medio di 3.31 con un indice di 0.26; questo è dato dal fatto che l'attività svolta da questo ente non è confrontabile con nessuno degli altri intervistati.

Dalla tabella e dai dati analizzati, si evince una prima e importante considerazione: per la maggior parte degli Enti del Terzo Settore vi sono molte difficoltà ad agire in maniera preventiva. Nei momenti pre-progettuali non si analizzano tutte le fasi presentate prima, che sono lo scheletro su cui poggia il progetto, ma si cerca solo di capire se l'idea è fattibile, se soddisfa un bisogno per farla così diventare un progetto.

Questo, invece, dovrebbe essere solo il primo step dell'analisi dell'idea, che poi dovrà essere analizzata ancora sotto altri aspetti, come quello dell'individuazione dei possibili stakeholder e del loro potere/interesse sul progetto, oppure analizzando le possibili fonti di rischio che possono mettere in pericolo la riuscita del progetto.

Vi sono, come si può notare, alcune aree in cui vi sono metodologie già diffuse all'interno sia dei vari enti che del Terzo Settore in generale. L'approccio al progetto, che consiste in una fase di analisi dei bisogni e di certificazione degli stessi, viene eseguita in modo abbastanza strutturato dalla quasi totalità degli enti. Vi sono delle situazioni in cui il bisogno non viene ricercato o individuato ma arriva all'ente tramite le persone che usufruiscono degli altri servizi o progetti. Questa è sicuramente un'altra modalità di individuazione dei bisogni, non certo di minor efficacia rispetto a quella eseguita direttamente dal gruppo di progettazione dell'ente. Rimane, comunque, da eseguire la seconda fase, quella di certificazione del bisogno, in quanto pur essendo emerso da chi beneficia dei servizi e quindi anche da chi potrà beneficiare del progetto che si sta cercando di costruire, non sempre il bisogno risulta diffuso. Spesso, anche nel mondo aziendale for profit, vi sono idee / progetti che effettivamente potrebbero soddisfare un bisogno, ma poi tale bisogno è sentito da un cluster di persone molto ridotto rispetto a quelle che potrebbero essere raggiunte con un altro progetto, o comunque con un bacino di fruitori ultimi troppo ridotto per essere sostenibile.

In ogni caso questa fase di analisi e convalida viene eseguita in modo efficace dalla quasi totalità degli enti intervistati. Un altro campo su cui i riscontri sono stati molto positivi riguarda l'utilizzo di cronoprogrammi o metodologie simili per cercare di tracciare il timing di sviluppo del progetto. Seppur riscontrando difficoltà nel rispettare i vincoli temporali imposti, a causa della variabilità molto elevate di tutte le componenti legate al mondo del Terzo Settore, vi sono in generale processi in qualche modo standardizzati, o, comunque, si cerca di avere un approccio standardizzato a questa fase.

Le due fasi dello sviluppo dei progetti in cui gli ETS sembrano più carenti sono quelle che riguardano la gestione dei rischi legati al progetto e la gestione degli stakeholder. Seppur accomunati dal fatto di essere in qualche modo tralasciati, questi due ambiti necessitano di un'analisi fatta ad hoc.

La gestione degli stakeholder è una fase che viene totalmente tralasciata. Molte delle persone intervistate, inoltre, non la ritengono una fase che, in un ambiente come quello del Terzo Settore, possa essere facilmente codificabile. La gestione degli stakeholder di progetto non viene fatta secondo metodologie classiche perché gli stakeholder non sono quelli classici, che possiamo incontrare in un progetto in ambito profit. C'è spesso un'individuazione iniziale di quelli che sono i possibili portatori di interesse, coloro che possono anche influenzare l'esito del progetto, ma la maggior parte delle volte ci si ferma lì, senza effettuare ad esempio, delle analisi con delle mappe potere/interesse che potrebbero essere utili per valutare la significatività del singolo stakeholder, andando ad individuare quali effetti potrebbero esserci sul progetto nel caso la gestione dello stakeholder non venga effettuata nel modo corretto.

Per quanto riguarda il tema della gestione dei rischi progettuali, per stessa ammissione degli intervistati, gli Enti del Terzo Settore devono ancora sviluppare una vera e propria consapevolezza di cosa si intende per analisi e gestione dei rischi. Sono molto poche le occasioni in cui i rischi vengono analizzati e, quando viene fatto, l'analisi si ferma ad un livello molto generale. Quello che è ancora difficile trovare, almeno per il campione intervistato, è la metodologia di affrontare l'analisi, la valutazione e la mitigazione del rischio in maniera preventiva. In generale, un rischio viene affrontato solo quando questo si presenta, raramente prima che questo si inizi a palesare.

L'altro ambito che vediamo con un punteggio molto basso, è quello che riguarda la presenza di un PMO all'interno della struttura organizzativa dell'Ente. In questo caso, non si è voluto dettagliare se fosse presente un PMO di area, centrale o di un'altra tipologia, perché quello che interessava era capire se il concetto era già stato fatto proprio dagli ETS. Poche, anzi pochissime, realtà hanno al loro interno questo tipo di struttura organizzativa. Qualche volta, chi ha deciso di creare questo team, lo ha fatto collocando al suo interno persone che lavorando già sui progetti rendendo meno efficace il ruolo del PMO. Il team dovrebbe essere esterno al progetto, non dovrebbe quasi sapere nulla, in una visione utopistica, riguardo al progetto in sé, questo perché favorisce la valutazione oggettiva dei vari step progettuali.

Per capire su quale tema sarebbe stato più utile concentrarsi, agli occhi degli intervistati, sono state poste delle domande riguardo alla fattibilità di introdurre strumenti a supporto delle varie fasi della progettazione. Durante le interviste è stato

chiesto se avrebbe adottato uno strumento per la gestione del rischio o per la gestione degli stakeholder, o sulle altre aree che abbiamo visto nella gestione del progetto. Le risposte che venivano date non erano totalmente di chiusura, ma palesavano un certo scetticismo sull'effettivo successo di tale metodologia. In breve, uno strumento sarebbe sì necessario e utile ma non sempre verrebbe percepito come tale dal progettista sociale e, quindi, finirebbe per essere percepito con un qualcosa che limita il progetto, invece di favorirlo.

Sul tema, invece, della gestione del portfolio progetti e, soprattutto, sull'introduzione di figure o team a supporto dei progetti il responso cambiava in modo significativo. Introdurre un team, come il PMO, sarebbe utile ma anche efficace, al contrario delle metodologie viste in precedenza, a patto che il team si riesca a porre non come controller ma come accompagnatore del progetto.

Valutando, quindi, queste risposte si è scelto di percorrere quest'ultima strada e cercare di introdurre un team di PMO all'interno di un Ente del Terzo Settore. Ovviamente, questo percorso, come verrà descritto nel capitolo successivo, dovrà essere impostato attraverso varie tappe che permettano prima un'introduzione nella struttura organizzativa dell'Ente e un'accettazione da parte dei vari referenti di progetto e poi lo sviluppo di nuovi modelli/metodologie da testare su singoli progetti o su di un gruppo omogeneo di progetti, per poi vedere un'ultima fase di consolidamento nella quale i questi modelli/metodologie testati su una piccola nicchia di progetti possano svilupparsi in tutto l'Ente.

CAPITOLO 4

4. CASO DI STUDIO: L'ESPERIENZA COME PMO NELLA FONDAZIONE MAGGIORA

Il mio periodo di tirocinio ha avuto luogo presso l'Accademia di Progettazione Sociale Maurizio Maggiora, da gennaio 2020 Fondazione Maurizio Maggiora, un Ente del Terzo Settore con sede e attività prevalenti nella città di Torino e cintura.

In questo capitolo conclusivo, del mio elaborato di tesi, andrò a raccontare quanto affrontato durante il mio periodo di tirocinio presso l'Accademia di Progettazione Sociale Maurizio Maggiora.

Durante il periodo di tirocinio, insieme ad un'altra tirocinante e alla tutor, ho gestito la creazione del Project Management Office – PMO, dallo studio sull'effettiva fattibilità del progetto fino all'introduzione nel contesto organizzativo dell'ente. In seguito al mio tirocinio, il progetto sta tuttora continuando, con l'attivazione di un altro tirocinio, finalizzato a migliorare i processi.

Proprio grazie a questo tirocinio mi sono affacciato al mondo del Project Management, andandone a conoscere, i suoi strumenti di controllo e direzione per una facile e corretta gestione delle attività che compongono il progetto.

4.1 Presentazione dell'Accademia di Progettazione Sociale M. Maggiora

L'Accademia di Progettazione Sociale Maurizio Maggiora, nasce a Torino nel 2013. Viene costituita sotto forma di Associazione con l'obiettivo di allenare i giovani al cambiamento nella società e nelle organizzazioni e nel 2020, dopo 7 anni di vita, in seguito alla Riforma del Terzo Settore, modifica la sua ragione sociale trasformandosi in Fondazione.

Lo Statuto definisce, inizialmente, gli scopi dell'Associazione che sono:

- a. orientare, indirizzare e formare i giovani sotto i 35 (trentacinque) anni alla professione di progettista sociale, promuovendo questa figura professionale, contribuendo a definirne le caratteristiche, le competenze e gli ambiti di attività nel settore pubblico e privato, sempre nel rispetto dei protocolli e delle metodologie dell'APIS – Associazione Italiana Progettisti Sociali e del PMI - Project Management Institute.
- b. accompagnare i giovani progettisti sociali nel loro percorso di crescita professionale supportandoli in tutte le fasi del loro vita professionale.
- c. agevolare l'occupazione dei giovani progettisti sociali nonché il loro sviluppo professionale.
- d. supportare i giovani progettisti sociali nel loro percorso di inserimento lavorativo.
- e. promuovere un continuo confronto fra progettisti sociali, non solo giovani, project manager aziendali e altri Enti, Istituzioni profit e nonprofit che si occupano di progettazione sociale e/o di progetti sociali in genere;
- f. promuovere il dibattito e lo scambio culturale sul tema della progettazione sociale tra tutti i soggetti interessati, i professionisti sia del settore profit che di quello non-profit, in qualsiasi forma di collaborazione che richieda apertura e dialogo, coinvolgendo anche le rispettive associazioni di rappresentanza.
- g. essere portatori, in ogni possibile ambito, della cultura della progettazione sociale, intesa come strumento di cambiamento sia del modo di pensare sia di quello di governare i processi di organizzazione, di pianificazione, di realizzazione, di coordinamento e di monitoraggio delle iniziative sociali, e, più in generale, di tutti i processi di progettazione e di sviluppo sociale, anche in funzione della crescita occupazionale dei giovani progettisti sociali.
- h. favorire, a livello nazionale e internazionale, il dibattito sulla progettazione sociale, coinvolgendo portatori di interesse pubblici e privati, aziende, Università e altre Istituzioni pubbliche e private, per la

creazione di iniziative sociali che riguardino soprattutto la crescita e lo sviluppo occupazionale dei giovani progettisti sociali.

- i. realizzare iniziative di solidarietà e di utilità comune dove siano coinvolti in maniera preponderante progettisti sociali, anche non giovani.

In questi 9 punti, emerge chiaramente quelle che sono la vision⁴ e la mission⁵ dell'associazione che sono visualizzabili nella Fig. 22 . Occorre in questo caso anche sottolineare la differenza che c'è tra questi due concetti, che molte volte vengono intesi come sinonimi: la vision agisce sul futuro, dal momento che propone una previsione, mentre la mission agisce sul presente ed è un concetto che non muta nel tempo.



Figura 22: Vision e Mission di Accademia

⁴ La Vision identifica l'idea imprenditoriale e ciò che l'azienda vuole diventare in prospettiva futura

⁵ La mission rappresenta la dichiarazione di intenti di un'azienda, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi.

Questa mission sarà rivolta prettamente ai giovani che già operano nelle organizzazioni, per aumentare le loro competenze specialistiche, ma anche a chi si affaccia al mondo del lavoro, favorendo l'occupazione di questi ultimi attraverso un percorso professionale qualificato.

Nel periodo attuale Accademia sta vivendo un momento di profonda trasformazione. A seguito della, già citata, riforma del Terzo Settore Accademia si è trasformata in Fondazione. Questa trasformazione ha permesso una riorganizzazione delle varie aree in cui era già precedentemente suddivisa Accademia ma, soprattutto, lo sviluppo di nuove idee per lo sviluppo di nuovi servizi, che possano dare sostenibilità economica alla Fondazione. Tutto questo però è partito dal presupposto di avere ben chiari alcuni punti saldi, esplicitati nella Figura 23, ai quali si era arrivati nei precedenti 7 anni di attività. Questi tre punti sono la base che si è voluta mettere per costruire tutto l'impianto futuro di Accademia.

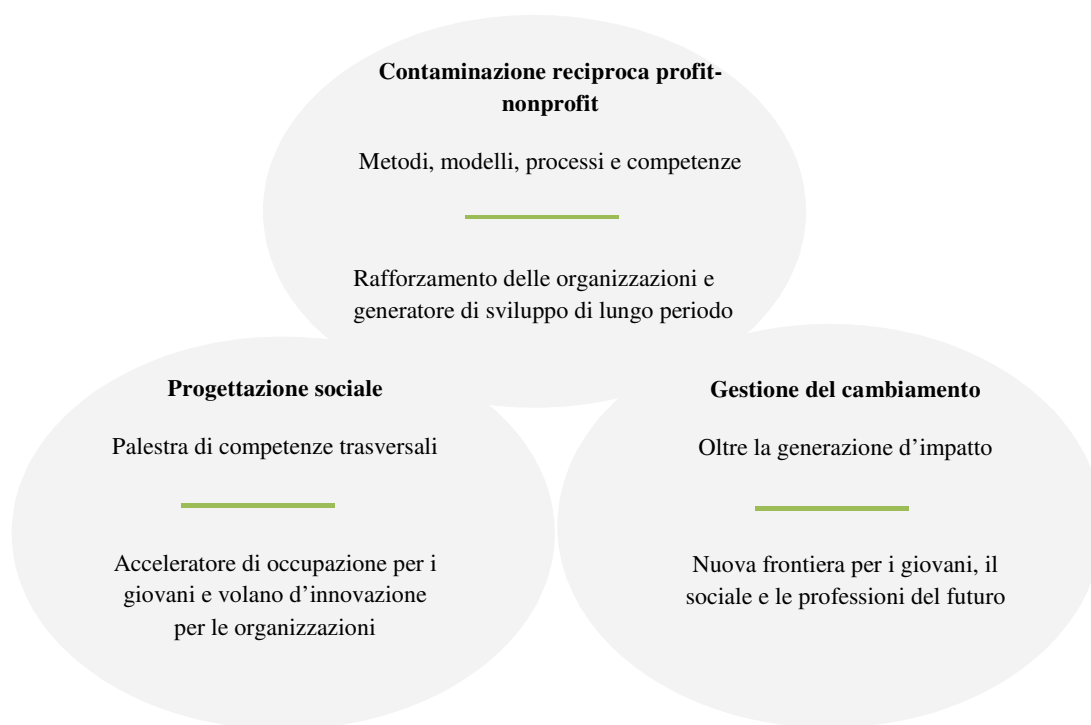


Figura 23: Punti di partenza della Fondazione Maggiore

Questa trasformazione ha, ovviamente, modificato l'assetto organizzativo di Accademia che ad oggi prevede le seguenti aree:

- Sviluppo e Competenza
- Knowledge Center
- Accompagnamento ETS
- Sinergie
- Sostenibilità
- LAB
- Organizzazione e Persone

Ogni area dispone di un coordinatore, il quale coordina le persone e le attività all'interno dell'area stessa, e di uno staff di area, nel quale sarà presente un PMO di area, che verrà approfondito nel paragrafo 4.3.

A livello di progetto, invece, viene nominato un referente di progetto e un team di progetto, che riferisce direttamente al referente, i quali riceveranno una formazione ad hoc per la mansione svolta.

Il valore aggiunto dalla Fondazione, riguarda anche le nuove possibilità che nascono per ottenere un sostegno economico e rendere quindi tutti questi cambiamenti sostenibili. Alcune di queste sono rappresentate nella Figura 24.



Figura 24: Modalità di sostegno economico per il futuro

4.2 I primi passi di Accademia

Abbiamo detto che Accademia viene costituita nel 2013, ma questo progetto, perché tale può essere considerato, nasce circa due anni prima, nel 2011, quando inizia ad esserci un percorso di ideazione e, successivamente, uno sviluppo dei modelli pensati nella prima fase.



Figura 25: Timeline dei primi anni di Accademia

In Figura 25 vediamo quella che è una timeline che parte proprio nel 2011 per arrivare fino al 2017, con la quale si cercano di mettere nero su bianco i principali step, o chiamate in modo più opportuno milestones, che dovrà affrontare l'associazione nei suoi primi anni.

La prima fase, quella della sperimentazione, si è conclusa nel 2015. In questi due anni si è perfezionato il modello didattico, attraverso il bando “Accrescere le competenze dei giovani progettisti sociali”, che ha coinvolto 15 Organizzazioni di Volontariato che hanno scelto 15 ragazzi tra i 22 e 32 anni, che aveva come obiettivi:

- *Acquisire le competenze di base per diventare progettista – in collaborazione con “The Project Management Lab”⁶*
- *Accrescere la cassetta degli attrezzi per realizzare un progetto*

Il primo anno di sperimentazione ha messo in evidenza alcuni elementi che hanno permesso il continuo miglioramento del percorso didattico, accrescendo il valore

⁶ The Project Management Lab è una società di consulenza di direzione aziendale specializzata esclusivamente nel campo del Project Management

generato nei confronti dei giovani. Da questi punti chiave, si è cercato, nel secondo anno, di implementare tre aspetti principali che potessero accrescere ancora di più il valore del progetto:

- **Contaminazione:** nel secondo anno di sperimentazione l'accesso è stato esteso ai giovani provenienti anche da altre realtà del Terzo Settore. Tale scelta ha favorito la contaminazione di esperienze e la creazione di sinergie tra persone provenienti da Enti operanti con dinamiche e metodologie differenti
- **Ideazione:** si è posto l'accento sull'ideazione diversamente dal primo anno- durante il quale la didattica era incentrata sullo sviluppo di progetti. In questo modo i giovani hanno potuto vivere il rapporto tra project sponsor e progettista sociale, cimentandosi non solo nella fase di pianificazione e di coordinamento progettuale, ma anche nel “processo creativo”, valore aggiunto del progettista.
- **Coinvolgimento attivo delle Reti sociali:** sono state coinvolte attivamente nella progettazione e nello sviluppo del percorso didattico le Reti sociali più identificative dei principali settori del sociale

I buoni risultati di questo percorso sono evidenti se si guarda l'analisi effettuata all'inizio e alla fine del percorso stesso, e rappresentati in Fig. 26

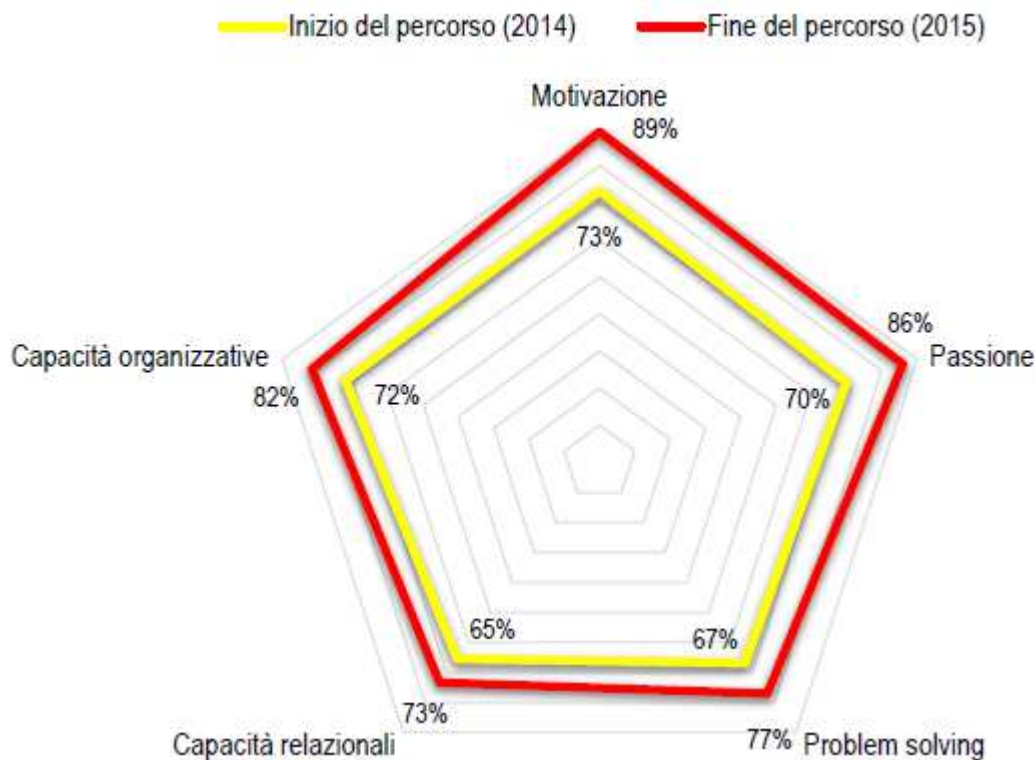


Figura 26: Crescita delle competenze dei giovani progettisti

Il 2016 è stato l'anno di completamento dello start-up. Durante quest'anno è stata ultimata la sperimentazione del modello didattico, si sono attivate 19 partnership coinvolgendo nuovi stakeholder affinché i progetti realizzati aumentassero di numero e in complessità. Inoltre, sono state ampliate le modalità di coinvolgimento dei giovani, integrando al modello didattico altre opportunità, tra cui tirocini curriculari supportati da mentorship e percorsi esperienziali "a scadenza concordata".

In questi primi anni il numero e l'attività dei volontari in Accademia è stata fondamentale in quanto ha portato un notevole risparmio economico arrivando ad investire, contando i costi figurativi, nell'anno 2016 circa 34.000€.

Il 2017 è l'anno che ha visto partire la fase del consolidamento. Durante quest'anno anche i numeri economici di Accademia iniziano a crescere: rispetto al dato appena citato del 2016, nel 2017 gli investimenti complessivi (andando quindi a considerare anche i costi figurativi) hanno raggiunto quota 200.000€, mentre gli investimenti effettivi sono stati pari a 47.450€. Se da questa cifra si tolgono i 45.000, dedicati ad un

solo progetto, raggiungiamo comunque una quota di 2.450 € di investimenti, con un incremento del 50% rispetto all'anno precedente.

Nel 2018 si è deciso di sviluppare un piano triennale per iniziare un percorso tracciando già quelli che saranno gli obiettivi futuri, con una visione di lungo periodo (se rapportato al singolo anno, come accadeva in precedenza).

L'adozione di una visione di lungo periodo si è resa necessaria anche dai numeri ai quali è arrivata Accademia nel 2018, che hanno visto una crescita delle attività e dei soci, ma soprattutto la conferma dell'efficacia dei progetti e dei modelli proposti da Accademia. Di seguito alcuni numeri del 2018:

- 176 partecipanti ai percorsi (+40% under 35 rispetto al 2017);
- 13 soci in formazione iscritti (+140% rispetto al 2017);
- +15% di partecipanti agli eventi culturali e d'ingaggio rispetto al 2017;
- 15 iniziative sviluppate e 25 progettate;
- 8.000 ore dedicate dai soci all'Associazione

Ed è proprio nell'ambito del Piano Triennale che si inizia a parlare di PMO, il quale diventa effettivo a partire dal 2019 con la decisione del coordinamento referenti.

4.3 L'introduzione del PMO in Accademia

In questo paragrafo vedremo le motivazioni che hanno portato alla scelta di introdurre un PMO e quali sono stati i passi finora effettuati e quali i punti aperti che saranno sviluppati in futuro.

L'introduzione del PMO in Accademia segue quanto previsto dal Piano Triennale 2018-2020; a seguito dell'evoluzione in termini di progetti e persone, oltre alla trasformazione in ente del Terzo Settore, il coordinamento referenti, ha scelto di sviluppare un team di PMO centrale a supporto dell'intera organizzazione. La decisione di creare un PMO all'interno dell'associazione nasce, inoltre, dalla volontà di avere un'organizzazione e degli strumenti di lavoro necessari a gestire una crescente complessità nel mondo dei progetti nel settore no profit, che è andata in crescendo negli ultimi anni. Questa crescente complessità è sicuramente insita nella natura dei

progetti nel Terzo Settore, che spesso si rivolgono a persone in difficoltà oppure trattano dei temi molto complessi.

Inoltre, un dato che abbiamo visto nel secondo Capitolo, riguarda anche la crescita delle persone occupate nel Terzo Settore; questo incremento favorisce senza alcun dubbio la gestione dei vari progetti ma senza una linea guida comune all'interno dell'Associazione, il fatto di avere più persone a disposizione potrebbe rivelarsi un aspetto negativo rilevante in quanto manca una figura o un gruppo di persone che possano fungere da controller, per far remare tutti nella stessa direzione.

Ovviamente l'introduzione del PMO in Accademia è stato un percorso graduale, per passi successivi. Questa decisione si è resa necessaria in quanto non sarebbe stato possibile introdurre, in modo asettico e senza un'adeguata preparazione delle persone all'interno dell'associazione, un PMO centrale che coordinasse le attività progettuali.

Prima di entrare nel vivo con lo sviluppo del PMO, si è studiato in quali aree poteva aver più senso intervenire: se sviluppare metodologie a supporto della gestione del personale, degli stakeholder, progettare dei modelli di strategia di risposta al rischio oppure se provare a creare un team di PMO per valutarne i risultati. L'analisi è stata fatta con le interviste e il questionario proposto nel Capitolo che, come si affermava nella parte conclusiva, metteva in luce il fatto che pochissimi ETS avevano sviluppato al loro interno un PMO, e che senza questo tipo di struttura organizzativa, l'introduzione di qualsiasi altro tipo di metodologia non poteva portare i risultati sperati.

Durante le prime riunioni del team che avrebbe seguito la creazione del PMO, sono state individuate 3 fasi attraverso le quali, questo modello organizzativo doveva essere introdotto all'interno dell'Associazione per permettere un efficace inserimento nei processi progettuali.

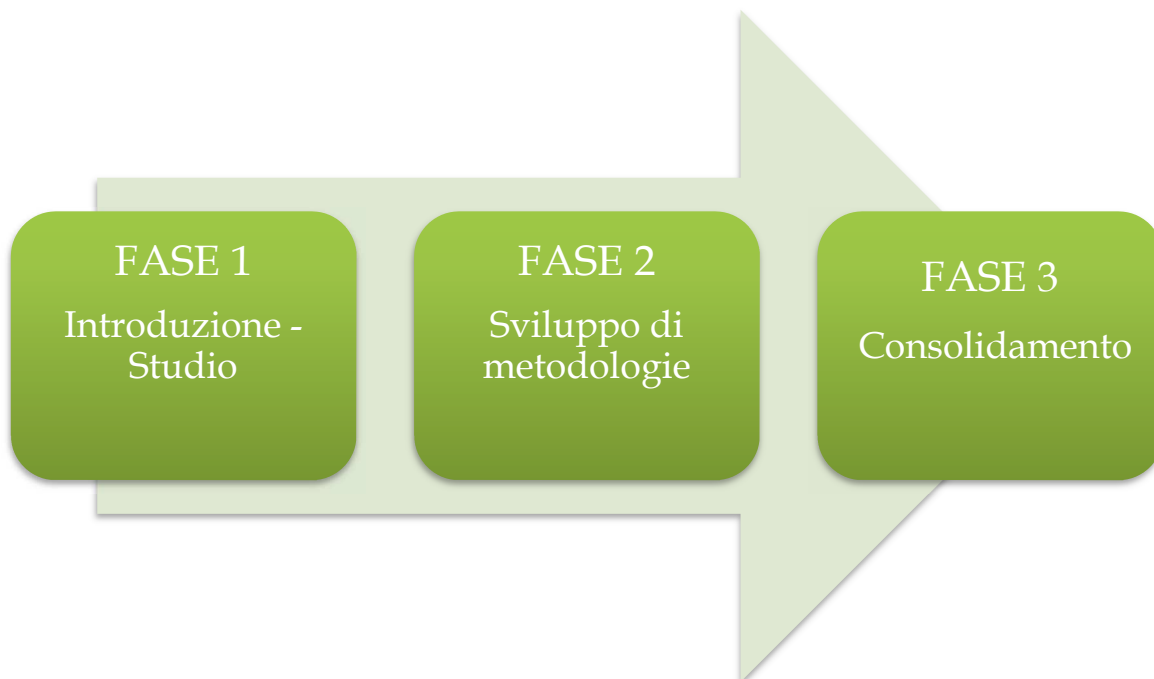


Figura 27: Le 3 fasi di sviluppo del PMO

Fase 1: Introduzione – Studio

La prima fase è stata quella più teorica rispetto alle altre due, perché siamo dovuti partire dall'informare i nostri interlocutori – referenti delle aree e referenti di progetto – su cosa servisse un PMO. Questo è dovuto al fatto che, come emerso anche dalle interviste effettuate ad altri ETS del territorio, i concetti e le metodologie di project management non sono, spesso, insiti nella cultura progettuale del Terzo Settore, ma più nello specifico di Accademia, quando abbiamo deciso di iniziare il percorso.

Nei primi incontri si è cercato di definire quali potessero essere gli obiettivi che voleva prefiggersi il team, che sono:

- Progettare il team di PMO e far sì che venga accettato e inglobato in modo efficace all'interno della struttura organizzativa di Accademia
- Supportare le aree nello sviluppo dei nuovi progetti, prendendo parte ai Kick off meeting e ai vari Stati di Avanzamento Lavori - SAL

- Effettuare un censimento dei progetti e dei piani di lavoro

Il primo passo è stato quello di presentare il lavoro che si stava cercando di costruire e le linee guida da seguire ai referenti delle aree e ai membri dei team di progetto. I due concetti cardine che ci siamo prefissati per la prima fase sono quelli di comunicazione e piani di lavoro.

Il concetto di comunicazione racchiude il fatto che, come team di PMO, ci siamo fatti portatori di un concetto, che però necessitava di essere spiegato e compreso, perché, altrimenti, non avrebbe avuto alcun effetto di lungo periodo. Dovevamo comunicare le logiche del Project Management ma, soprattutto, quello che sarebbe stato il nostro ruolo all'interno dell'organizzazione e che cosa avremmo cercato di portare come valore aggiunto rispetto alle modalità di progettazione di quel momento.

Per il primo punto, vista la partnership che ha legato Accademia Maggiore con il Project Management Institute – PMI, è stato organizzato un ciclo di incontri, tenuto da professionisti del settore certificati PMI, con l'obiettivo di formare le persone che lavorano sui progetti di Accademia su alcune delle tecniche base di Project Management, come la creazione di WBS, l'implementazione di un Risk Management Plan, la mappatura degli stakeholder.

Per comunicare, invece, quelli che sarebbero stati i nostri piani di lavoro, l'inizio del percorso che volevamo intraprendere come PMO abbiamo usato il Cerchio del PMO, che è una rappresentazione delle varie aree di intervento di un Project Management Office.



Figura 28: Cerchio del PMO

Ogni area è stata declinata secondo quanto avremmo voluto trattare come PMO all'interno di Accademia nel seguente modo:

- **Resources:** agevolare il coordinamento e l'allocazione delle persone coinvolte nei progetti in collaborazione con il Punto di Orientamento in due modi
 1. Censimento del ruolo delle persone all'interno dei progetti
 2. Mappatura delle risorse (economiche e non) necessarie ai progetti
- **Standards:** sviluppo e applicazione di standard che portano ad un miglioramento della capacità di gestione dei progetti, come schede progetto, piani di lavoro e monitoraggio con strumenti di supporto adeguati;
- **Policies:** verranno definite delle policies che rappresentino le linee guida per i progetti e per le persone che vivono l'organizzazione, sulla base della mission dell'organizzazione.
- **Training:** collaborando con il Punto di Orientamento e l'Area Competenza, il PMO evidenzierà le esigenze di percorsi di sviluppo e formazione per agevolare l'ingresso o l'allineamento delle persone all'interno dell'organizzazione e migliorare la progettazione interna;
- **Processes:** elaborazione delle metodologie/processi che siano abbastanza flessibili in modo che si riescano a declinare nei vari progetti e diffusione di tali processi all'interno dei team di progetto.

Definiti quelli che sarebbero stati gli obiettivi di lungo periodo, abbiamo pianificato le attività per entrare nella prima fase di costituzione del PMO. In questa prima fase, era fondamentale capire quale fosse lo status quo all'avvio del progetto del PMO. Quindi, abbiamo deciso di effettuare un'indagine, andando a compiere delle interviste ai veri referenti delle aree e ai vari referenti e team di ogni progetto. L'intervista aveva una doppia valenza:

- La prima riguardava il fatto di capire se lo sviluppo del progetto era accompagnato da strumenti/metodologie proprie di una gestione “aziendale” del progetto
- La seconda legata al fatto di mappare i progetti e i processi all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di capire alla fine di questa indagine quali progetti potevano proseguire così come erano stati pensati, quali magari dovevano essere modificati e quali sarebbero stati complicati da portare a termine così come erano stati pensati.

La traccia dell'intervista è fornita nell'Allegato 5.

A valle delle interviste sono state elaborate le risposte, che hanno rappresentato la situazione progettuale di quel periodo dell'Accademia, che viene sintetizzata in Figura 29.

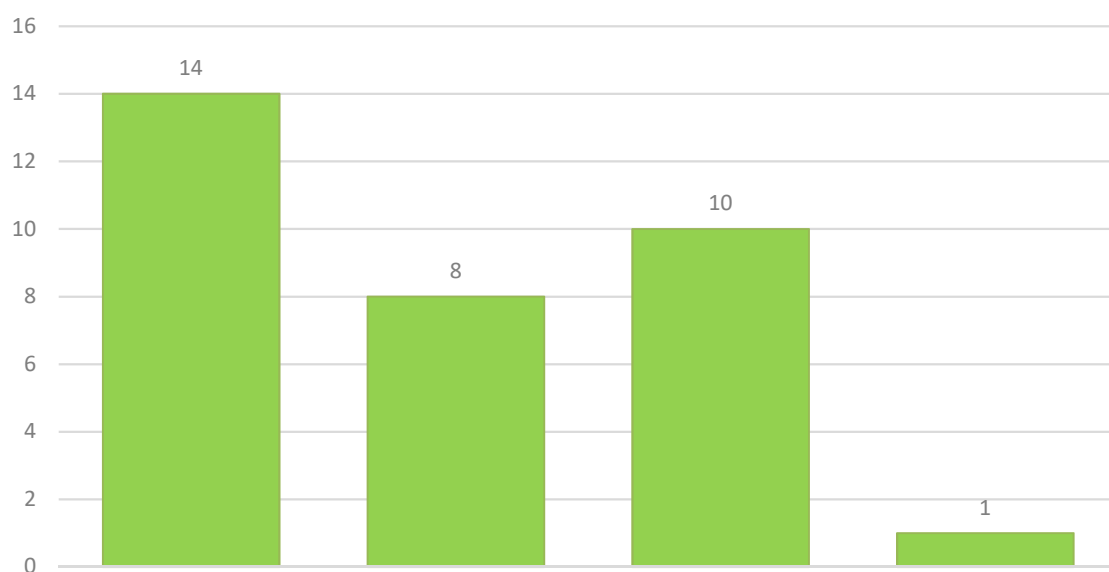


Figura 29: Analisi dei Progetti presenti in Fondazione Maggiore

Su un totale di 33 progetti, solo 8 erano ancora in fase embrionale e quindi non considerabili come attivi, in quanto doveva ancora essere predisposto un team e prendere effettivamente avvio il progetto. Inoltre sempre a partire dalle risposte date durante le interviste, è stata elaborata una seconda analisi che andava a prendere in considerazione, per ognuno dei 25 progetti attivi, le metodologie a sostegno delle attività progettuali (ad esempio se era stata fatta un'analisi di eventuali "competitor", come era stato suddiviso il budget e perché, analisi delle partnership, compilazione di una scheda progetto, valutazione dei rischi ecc.) per capire l'effetto che potevano avere sui risultati del progetto e sull'efficienza progettuale. L'analisi è presentata nel diagramma a bolle che rappresentano i vari progetti di Accademia.



Figura 30: Mappatura dei progetti della Fondazione Maggiore

Fase 2: Sviluppo di Metodologie

Dopo la prima fase di introduzione e indagine, in cui come PMO abbiamo cercato di valutare i progetti e le modalità di progettazione e iniziato un primo supporto sui progetti, siamo passati alla fase successiva, quella più complicata, in quanto si sarebbero introdotte delle nuove metodologie e modalità di progettare che non erano presenti, o non venivano sfruttate. Le metodologie e gli standard sono utili a far lavorare tutte le diverse componenti dell'organizzazione secondo uno schema coerente, che consente tra l'altro una maggior condivisione delle informazioni e delle esperienze. È, infatti, uno dei compiti principali di un PMO la definizione di procedure operative, la divulgazione delle stesse e il controllo della corretta applicazione.

Questo passaggio alla seconda fase di sviluppo del PMO è coinciso con la trasformazione di Accademia da associazione a Fondazione. Oltre alle innumerevoli possibilità, che abbiamo visto, che offre questa tipologia di organizzazione, la trasformazione ha sicuramente favorito una diversa impostazione progettuale, rispetto all'Associazione, che facilita l'introduzione di determinate metodologie anche dal punto di vista dei soci; le logiche progettuali, ora, non arrivano dal basso, da coloro che fanno parte del team di progetto, ma arrivano direttamente dal PMO, che impone

degli standard ai quali i vari team di progetto devono adeguarsi. Questo prima non era possibile per la presenza quasi totale dell'attività di volontari all'interno dell'Associazione, cosa non più in essere con la Fondazione.

In questo periodo di transizione, c'è stato anche un cambiamento della percezione del PMO: prima veniva percepito come una funzione che controllava il progetto e compilava i vari report al posto del team di progetto, ora, invece, viene percepito come un team di supporto che aiuta il team di progetto in caso di necessità.

Quello che, invece, non è ancora riuscito è il fatto della condivisione delle informazioni sul progetto non all'interno del team ma all'interno di tutta l'organizzazione. Potremmo dire che c'è ancora una resistenza, che spesso è culturale, a vedere il team di progetto come team trasversale alle varie aree e spesso quello che c'è nelle altre aree non viene nemmeno considerato. Questa piccola barriera potrebbe essere infranta, con l'ingresso di nuove persone all'interno della Fondazione; queste nuove persone, meno legate al passato e, quindi, meno votate all'associazionismo puro, possono portare nuova linfa e spingere anche coloro più resilienti a slegarsi da determinati schemi rigidi, per acquisire la necessaria flessibilità che caratterizza le realtà del Terzo Settore.

Un altro elemento di difficoltà riscontrato nella prima fase è la non completa conoscenza del PMO come dinamica organizzativa; l'errore che può essere stato fatto, che ha generato questa criticità, è stato quello di creare il presidio nello stesso momento in cui si è iniziata a veicolare la cultura del lavorare per progetti in modo strutturato.

Ritornando agli interventi che hanno caratterizzato la seconda fase del PMO, sono state introdotte nuove metodologie e standard per supportare lo sviluppo dei progetti. Siamo partiti dalla mappatura effettuata nella fase precedente per definire vari step che si sarebbero dovuti svolgere nella fase pre-progettuale, quali:

- Elaborazione di una “Scheda progetto light”, che potesse fungere da documento comunicativo verso il consiglio, affinché valutasse l'idea e fornisse una sua valutazione in merito (se poteva diventare un progetto o meno);
- Elaborazione di un “Scheda progetto completa” corredata da uno studio di fattibilità, preliminare all'avvio del progetto, per valutare l'effettiva fattibilità

dell'idea progettuale e per informare tutta l'organizzazione del progetto. L'utilità di questa scheda progetto è veramente alta per il team stesso, in quanto chiarifica alcuni obiettivi e i punti principali di attenzione;

- Contestualmente all'elaborazione della Scheda Progetto completa, doveva essere scelto un referente di progetto che potesse svolgere il suo ruolo per tutta la durata del progetto stesso.

Prima di esporre quelli che sono stati gli altri interventi, riteniamo sia utile presentare un esempio di come, pur essendo in una fase molto embrionale del progetto PMO, un team di progetto ha richiesto il nostro supporto, trovandosi davanti ad evidenti difficoltà nel procedere con l'idea progettuale.

Pur non potendo addentrarci nei dettagli del progetto, questo team composto principalmente da 4 persone, dopo aver sostenuto l'intervista utile alla mappatura precedente, ha richiesto quella che potremmo chiamare una consulenza da parte del team di PMO. Il progetto era ancora in una fase iniziale e non operativa ma viveva una fase di stallo dalla quale non riusciva ad uscire; per questo, dopo aver ricevuto la richiesta, abbiamo organizzato quella che potremmo chiamare una "training session" dalla quale saremmo dovuti uscire con delle risposte alle loro domande ma, soprattutto, con in mano gli elementi che potevano far ripartire l'idea progettuale.

Il team di progetto ci ha quindi presentato quali erano i principali problemi:

- Difficoltà a riconoscere il ruolo del Project Manager, sia da parte del team che da parte del PM stesso;
- Difficoltà a sviluppare una scheda progetto completa
- Difficoltà ad identificare il perimetro progettuale
- Altre issues, emerse da un primo confronto tra i membri del PMO e il team progettuale

L'incontro, quindi, dopo un primo momento di confronto, ha visto l'elaborazione di un piano operativo da parte del PMO che veniva, poi, sottoposto al team nella seconda parte della session. I tre punti su cui ci siamo maggiormente soffermati sono:

- Team di progetto
- Piano delle attività

- Confronto con le aree

Per quanto riguarda il primo punto abbiamo consigliato di identificare in modo definitivo il referente di progetto (PM) e, di comune accordo, la composizione e i compiti dei membri del team. Il referente di progetto-non è la persona che si deve/può occupare di tutto, ma è la persona che con tutto il team di progetto porta a casa il risultato, funge da guida per il successo di tutti. Questo ruolo di guida era vissuto precedentemente senza responsabilizzare i membri del team delegando il minimo indispensabile. Questo portava, quindi, il referente ad essere oberato di attività che rallentavano notevolmente il progetto e lasciavano gli altri membri del team liberi da molte attività. Il referente di progetto ha bisogno di conoscere tutto sul progetto, ma non può occuparsi di tutto e per questo è fondamentale che riesca a delegare molte attività. Per fare questo deve avere una determinata predisposizione mentale e nel caso ne sia carente, vi è un'incompatibilità tra il ruolo che ricopre e la sua personalità. Per questo è stato consigliato di scegliere un altro referente di progetto, nel caso in cui non si fosse riuscita a limare questa difficoltà.

Il piano delle attività riveste un ruolo fondamentale per l'avvio e la gestione del progetto e per avere una visione chiara di cosa il progetto dovrà affrontare. L'intervista si è svolta a fine luglio e in questo momento non ne è presente uno ma si vorrebbe far partire la prima fase del progetto a settembre; per fare questo la condizione necessaria sarà quella di pianificare le attività (con il team di progetto) entro la fine di luglio valutando tutti i rischi di una pianificazione stretta e la disponibilità di tutti di dare il tempo e l'impegno per raggiungere l'obiettivo di settembre. In questa fase sarà necessario stabilire quali saranno le milestone e i deliverable del progetto fissandole anche a livello temporale per aver chiaro cosa e chi deve fare le cose anche fissandosi determinati vincoli per non far slittare ancora di più l'avvio della prima fase. Il piano va costantemente monitorato per questo è fondamentale la comunicazione con il team. Qualsiasi variabile può portare ad una variazione e bisogna sempre essere pronti per il piano B.

Dopo aver condotto questo tipo di analisi, non siamo andati a consegnare la soluzione al team di progetto, che da parte nostra sarebbe stata quello di spostare la data della prima fase del progetto, ma abbiamo chiesto di redigere un piano delle attività,

consistente che prendesse in considerazione anche il periodo dell'anno in cui eravamo in quel momento. Aver posto in questo modo la domanda, ha fatto sì che il team si rendesse conto dell'impossibilità effettiva di completare le attività secondo il piano originariamente previsto.

L'ultimo punto di discussione si è focalizzato sulla necessità di condividere e interagire con le altre aree. Si è cercato di spostare la visione del team da focalizzata solamente al progetto ad uno sguardo più ampio sulle varie aree. Fatto questo, è stato il team stesso a capire che il suo progetto aveva punti in comune con altri progetti o poteva sfruttare le basi che altri progetti già terminati avevano gettato, in termini di partnership e stakeholder coinvolti. Sono, quindi, stati programmati degli incontri con gli altri team progettuali per scambiarsi le informazioni utili alla prosecuzione dell'idea. Vista anche la mole importante di lavoro che si sarebbe dovuta affrontare i due team hanno anche condiviso il fatto di iniziare a pensare ad un eventuale espansione del team progettuale, contattando l'area di riferimento.

Con questo esempio, si vuole descrivere quanto un team come il PMO possa, non solo effettuare un'azione di controllo sullo status dei progetti, ma anche un'azione di supporto al team progettuale in occasione di momenti di particolare difficoltà che sta attraversando il progetto.

Ritornando al discorso generale sulle attività svolte dal PMO, successivamente abbiamo definito gli step che dovevano essere affrontati durante la vita del progetto:

- Elaborazione di vari template che possano supportare le varie fasi del progetto (Mappatura degli stakeholder con delle Mappe Potere Interesse, Individuazione delle Partnership, Reperimento dei fondi necessari per rendere il progetto sostenibile...);
- Ogni team di progetto dovrà elaborare una relazione quindicinale sullo stato di avanzamento del progetto dall'ottenimento del mandato fino al termine del progetto.

Al termine del progetto, infine, ogni team dovrà:

- Rendicontare i risultati progettuali all'interno dell'area di riferimento;

- Rendicontare i risultati all'esterno del team e dell'area con la consulta, il PMO e gli altri referenti delle aree, anche quelli economici non previsti nella rendicontazione interna.

Durante questa seconda fase, il PMO ha lavorato anche per introdurre delle novità all'interno della Fondazione che possono essere riassunti nei seguenti punti:

- È stato elaborato e strutturato un modello organizzativo che prevede il PMO di area. Il PMO centrale non sarà sostituito da quello di area ma sarà supportato e il lavoro che prima veniva svolto a livello centrale ora può essere svolto in prima istanza a livello periferico nelle singole aree. Ognuna delle aree in cui è suddivisa la Fondazione avrà quindi al suo interno un PMO, inizialmente composto da una singola persona, che avrà una visione sia sui singoli progetti che l'area sta portando avanti come owner, sia i progetti in cui l'area è coinvolta come team. Questa persona, potrà dare un supporto maggiore all'area di riferimento ma soprattutto essendo in continuo contatto con l'ente centrale in modo che quest'ultimo possa fungere da coordinamento e filo conduttore per tutte le aree. Questo modello organizzativo, che sposta in parte il focus da centrale a periferico sarà sperimentato nei prossimi mesi per capire se può portare un vero valore aggiunto alla progettazione o meno.
- A livello di strumenti di monitoraggio progettuale l'ente si era affidata alla piattaforma ClickUP. Questo strumento di monitoraggio progettuale non veniva usato però in modo efficiente dai team progettuali. Spesso il team non aggiornava i dati presenti sulla piattaforma e questo compito spettava al referente di area, che non avendo il panorama completo oppure vedendolo solo come uno strumento amministrativo non utile alla vita del progetto spesso evitava di aggiornarlo, portando quindi ad avere uno strumento con dati obsoleti e quindi del tutto inutile. Vista questa situazione e il probabile fallimento al quale saremmo andati incontro se avessimo introdotto da subito uno strumento sviluppato ad hoc per Fondazione Maggiore, il primo passo che si è deciso di fare in quest'ottica è stato quello di reintrodurre l'utilizzo di tale piattaforma per la rendicontazione dei documenti progettuali e il monitoraggio dell'avanzamento dei progetti. Lo strumento, essendo molto flessibile, sarà utilizzato come un vero e proprio strumento gestionale, nel quale confluiranno

i vari documenti progettuali, il piano delle milestones e dei deliverables, il piano di mitigazione dei rischi (che affronteremo nel punto successivo) e il cronoprogramma di sviluppo del progetto. Lo strumento servirà anche per avere una rappresentazione grafica dell'andamento del progetto

- Per quanto riguarda la gestione del Portfolio Progetti, siamo andati a creare un Masterplan. In questo Masterplan abbiamo inserito per ogni progetto le tempistiche di sviluppo di ogni attività e le varie milestones, dapprima in fase previsionale per poi verificare se venivano rispettate e l'ipotetico scostamento.
- Partendo dal Masterplan abbiamo cercato di mappare i rischi che possono impattare sui risultati del progetto. L'argomento dei rischi è stato sicuramente l'argomento più complicato da trattare, perché implica un cambio di mentalità e di visione. Difficilmente si pensava al rischio, prima di iniziare questo percorso, perché lo si vedeva come un fallimento per il progetto e, quindi, c'era anche una certa reticenza a comunicare dei cambiamenti sul progetto all'esterno per la paura di far passare il messaggio di aver sbagliato qualcosa in precedenza. Inoltre, una visione critica come quella che richiede l'analisi dei rischi non si può passare alle persone attraverso training o seminari, ma deve esserci per forza una conoscenza diretta sul campo; finché una persona o un team non prova sulla pelle del progetto che sta seguendo l'avverarsi di un rischio non preventivato non può capire cosa significhi l'analisi dei rischi. Proprio in quest'ottica, il ruolo del PMO diventa fondamentale in quanto deve essere agire da martello pneumatico per continuare ad insistere sull'analisi dei rischi. Nella Fondazione è cambiata leggermente questa visione dei rischi e, quindi, stiamo iniziando a eseguire il lavoro di mappatura su di essi andando ad analizzarli e a definire dei valori per la probabilità di accadimento e l'impatto che possono avere sul progetto.
- È stato creato un processo di progettazione codificato, che parte dalla proposta dell'idea progettuale fino allo step prima di consegnare il progetto al Consiglio per ricevere o meno il benestare;

Questi sono i passi fatti durante la prima e la seconda fase del PMO. Non si è ancora pronti per entrare in una logica di consolidamento, anche per il fatto che ci sono ancora dei punti aperti che si vogliono sviluppare in futuro. Il primo passo sarà quello di creare, all'interno della Fondazione un knowledge management, che possa favorire la

gestione della conoscenza progettuale, in quanto chi si affaccia a questo mondo richiede conoscenza e competenza tecnica. Questo sviluppo di conoscenza non è da confondere con l'attività di formazione, perché stiamo parlando di trasmettere competenze ad un livello più alto, rispetto a quello puramente teorico. Le modalità con le quali verranno sviluppati questi percorsi saranno mentorship e/o percorsi di apprendistato, con un coinvolgimento attivo delle risorse sul progetto affiancandole a persone con una competenza solida e a 360° sul mondo progettuale

L'altro obiettivo, più di lungo periodo rispetto al precedente, sarà quello di elaborare una piattaforma progettuale interna ad Accademia. Il supporto economico per questa attività sarà dato dalle attività che, in veste di Fondazione, possiamo proporre all'esterno, citata all'inizio di questo capitolo. La creazione di una piattaforma ad hoc sul modello organizzativo e di lavoro della Fondazione Maggiore permetterà di avere una migliore efficienza nei progetti, in quanto la piattaforma sarà sviluppata esattamente sui bisogni rilevati in questo periodo di utilizzo di piattaforme standard.

CONCLUSIONI

Nell'attuale panorama economico e sociale si mettono in luce una serie di sfide con cui le organizzazioni non-profit sono chiamate a confrontarsi. Per poter proporre soluzioni innovative ed efficaci ai problemi sociali emergenti è necessario dotarsi di strumenti e metodi finora adottati prevalentemente in ambito profit; prima fra tutte una strategia di lungo periodo, sulla base della quale sviluppare la visione, la missione e i valori ispiratori. Saranno queste le solide basi sulle quali le organizzazioni potranno definire una proposta di valore coerente per la soddisfazione dei bisogni dei propri interlocutori strategici.

Lo scopo di questo lavoro di tesi è proprio quello mettere a disposizione, delle organizzazioni del Terzo Settore che hanno preso parte all'indagine, una fotografia della situazione attuale riguardo al rapporto Terzo Settore e metodologie di Project Management per poi suggerire, attraverso l'esperienza vissuta in prima persona con la Fondazione Maggiore, un'ipotetica prima strada che potrebbe consentire di migliorare e incrementare la propria efficacia e sostenibilità, nell'ottica di massimizzare l'impatto sociale generato a favore di individui e collettività, attraverso l'introduzione di un PMO.

Questo è anche legato al crescente interesse a tutto ciò che porta cambiamento e innovazione in campo sociale.

Il concetto di innovazione sociale fa riferimento alle soluzioni innovative create per trovare risposte efficaci alle problematiche e ai bisogni più pressanti per la società. Laddove tali questioni non riescono a essere adeguatamente affrontate dalle strutture e dalle politiche esistenti, si è generato un nuovo spazio d'intervento, all'interno del quale con lo sforzo sinergico di attori diversi si cerca di rispondere ai bisogni delle persone e delle comunità. Il contesto nel quale si sviluppa l'innovazione sociale è caratterizzato da una serie di tendenze strutturali che stanno radicalmente cambiando il modo di vivere: l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione, la disuguaglianza e le nuove forme di povertà, la disparità di genere, l'immigrazione, sono solo alcuni dei fenomeni che caratterizzano la nostra epoca e che pongono con

urgenza nuovi bisogni da soddisfare. Ci troviamo dinanzi a un mondo sempre più complesso e dinamico, in relazione al quale vi è un divario crescente tra il fabbisogno sociale e le risorse effettivamente a disposizione per sostenerlo.

Per cercare di soddisfare, quindi, questo crescente interesse verso le attività del Terzo Settore, le organizzazioni devono modificare il loro modo di progettare. Questo cambiamento è stato testimoniato anche dalle analisi svolte nel Capitolo 3, che hanno portato poi alla sperimentazione dell'ufficio PMO nella Fondazione Maggiore.

In questo capitolo conclusivo, vogliamo proprio ripercorrere quanto affrontato nel Capitolo 4, per individuare quali sono stati i punti di partenza, i risultati e i benefici a breve e medio termine e cercando di capire quanto il modello sia sostenibile economicamente nel lungo periodo.

Le iniziali criticità emerse dall'indagine sui progetti della Fondazione Maggiore sono state:

- Scarsa percezione dell'importanza di avere chiari tutti gli obiettivi del progetto e il perimetro nel quale il progetto si potrebbe muovere.
- In alcuni team di progetto, non veniva riconosciuta la figura del Referente di progetto
- Le piattaforme online messe a disposizione dall'organizzazione non venivano sfruttate, in quanto vista come una perdita di tempo, non utile ai fini della riuscita del progetto
- Non vi era un organo predisposto al controllo del portfolio progetti

Tramite le attività svolte a seguito dell'introduzione del PMO, siamo riusciti a limare questi punti critici, in modo da garantire una maggior efficienza a tutta l'organizzazione. Sicuramente, non possiamo considerare terminato il lavoro, che probabilmente non vedrà mai un termine, in quanto il continuo miglioramento è la chiave che permette di stare al passo con le richieste del settore.

Quello che possiamo considerare come maggior beneficio, e quindi miglior risultato della fase di introduzione del PMO, è senza dubbio il fatto di aver iniziato a parlare di gestione dei progetti in modo strutturato, introducendo l'utilizzo di metodologie e strumenti per il controllo progettuale, soprattutto per quanto riguarda il controllo dei

tempi. Il passo definitivo nell'ottica di controllo progettuale sarà effettuato quando verrà anche sviluppato un controllo maggiore sui costi progettuali.

Da subito, inoltre, l'introduzione di un organo come il PMO che avrebbe svolto una duplice funzione di controllo e di supporto ha aumentato l'attenzione posta dai team nella compilazione della reportistica pre e post progettuale e come nel caso riportato nel capitolo precedente, ha permesso ai team che si trovavano in difficoltà di avere una guida che potesse fare le domande giuste al momento giusto per riportare sulla corretta strada il progetto.

Nel lungo periodo ci potranno essere benefici rispetto al numero di progetti svolti annualmente a seguito di una migliore efficienza gestionale. Inoltre, riteniamo che aver elaborato un modello strutturato possa fungere da esempio per altre organizzazioni che si potrebbero rivolgere alla Fondazione Maggiore per ricevere una specie di consulenza per introdurre nei loro organigrammi un ente come il PMO.

Ultimo punto di questa analisi conclusiva riguarda la sostenibilità del modello. Se nel breve periodo la sostenibilità del PMO è garantita grazie al supporto di tirocinanti o volontari che però dovranno avere o ricevere un'adeguata formazione sulla gestione dei progetti, nel lungo periodo tale conformazione non può essere sostenibile, non dal punto di vista economico ma per il motivo che nel lungo periodo si dovrà dare un'impronta più strutturata e professionale a questo team.

Il sostegno economico nel lungo periodo dovrà essere garantito non solo per il PMO, ma anche per le iniziative che vorrà portare avanti come quella di sviluppare uno strumento creato ad hoc per la Fondazione per gestire i progetti. Questo potrà essere fatto sia grazie alle iniziative che abbiamo presentato nel Capitolo 4, come la commercializzazione dei servizi, ottenere delle fee in base ai servizi di "consulenza" che possono essere erogati, sia grazie all'adozione di modalità di ricerca di fondi più strutturate rispetto a quelle attuali. Una di queste potrebbe essere l'adozione del Fundraising Model Canvas (FMC). In questo modello la struttura del Business Model Canvas viene adottata e adattata all'identificazione degli elementi principali da tenere in considerazione nell'elaborazione di una strategia di fundraising. L'obiettivo di questo strumento è quello di favorire una rapida valutazione della competitività generale di una iniziativa (singola o complessiva) di raccolta fondi, prendendo in

considerazione non solo gli elementi classici della dinamica di richiesta di donazione (mission, comunicazione, relazione, canali di donazione, ecc) ma tutti gli elementi organizzativi coinvolti. Il FMC permette, soprattutto attraverso lo sviluppo del lavoro, di individuare nuove linee di valore utili per migliorare l'ingaggio del donatore, o per sfruttare le peculiarità organizzative (spesso non utilizzate ai fini del fundraising). Permette inoltre di allineare tutta la struttura sulle reali potenzialità di raccolta fondi e sull'impegno necessario per concretizzarle.

Questo modello potrà essere poi, dopo essere stato inserito nella quotidianità della vita della Fondazione, potrà essere anche modificato in base ai bisogni specifici.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - Intervista

1. Come nasce un progetto nella vostra realtà? Come scegliete se avviare o meno un progetto?
2. Se dovesse elencare delle caratteristiche che deve avere un progetto per essere avviato quali sarebbero? Fate delle valutazioni, a priori basate su queste caratteristiche?
3. Quanti progetti gestite contemporaneamente? Utilizzate un supporto per gestire il portfolio progetti?
4. Eseguite e in che modo un'analisi di fattibilità del progetto? Quanto tempo dedicate?
5. Viene fatta un'analisi costi benefici?
6. Chi individua il bisogno a cui si risponde con il progetto ha grande importanza, soprattutto nel sociale; come si struttura questa analisi?
7. I progetti nascono da un'analisi del contesto e dei bisogni oppure da delle opportunità?
8. Avete un modello di scheda progetto da compilare in fase di kick off meeting? Viene monitorata nel tempo e, eventualmente, rivista?
9. Effettuate un monitoraggio costante dei progetti? Utilizzate qualche supporto?
10. Come vengono individuati gli stakeholder?
11. Viene eseguita una mappatura degli stakeholder? Viene rivista nel corso del progetto?
12. Identificate qualche membro del team che si occupa di comunicazione con gli stakeholder?
13. Progettate in partenariato? Come valutate l'esperienza?
14. Definite dei KPI che poi alla fine del progetto verranno valutati? Qualitativi o quantitativi? Di solito in quale percentuale vengono soddisfatti? Usate sempre gli stessi nei vari progetti o simili? Fate riferimento a quelli usati nelle relazioni di missione o bilancio sociale dell'ente, o solo quelli definiti dal bando?
15. La figura del referente di progetto/progettista esiste? Come viene individuata e che ruolo ha?

16. Quanto ritieni importante la scelta del team? Quanto quella del referente di progetto, se viene scelto?
17. Vi è un turnover delle persone assegnate al progetto o si scelgono all'inizio e queste non variano più?
18. Avete un PMO che monitora lo stato di avanzamento dei progetti?
19. Come vengono analizzati i rischi? RBS, RBM oppure tecniche basate sull'esperienza e competenze dei membri del team?
20. L'analisi del rischio quanto tempo prende sulla totalità del tempo dedicato al progetto?

ALLEGATO 2 - Questionario

https://docs.google.com/forms/d/1rHV_M4UYUf4P_sBh-sKL-7iorUuERG-HVzTXGas0W_s/edit

ALLEGATO 3 - Analisi 8 punti

ENTE INTERVISTATO		TEAM / PERSONE / PM	KPI	SCHEDA PROGETTO	STRUMENTI	STAKEHOLDER	RISCHI	COPROGETTAZIONE PROFIT - NON PROFIT
ENTE 1	Si progetta spesso sui bandi, anche se le limitazioni del bando spesso limitano il progetto	Per scegliere il team viene fatta una mappatura delle competenze e la persona viene scelta in base al matching. Poi ci sono competenze che non hai che le vai a prendere. Molte realtà mantengono sempre la stessa squadra, che non è sempre un beneficio. Ci sono variazioni delle persone quando cambia qualcosa. La scelta del team e del PM ha un'influenza altissima sull'esito del progetto	Noi non misuriamo l'impatto perché è una questione di lungo periodo (ad esempio con un'evoluzione 2,0 del progetto)	Abbiamo una scheda che è un po' la base di tutte le richieste di bando in cui c'è l'analisi del bisogno, il contesto ecc.e una swot analysis	Una piattaforma per gestire i progetti può essere implementata solo se viene fatta passare come l'impresa aiuta il terzo settore a misurarsi meglio	Gli stakeholder vengono monitorati ma non con degli strumenti	La gestione dei rischi non viene affrontata perché vediamo il rischio come un'opportunità	Poche organizzazioni no profit hanno sistemi di gestione anche semplici perché ci sarebbe bisogno di una formazione che non sempre è possibile

ENTE 2	Si parte spesso dalla sfida sociale e si rende parlante con gli eventuali vincoli che il bando pone e dopo si passa ad una fase di elaborazione sia da soli che con dei partner in co-progettazione. Si parte dai bisogni del contesto aziendale e si costruisce il progetto e successivamente si va a capire se il progetto può ricorrere a finanziamento oppure ci può essere anche l'approccio opposto.	Figura di controller trasversale responsabili delle aree (8). Composizione omogenea del team e rigida	Gli indicatori vengono identificati nei momenti iniziali del progetto. Spesso bastano due indicatori ma efficienti	Scheda progetto usata internamente ma non viene aggiornata durante il progetto	Utilizzo di alcuni sistemi informativi ma non uno strumento unico e trasversale	Stakeholder individuati con brainstorming e per la comunicazione utilizzano metodi per facilitarla	Rischi analizzati in fase iniziale e senza una verificata metodologia	Coprogettazione pubblico-privato sta prendendo piede cambiando il modo di pensare/progettare
ENTE 3	Non c'è la figura ufficiale di PM e anche il team viene identificato dalle persone che sono inizialmente sul progetto e lo pensano. Il team non viene cambiato anche se sarebbe utile	La mappatura degli stakeholder richiede troppo tempo per essere svolta in modo molto preciso. I partner invece sono più facili da gestire. Si individuano inizialmente (e neanche tutti) e poi si lasciano dormienti	Viene utilizzato un modello di scheda progetto. Compilarla porta benefici legati direttamente al progetto per chiarezza di obiettivi analizzando ai raggi x il progetto.	Abbiamo negli anni elaborato degli indicatori per i progetti, cercando di non costruirli sulla base dei bandi ma su quello che vuole fare il progetto	Per i rischi viene fatta una mappatura e non un'analisi strutturata e specifica. La gestione del rischio avviene in itinere. L'analisi del rischio non viene mai richiesta dai bandi e quindi può essere questo un motivo per cui non viene fatta	L'analisi dei costi viene fatta prima del progetto. I costi della rendicontazione e finale abbiamo difficoltà a monitorarli (costi amministrativi)	Si dovrebbe capire già inizialmente che c'è differenza tra idea e progetto ma non tutti lo fanno	Il terzo settore fa fatica: gestione del monitoraggio del progetto, creatività spinta ma mancanza del metodo,
ENTE 4	Ci basiamo su bandi che escono periodicamente e sono spesso sempre simili. La cooperazione poi si muove su altri bandi specifici, anche internazionali (in loco). Alcune volte il bando ricalca la nostra idea mentre altre dobbiamo adattare l'idea al bando senza snaturarsi. Perché se vinci un bando in cui non hai esperienza hai troppi rischi connessi	L'ONG a livello internazionale è impostata con dei project manager che progettano il progetto, scrivendo e gestendo il budget e poi viene dato all'ente locale una volta vinto. A livello non di cooperazione invece non c'è questa strutturazione ma ci sono ruoli fissi.	La riuscita del progetto si misura su alcuni parametri predefiniti legati ai risultati concreti e tangibili. Mentre il tema dell'impatto sociale lo si fa ma c'è ancora molto margine di miglioramento	C'è un modello di scheda progetto che viene usata in apertura del progetto che serve per l'interazione con la direzione, che è basata sui punti che solitamente vengono richiesti. La presentazione del progetto invece viene seguita dalla compilazione di una scheda che poi va messa su un database che contiene tutti i progetti anche quelli bocciati. Manca uno strumento unico che gestisca tutto. Lato formazione abbiamo un sistema che gestisce tutti i progetti con schede specifiche	Ente certificato qualità e monitoriamo tutto il processo da relazione sull'andamento delle attività, a riunioni e follow up. Ci sono processi codificati.	Se intendiamo i portatori di interesse c'è ancora molto lavoro da fare perché la focalizzazione dell'ente è sulle partnership. Un tema collegato è quello delle modalità di comunicazione dei risultati e dei progetti sui quali siamo un po' indietro	La mappatura viene fatta inizialmente da progettista e direzione che analizzano i dettagli. Il monitoraggio in itinere viene fatto alla giornata e al bisogno vedendo se le cose vanno avanti in modo corretto. Le procedure che si attivano all'avvento del rischio non sono codificate	Si cerca di impostare anche il lavoro progettando con le aziende profit ma per ora è solo un finanziamento. La coprogettazione profit e non profit rispetto alla progettazione locale c'è maggiore interazione perché le aziende hanno bisogno anche semplicemente di persone. Nel mondo della cooperazione invece si è anni luce indietro. Le imprese vogliono avere controllo mentre le ONG vogliono essere libere. C'è stata una contaminazione positiva, perché il terzo settore impara a dotarsi di strumenti mentre il profit può imparare dalle metodologie non scritte

ENTE 5	Tendenzialmente l'approccio al progetto parte dal bando e poi si cerca di fare un matching con le idee. Ultimamente si sta cercando di cambiare questo metodo.	Ci basiamo essenzialmente sul lavoro dei volontari anche per i team di progetto come per il PM. La parte pre progetto invece è fatta da persone interne. I carichi di lavoro sono spostati sulla parte di scrittura rispetto a quella di analisi.	Gli indicatori sul progetto vengono basati su quelli che chiedono gli enti finanziatori adattandoli poi alle necessità interne	Non c'è una scheda progetto codificata dall'ente ma si cerca di scrivere il progetto secondo un modello che però è "personale" del PM. Altrimenti, si basa su quella richiesta dal finanziatore	Lo studio di fattibilità viene fatto in parte e sui progetti più grandi che l'esperienza ha evidenziato difficoltà in progetti simili	Gli stakeholder vengono analizzati solo nella parte di scrittura del progetto, lavorando anche sul coinvolgimento. Il rapporto con gli stakeholder è gestito dal board dell'associazione. Non c'è una mappatura.	I rischi non vengono analizzati a meno che il progettista ha una sua formazione/percorso che lo porta ad analizzarli. Non c'è una gestione ad ampio raggio. Di solito si affronta quando il rischio si presenta	--
ENTE 6	L'idea del progetto viene influenzata da tutti i vari rami dell'associazione e questo è un beneficio. Durante il progetto invece si fanno delle riunioni di allineamento con le varie componenti del progetto.	La persona del PM è indetificata in base alle conoscenze che può avere su quel campo in cui dovrà svilupparsi il progetto. L'idea anche se dovrà modificarsi partirà comunque da quello che è stato indicato in scheda progetto. I vari progettisti influenzano il momento ideativo, ma poi si dovrà anche calare l'idea all'interno del bando	Avere degli indicatori comuni per tutti i progetti sarebbe un notevole passo avanti, sapendo però che non ci si deve nascondere dietro all'indicatore. Spesso però non vogliamo misurare le stesse cose dell'ente erogatore	Si c'è e serve quando in una riunione si porta il catalogo diciamo delle opportunità individuate rispetto ai bandi. Queste vengono un po' pre masticate per cui fa una scheda progetto dicendo questo bando chiede questo e lo si abbina al progetto con la scheda progetto più pertinente.	Come strumenti abbiamo piattaforme open source e una cartella drive che permettono di condividere documenti e rimanere aggiornati con i tempi	L'analisi non manca ma si può ancora migliorare	La gestione dei rischi viene affrontata in itinere perché è difficile prevedere questi tipi di rischi e perché mancano delle competenze per farlo. Inoltre, vedo complicato avere dei correttivi già precostituiti	Quando si progetta insieme al profit vi sono benefici non tanto perché ci si imbatte in metodologie che non si avevano in mente ma perché acquisisci dei punti di vista che normalmente non hai. La riprogettazione avviene fin troppo spesso ma non è sempre detto che si cambi nella direzione corretta
ENTE 7	La cosa fondamentale è validare il problema perché non basta l'idea ma deve essere strutturata. Non si può fare un progetto basandosi sull'idea. Confermata che l'idea ha senso devi iniziare a progettare l'uso dell'utente del servizio paragonata alla journey del progettista.	Il PM non è mai unico ma è il referente di più progetti. Non abbiamo un vero e proprio team di progetto	Ci stiamo approcciando ultimamente al problema andando a fare dei workshop e della formazione sull'argomento. Legato al tema dell'impatto sociale	Viene vista come un qualcosa che cerca di individuare l'obiettivo del progetto non tanto il come realizzarlo.	Non abbiamo strumenti se non incontri e lavori braccio a braccio, lavorando insieme. Questo perché siamo pochi. Facciamo dei Gantt per visualizzare i carichi di lavoro ma non sono così affidabili.	Gestione per così dire "amatoriale" dello stakeholder in base all'esperienza. Non vi sono modelli e non è nemmeno detto che sia sempre monitorato	Tendenzialmente il rischio non viene in mente quando sto analizzando il progetto prima di partire, ma lo analizzo quando ho evidenza che si possa verificare. Analizzare tutti i rischi, potrebbe far diventare il progetto troppo pesante da affrontare.	--
ENTE 8	Bisognerebbe partire dal bisogno per l'idea progettuale ma quando cerchi di farlo ti scontri con le richieste del bando e quindi devi adattare le tue idee sulla base di quello che ti viene richiesto. Questa difficoltà è data dal fatto che il beneficiario non è chi paga come per i prodotti	Molto spesso ci sono team diversi sul progetto perché c'è un delta di tempo tra quando pensi e quando realizzi il progetto e quindi ci possono essere variazioni all'interno del team	--	--	Nelle realtà più strutturate gli strumenti usati sono anche standardizzati mentre in quelle più piccole no. Il problema è proprio nello standardizzare degli strumenti. E' difficile standardizzare uno strumento unico perché i progettisti sono affezionati alle metodologie proprie. Avere uno strumento unico è utile per condividere con i membri del team	Gli stakeholder vengono mappati solo inizialmente ma dagli enti che sono un po' più avanti rispetto agli altri, perché la maggior parte non fa nulla. Non vengono monitorati quasi da nessuno	Anche la gestione dei rischi non viene affrontata secondo PMI. Quando questo viene richiesto è visto come un peso.	Non è semplice gestire la riprogettazione perché spesso ci sono tanti partner e quindi decide spesso il capofila. È più facile quando il ruolo del partner è circoscritto al suo ambito/settore di cui gli altri partner non conoscono. Altro problema sono le limitazioni del bando. Ci sono realtà del terzo settore che lavorano in ottica impenditoriale senza la logica profit ma come se fossero delle imprese. Anche con strumenti aziendali

					parlando la stessa lingua			
ENTE 9	Nell'analisi dell'idea progettuale spesso partiamo da un'analisi SWOT	Fornendo essenzialmente consulenza sui progetti noi non abbiamo team interni di persone che lavorano operativamente sul progetto ma gestiamo lo sviluppo progettuale per poi riconsegnarlo impacchettato e ben studiato all'ente che ce lo ha portato	Gli indicatori vengono individuati nella fase iniziale e inseriti nella scheda progetto	Scheda progetto è un modello fisso se rivolto verso l'interno, mentre cambia se ci rivolgiamo all'esterno. Abbiamo uno strumento che ci supporta nella fase progettuale e post-progetto. Finora usato internamente ora verrà esportato ai partner, facendo training	Se viene presentato in una logica del win-win anche il terzo settore sarebbe pronto a dotarsi di strumenti aziendali e viceversa. Analisi degli strumenti da applicare ai progetti e se questi sono scalabili e replicabili	Noi non curiamo sempre la rete del progetto perché in alcuni casi è già precostituita mentre in altri il nostro compito è proprio quello di mettere insieme le varie persone	Il rischio viene analizzato nella fase pre come possibile minaccia ed è di fatto un po' la fase dell'osservazione nel senso che se si verifica se c'è qualcosa per cui si potrebbe non raggiungere l'obiettivo allora si pensa di agire. Fino a che non si verifica non è per noi non è oggetto di analisi	Analisi di fattibilità viene fatta ma qualche volta si va oltre alla mera utilità economica. La convivenza tra profit e no profit avviene più in una fase successiva rispetto a quella di progettazione. La convivenza può portare benefici ad entrambi i mondi
ENTE 10	A parità di condizioni tra due progetti la scelta viene fatta in base alla rete di partner che potrò coinvolgere e in base alla sostenibilità e partecipazione nel lungo periodo	Per i progetti più complessi il team non è fisso ma si crea strada facendo e cambia anche strada facendo. Il referente di progetto non è sempre colui che accentra tutte le responsabilità ma può capitare che questa che sia divisa all'interno del team.	Abbiamo indicatori quantitativi e qualitativi per giudicare il progetto che valutano la persona pre e post progetto/intervento. L'indicatore viene creato per ogni progetto singolarmente e internamente	Si compila una scheda progetto ed è ad uso sia interno che esterno. Non è standard il modello ma cambia a seconda della situazione	--	Gli stakeholder vengono analizzati e mappati dal team oppure ci si affida anche a persone esterne (molte volte si commissionano attività o pezzi di progetto). C'è un continuo monitoraggio degli stakeholder	Per i rischi viene utilizzata una SWOT analysis, perché l'investimento è sulle persone e noi analizziamo come possono essere spesi i soldi (bene o male)	A livello di strumento di supporto abbiamo un cronoprogramma che viene difficilmente rispettato. Regolarmente chiediamo conto alle varie persone che fanno un pezzetto del progetto per capire lo stato
ENTE 11	Lo strumento unificato deve essere agile e flessibile e che non sia percepito come un peso. La scheda progetto diventa il form per partecipare al bando. Non abbiamo strumenti per la riprogettazione standardizzati.	Non abbiamo un coordinatore dei progetti	Si sta implementando un sistema di valutazione del progetto mediante degli indicatori. Ad ora però, non siamo arrivati ad un punto fermo. Vi è da anni una continua raccolta dei dati, in questa ottica.	Una scheda progetto è utile se è limitata nella compilazione cioè solo tendine o scelte multiple perché poi chi la compila fornisce informazioni fuorvianti/inutili	Usiamo una piattaforma per monitorare l'andamento dei progetti e un altro strumento per la gestione dei dati.	Essendo enti istituzionali vi è un interesse marginale per gli stakeholder. Anche se, le modifiche al progetto vengono spesso dai partner e molto meno internamente. Si cerca di capire come sia il percepito del cliente finale	Non si ha ancora la consapevolezza della gestione del rischio in quanto non è affrontato come tale.	Partner di tipo aziendale-privato iniziano a profilarsi solo nell'ultimo periodo. E' capitato solo un caso di cambio del team ma per incompatibilità della persona. Sono comunque limitate
ENTE 12	Non gestiamo in prima persona i progetti ma interveniamo come partner. Si potrebbe andare in futuro verso una specie di consulenza sui progetti come succede nel mondo profit	--	--	--	Il terzo settore non so quanto sia pronto a dotarsi di strumenti aziendali per una mobilità bassa e quindi lacune formative. Il mondo delle APS invece è più dinamico anche se ha lacune dal punto di vista delle risorse soprattutto monetarie	Le associazioni del territorio anche se più piccole agiscono meglio nel loro circondario rispetto alle grandi ONG, perché riescono a coinvolgere meglio chi sta attorno al progetto. Questo viene fatto grazie all'esperienza	--	In futuro una collaborazione tra profit e non profit potrebbe essere un campo fertile. Ad ora succede in minima parte, ma è più per le aziende profit per farsi belle. Le imprese profit per la responsabilità sociale d'impresa e progetti nel sociale si rivolgono spesso alle grandi ONG piuttosto che alle associazioni del territorio
ENTE 13	Abbiamo una serie di progetti che nascono da obiettivi che si sviluppano sia internamente che esternamente e poi progetti che nascono dalla ricerca del bando. La spinta	E' essenziale la figura del PM che è l'unica sempre definita. Non vengono identificate persone solamente su un progetto specifico. Il PM dovrebbe avere competenze gestionali che sono scarse nel settore culturale	Si fa fatica ad approcciare a questo argomento. Qualche organizzazione esternalizza questa fase. Ci deve essere allineamento con obiettivi di progetto.	Usiamo dei cronoprogrammi, scomponendo il progetto in attività e fasi che prevedono tempistiche e budget. L'analisi di fattibilità non si affronta con strumenti ma con	--	Comunicazione tenuta a livello centrale e non sul progetto.	Si fa un po' di brainstorming ma non vengono classificati più di tanto e averli presente è già un passo avanti importante. Si fa meno fatica ad individuare i rischi puntuali che quelli sul lungo periodo	Il percepito non dovrebbe essere una sovrastruttura. Deve aiutare l'ente a progettare e non a disegnare il progetto e basta. La forma organizzativa nelle ETS è molto debole.

	dell'ideam che arrivam dall'esterno viene poi adottata internamente			l'esperienza. Qualche volta accettiamo progetti in perdita ma con benefici diversi dalle risorse finanziarie				
ENTE 14	Molti progetti a cui partecipiamo anche come capofila nascono da bandi sia locali che europei. Tendenzialmente cerchiamo di proporre a bandi progetti in corso che possono essere adattati alle finalità del bando	Il referente dei dipartimenti è la persona che poi gestisce i progetti in toto e svolge il ruolo di PM. Avviene sovente che una persona segua più progetti ovviamente stando attenti ai picchi di lavoro. All'interno della nostra struttura esiste una persona che cerca di cogliere le opportunità che derivano dai bandi ma non si occupa dei progetti e quindi non abbiamo un PMO.	Abbiamo indicatori basati su impatto, interesse e visibilità del progetto. Valutiamo anche risultati specifici sul progetto stesso.	La fattibilità del progetto viene fatta quando si decide di aderire al bando e facciamo la scheda. La fattibilità si analizza guardando costi e benefici. In una fase successiva si può valutare se efficientare il progetto.	Usiamo per il singolo progetto dei cronoprogrammi o piattaforme web	--	--	Noi siamo sostenuti da aziende private e quindi queste aziende poi collaborano con noi nella realizzazione dei progetti. Abbiamo condiviso conoscenze soprattutto dal punto di vista dell'ampliamento della rete e in un caso dell'uso di software
ENTE 15	Facciamo analisi di fattibilità perché dobbiamo rispettare dei budget previsionali	Il PM del progetto viene individuato dal referente dell'area guardando competenze e carichi di lavoro. Il PM sceglie il team anche richiedendo risorse all'esterno ad hoc	Usiamo indicatori quantitativi e qualitativi ma non sono comuni a più progetti e variano in base alle finalità di quest'ultimo	Progetti che vengono presentati dall'esterno devono presentare sempre la scheda progetto	Abbiamo un ufficio progettazione che usa strumenti classici del PM e abbiamo implementato un CRM	La gestione degli stakeholder viene demandata a qualcuno che svolge questa funzione specifica. Si fanno incontri trimestrali con gli stakeholder principali	Facciamo formazione una volta all'anno sul risk management con enti esterni. Nel progetto in modo preventivo ci focalizziamo sui rischi più possibili	Rapporto profit no profit ha duplice natura: sponsorizzazione o progettazione insieme
ENTE 16	Noi gestiamo più servizi che progetti. All'interno dei servizi abbiamo progetti più piccoli. Quello che troviamo di complicato è gestire la riprogettazione all'interno di un progetto/servizio per modificarlo	Le persone del team vengono assegnate al progetto in base alla causalità/disponibilità; non vi è un'analisi competenze-bisogni del progetto	Misuriamo la riuscita o meno del progetto in termini di persone coinvolte e miglioramenti apportati. Non è tanto una misurazione però dell'effettiva riuscita quanto dell'impatto che il progetto ha avuto sulle persone.	Non abbiamo modelli interni di schede progetto. Mentre non abbiamo modelli di scheda progetto che sono standardizzati per quanto riguarda la riprogettazione e il progetto stesso	Una delle difficoltà è quella di portare persone sul progetto (che era già uno dei rischi previsti) e l'accesso del beneficiario in alcune situazioni quando il target è focalizzato.	Gli stakeholder vengono individuati inizialmente ma più per la forma, ma non vengono poi monitorati	La gestione del rischio avviene in itinere. Quando si affronta un progetto vengono individuati dei rischi ma molto in generale. Questo però è portato dal fatto che ci sono persone che hanno accumulato una grande esperienza e che quindi sanno cosa fare in molte delle situazioni	Se parliamo dei servizi la rete che collabora con noi è ormai storica e quindi svolge il progetto con noi, quindi c'è una continua informazione
ENTE 17	La ricerca del bando è successiva all'ideazione e solo in alcuni casi il contrario. La progettazione avviene per bandi.	Il PM è sempre interno ma non viene individuato in modo inequivocabile e c'è una mancanza di competenze. Il team è prevalentemente interno con alcune consulenze esterne cercando di fare un incontro tra competenze e capacità	--	La scheda progetto è il bando al quale applichiamo	Non ci appoggiamo a strumenti ma la gestione del progetto da parte del PMO è fatta sulla base delle esperienze passate. Anche a livello di team oltre a dei cronoprogrammi non si usa altro.	La scelta dei partner avviene ogni tanto in un secondo momento ma possono influenzare il progetto quando vengono individuati prima.	Il problema principale è quello della rete allargata che porta a dilatare i tempi o almeno a rischiare questo. L'approccio ai rischi è comune per molti progetti e non sul singolo progetto	Noi lavoriamo in modo diretto con le imprese quindi ci confrontiamo costantemente con queste realtà e siamo più focalizzati sulle cose importanti del progetto. Le aziende hanno la propensione a riconoscere le cose importanti e portarle a termine

ALLEGATO 4 - Matrice Valutazione Intervistati

CODICE	Analisi Bisogni			Matching competenze - risorse		Analisi di fattibilità del progetto	Cronoprogramma			Stakeholder		Rischi		KPI		Presenza PMO				
	Individuazione dei bisogni	Certificazione dei bisogni individuati	Scelta dei bisogni da "soddisfare"	Analisi delle competenze richieste dal progetto	Scelta delle risorse da impiegare sul progetto in base alle competenze analizzate		Definizione di un cronoprogramma	Definizione delle milestones	Allineamento con SAL periodici	Mappatura	Gestione	Mappatura	Gestione	Definizione	Valutazione					
1	4	2	3	5	5	3	4	2	2	1	3	1	1	3	2	1	2,625			
2	5	3	5	2	2	3	2	3	1	4	2	3	1	5	3	1	2,8125			
3	4	1	2	1	1	4	3	3	1	1	2	4	2	4	4	1	2,375			
4	3	1	1	3	1	4	5	4	4	2	2	3	2	3	4	2	2,75			
5	2	2	4	2	2	4	2	4	1	1	4	1	1	4	2	1	2,3125			
6	4	1	2	1	1	3	4	4	4	3	1	2	2	2	4	1	2,4375	100	40	2,5
7	4	5	4	1	1	3	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	2,5			
8	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	1	3	1	3	3	2	2,8125			
9	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	2	5	3	5	4	3	3,625	6	9	0,667
10	4	2	5	3	2	3	5	4	3	5	5	4	2	4	5	1	3,5625	10		
11	4	2	3	3	3	4	4	2	4	1	2	2	1	4	4	1	2,75	10	16	0,625

13	5	3	5	4	3	5	5	4	5	1	4	2	1	2	2	2	3,3125				
14	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	2	2	2	4	5	3	3,3125				
15	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4,375	10	5 2	0,19 2	5,20 0
16	4	3	4	2	1	4	2	2	1	4	2	4	2	2	4	2	2,6875				
17	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2,875				
	3,87 5	2,43 75	3,31 25	2,875	2,5	3,7 5	3,68 75	3,37 5	2,93 75	2,62 5	2, 5	2,81 25	1,87 5	3,37 5	3,43 75	1,7 5	2,94531 25				

ALLEGATO 5 - INTERVISTA CONOSCITIVA PROGETTI

1. Da quale esigenza/opportunità/bisogno nasce l'idea di questo progetto? Raccontare il progetto.
2. Qual è il valore generato da questo progetto?
3. Qual è l'obiettivo che s'intende raggiungere?
4. A chi è rivolto e per quale motivo è stato scelto questo target?
5. Deliverable e milestone del progetto.
6. Il progetto è già stato avviato? (Capire se il progetto è allo stato embrionale di idea o sono state compiute delle attività)
 - a. Se sì, qual è la data di inizio?
 - b. orientativamente, quando si pensa che sarà portato a termine?
7. È stata compilata la scheda progetto in ogni sua parte?
 - a. Se no, perché? Quali sono le difficoltà riscontrate?
8. È presente un piano di azione?
 - a. Se no, perché? Quali sono le difficoltà riscontrate?
9. Quali sono i rischi (positivi/negativi) valutati? Che impressione si ha rispetto ai rischi?
 - a. Come si pensa di mitigarli o trasferirli?
 - b. Qual è l'impatto che possono avere sul progetto?
10. Ci sono altre realtà che hanno messo in pratica progetti simili?
 - a. Quali sono gli aspetti del progetto uguali? E quelli diversi?
 - b. Cosa sanno fare meglio?
 - c. C'è possibilità di unire i due progetti in un unico per essere più efficienti?
11. Qual è la modalità di comunicazione con gli stakeholders (interni ed esterni)
 - a. Sono stati adeguatamente tutti coinvolti ed informati sul progetto?
 - b. Qual è o quali sono gli stakeholders più ostici? Ci sono possibilità di mitigazione?
 - c. Che impatto possono avere sul progetto?
12. Il progetto ha un budget?
 - a. Come si pensa di coprire il costo del progetto? (partnership, crowdfunding, donazioni, bandi, ecc.)
 - b. Si è pensato ad una modalità di copertura alternativa?
13. Qual è o quali sono le partnership più importanti? Raccontare la storia delle partnership.
 - a. Come mai hanno deciso di sostenere la causa del progetto?
 - b. Com'è nata questa partnership?
14. Da quante persone è composto il team?
 - a. Sono presenti tutti i membri del team? Se no, perché?
 - b. Sono necessarie competenze specifiche?
 - c. Il team ha tutte le informazioni sul progetto?
 - d. Qual è la modalità di comunicazione prescelta? (es: incontri periodici per fare il punto della situazione)
15. Pensi che siano presenti tutti gli elementi per portare avanti il progetto?

Indice delle figure

Figura 1: Distribuzione degli Enti del Terzo Settore per Forma Giuridica.....	10
Figura 2: Distribuzione degli Enti del Terzo Settore per Settore di Attività.....	11
Figura 3: Distribuzione per classi di età dei dipendenti e per livelli d'istruzione - Fonte ISTAT	12
Figura 4: Dimensioni Economiche delle ETS in Italia - Fonte ISTAT.....	13
Figura 5: Tipologie di entrate per le ETS in Italia – Fonte ISTAT.....	14
Figura 6: Il triangolo del Project Management	17
Figura 7: Crescita delle certificazioni CAPM e PMP	20
Figura 8: Flusso dei 5 gruppi di processo definiti dal Project Management.....	22
Figura 9: Curva della maturità del PPM	29
Figura 10: Differenze tra Project, Portfolio e Program Management	31
Figura 11: Controllo sul progetto in base alla struttura organizzativa.....	34
Figura 12: Organizzazione Funzionale.....	35
Figura 13: Organizzazione matriciale	36
Figura 14: Organizzazione per Progetti	38
Figura 15: Analisi SWOT sull'organizzazione per progetti	39
Figura 16: Esempio di una struttura della WBS	43
Figura 17: Strategie di risposta al rischio.....	49
Figura 18: Esempio di mappa Potere-Interesse.....	50
Figura 19: Evoluzione delle metodologie secondo l'OPM3	60
Figura 20: Valutazione degli ETS sulla base delle due modalità scelte	67
Figura 21: Questionario VS Intervista	69
Figura 22: Vision e Mission di Accademia	79
Figura 23: Punti di partenza della Fondazione Maggiore	80
Figura 24: Modalità di sostegno economico per il futuro	81
Figura 25: Timeline dei primi anni di Accademia	82
Figura 26: Crescita delle competenze dei giovani progettisti.....	84
Figura 27: Le 3 fasi di sviluppo del PMO	87
Figura 28: Cerchio del PMO	89
Figura 29: Analisi dei Progetti presenti in Fondazione Maggiore	91
Figura 30: Mappatura dei progetti della Fondazione Maggiore	92

Indice delle tabelle

Tabella 1: Dati sul Terzo Settore	10
Tabella 2: Principali differenze tra Processi e Progetti	16
Tabella 3: Legenda valutazioni Matrice Valutativa ETS	72

Bibliografia e Sitografia

M. Cantamessa, E. Cobos, C. Rafele (2007). *“Il Project Management – Un approccio sistemico alla gestione dei progetti”*

U. Ascoli, E. Pavolini (2017). *“Volontariato e Innovazione Sociale oggi in Italia”*

M. E. Haynes (2016). *“Project Management: dall’idea all’attuazione”*

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/risk-management-project-management>

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/pmo-funzioni-competenze/>

<http://www.vitainternational.media/en/>

<https://www.euricse.eu/>

<https://twproject.com/it/blog/processo-o-progetto-quali-differenze-quali-obiettivi/#:~:text=i%20progetti%20riguardano%20azioni%20mai,l'implementazione%20di%20un%20cambiamento.&text=Un%20progetto%20%C3%A8%20temporaneo%20in,un%20ambito%20e%20risorse%20definiti>

<https://www.euricse.eu/projects/social-impact-assessment-for-third-sector-organizations/>

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/registro-dei-rischi/>

<https://blog.capterra.com/project-management-program-management-best-practices/>

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/opm3-project-management-maturity-model/>

<https://www.pmi.org/learning/library/organizational-project-management-maturity-model-cases-7071>

http://www.knowledgecentury.com/download/OPM3_050607_HKCS.pdf