

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea

**Lo sviluppo di un progetto per l'introduzione del Project Management Office
nel Terzo settore in "Fondazione Accademia Maurizio Maggiora"**

Relatore

Prof. Carlo Rafele

Candidato

Giuseppe Costanza

Matricola:

S290337

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

Introduzione	4
Descrizione azienda	6
1 project management e il ruolo del pmo	11
1.1 le fasi di sviluppo di un progetto	13
1.2 strumenti da utilizzare in fase di pianificazione (wbs, rbs, obs, cbs, overall master schedule, Gantt (buffer))	15
1.3 risk management	17
1.4 Monitoraggio e controllo.....	19
1.5 Project Management Office (PMO)	20
1.6 project portfolio e valutazione dei progetti in essere	21
2 PM e PMO nel terzo settore	22
2.1 Terzo Settore	22
2.2 Struttura e profili del Terzo settore	24
2.3 Le strutture organizzative.....	28
2.4 Organizzazioni nel terzo settore	30
2.5 Una struttura molto ricorrente ad oggi: l'Agile.....	32
2.6 Metodologia OPM3 e strumenti utilizzati	33
2.7 Performance nel Terzo settore e modelli offerti.....	35
2.8 Project management negli ETS	39
3 La proposta di Fondazione Accademia Maurizio Maggiora (FAMM)	42
3.1 Prima risposta di famm	42
3.1.1 Le fasi per introdurre il PMO	44
3.1.2 Realizzazione PMO e i suoi costi.....	45
3.1.3 Fase di sperimentazione, analisi tempi e costi.....	46
3.2 Rivalutazione del modello.....	49
3.3 Il nuovo modello	51
3.4 Seconda rivalutazione del modello: il progetto finale.....	56
4 Strumenti e progettazione a lungo termine.....	60
4.1 Tool utilizzati ad oggi dagli ETS	60
4.2 Possibili strumenti che verranno introdotti	65
4.3 Modelli futuri	68
Conclusioni e prospettive	70
Bibliografia:	71
Sitografia:	72

ABSTRACT

Il mondo del Terzo settore è in forte evoluzione e ciò ha portato a svariate opportunità che, a causa delle poche risorse umane ed economiche delle organizzazioni, non sono gestite in maniera puntuale ma vengono eseguite in maniera molto casuale. Serve introdurre gli strumenti del project management, ad oggi conosciuti solo in maniera teorica, e soprattutto occorre introdurre il Project Management Office (PMO), per permettere la gestione dei progetti in maniera strutturata.

Partendo da un'analisi di come si realizza un progetto in aziende profit, si è passati a capire come questi processi avvengano nel Terzo settore e quali strumenti siano usati, con un particolare focus sul PMO. In quest'ottica, è stata sviluppata una prima bozza di progetto, che è stata rivisitata due volte fino a raggiungere il risultato ottimale in modo da essere lanciato sul mercato per gli Enti del Terzo settore.

INTRODUZIONE

Il mondo del Terzo settore è in forte evoluzione e ciò ha portato allo sviluppo di svariate opportunità, che a causa delle poche risorse umane ed economiche delle organizzazioni, non sono gestite in maniera puntuale, ma vengono eseguite in maniera molto casuale, generando confusione sia per chi è all'interno delle organizzazioni, che per tutte le attività esterne ad esse. Analizzando il mondo legato ai fenomeni sociali, emerge come stia iniziando un processo di transizione per introdurre gli strumenti di progettazione tipici del project management. C'è consapevolezza dell'argomento ma solo a livello teorico e si lavora senza avere un piano o degli standard da seguire. Da qui nasce il bisogno di organizzare e gestire in maniera strutturata tutti i progetti, creando un prodotto/servizio modellato per le organizzazioni del Terzo settore. Partendo dalla situazione attuale, dove nella maggior parte delle organizzazioni non esiste nemmeno un project management office (PMO), si vuole diffondere la cultura del project management esplicitando in maniera chiara i vantaggi e i risultati che si possono ottenere utilizzando gli strumenti adeguati per giungere alla creazione del PMO.

Per tale ragione, nel corso del primo capitolo verranno analizzati quali sono le fasi di un progetto e quali saranno gli strumenti usati. Ci si soffermerà sia sulla fase embrionale che sulle fasi di valutazione dei rischi e monitoraggio, con un particolare focus sul ruolo del PMO e sulla gestione del portfolio per la scelta e la validazione dei progetti in essere. Questi concetti, che nel primo capitolo vengono considerati nella forma più generale, verranno ripresi nel secondo capitolo inquadrandoli da un punto di vista del Terzo settore. Per prima cosa si effettuerà un'analisi approfondita sugli sviluppi di un mercato in cui i sistemi economici e i modi di operare sono molto diversi da quelli delle aziende profit, che agiscono senza scopo di lucro, il cui obiettivo finale è l'impatto sociale. Si scandaglieranno le sfaccettature organizzative e come gli strumenti di progettazione vengono utilizzati.

In seguito, nel terzo capitolo, alla luce delle analisi effettuate è stato realizzato un primo progetto in cui, attraverso l'introduzione di una community, supportata da strumenti di progettazione e valutazione di impatto, si cercava di introdurre degli "ambasciatori PMO", il tutto coordinato all'interno di una piattaforma. Questi erano delle figure all'interno degli enti del Terzo settore possibilmente con esperienze pregresse nella gestione o realizzazione dei progetti, che avevano il compito di creare il PMO nell'organizzazione di cui facevano parte. La bozza del primo progetto non ha riscontrato il successo desiderato da parte degli enti del terzo settore (ETS), e anche attraverso un'analisi di costi e tempi, si sono valutati i motivi che hanno portato alla bocciatura, che saranno i punti da cui ripartire per la realizzazione del progetto finale.

La direzione in cui si è andati è stata quella di valutare con un'analisi SWOT il precedente progetto, con una valutazione dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, analizzare i modelli già presenti sul mercato, e offrire il nuovo modello. Questo prevedeva delle modifiche sostanziali in cui, dopo una formazione teorica della figura selezionata dall'ETS chiamata "PMO sociale", questa verrà affiancata da degli esperti durante il percorso di creazione del PMO. Sono stati ridotti

i costi di progetto eliminando le parti ritenute superflue, facendo anche una previsione dei tempi di completamento del progetto.

Dopo una rivalutazione con i partner, è stato elaborato il progetto finale che ha previsto la realizzazione di un Hub intermedio che fungesse da collegamento tra i vari ETS e le figure che andranno ad affiancare le organizzazioni per la realizzazione del PMO, prevedendo tre percorsi differenti in base al livello di diffusione del project management e del PMO della singola organizzazione.

Infine, nel quarto capitolo verranno analizzati gli strumenti utilizzati dalle varie organizzazioni per la creazione del PMO, partendo da quelli già in uso per poi capire quali potrebbero essere utilizzati in futuro. Nella fase iniziale, gli strumenti dovevano essere semplici e di facile utilizzo per non appesantire una struttura già in difficoltà e con poche risorse. In futuro, quando gli ETS avranno più contezza del project management e del PMO, si potrebbe pensare di integrare il sistema con dei processi e degli elementi più evoluti ed eventualmente introdurre sul mercato nuovi modelli.

DESCRIZIONE AZIENDA

Fondazione Accademia Maurizio Maggiora nasce nel 2013 con il nome di Accademia di Progettazione Sociale Maurizio Maggiora, un'associazione con l'obiettivo di migliorare l'occupazione dei giovani e l'innovazione per le organizzazioni a impatto sociale rafforzandole nel lungo periodo, costruendo una mentalità manageriale nella gestione della complessità, dando loro supporto nello sviluppo di processi. Nella figura 1.1 vengono schematizzati i punti cardine da cui poi si svilupperà l'associazione consolidandosi nel tempo tenendo sempre in considerazione la missione principale che sarà quella di accrescere le competenze trasversali dei giovani nella gestione delle complessità e del cambiamento, sviluppando concretezza e metodo grazie alla progettazione sociale e l'innovazione, e contaminare fra loro le organizzazioni affinché vengano soddisfatti nel lungo periodo i bisogni della società.



Figura 1.1: Punti di partenza della Fondazione Accademia Maurizio Maggiora.

Nel 2020 cambia la sua ragione sociale ampliando il campo di influenza per soddisfare i bisogni crescenti, tra cui:

- aumentare la competitività professionale tra i giovani;
- gestire le repentine trasformazioni del settore;
- formare persone che sappiano gestire complessità per le aziende e per gli Enti del Terzo Settore di oggi e di domani;
- accrescere il valore generato senza dispersione di risorse;

Fondazione Accademia Maurizio Maggiora detta anche FAMM ha proseguito facendo ricerca e sperimentando soluzioni per lo sviluppo e la promozione di nuove tecnologie e strumenti di gestione della conoscenza, realizzando modelli innovativi di validazione delle competenze, affiancamento in ambito progettazione e innovazione sociale. FAMM da sempre fa un lavoro di mentoring con i giovani e le organizzazioni a impatto sociale attraverso diverse collaborazioni, valorizzando l'innovazione sociale e promuovendo il Terzo settore per lo sviluppo di competenze

e come motore di cambiamento nelle società e nelle organizzazioni. Progetta prodotti e servizi per il bene comune integrando il lavoro dei giovani con le organizzazioni a impatto sociale facendo diverse partnership.

Possiamo raggruppare gli obiettivi di FAMM e dividerli in quattro ambiti di intervento e servizi:



Figura 1.2: *Ambiti di intervento e servizi di FAMM*

Dallo Statuto possiamo vedere meglio quali sono gli scopi della Fondazione:

“- sviluppare le competenze nella gestione delle complessità e del cambiamento nella società e nelle organizzazioni;

- accompagnare e orientare i giovani nel loro percorso di crescita professionale supportandoli in tutte le fasi della loro vita professionale e/o del loro inserimento lavorativo;

- agevolare l’occupazione dei giovani nonché il loro sviluppo professionale;

- valorizzare la progettazione e l’innovazione sociale;

- promuovere il Terzo Settore quale vera e propria “palestra” per lo sviluppo di competenza e motore di cambiamento nelle società e nelle organizzazioni;

- favorire la collaborazione costante fra organizzazioni profit e non-profit, enti pubblici e privati, realtà laiche e religiose, nazionali e internazionali al fine di produrre cambiamento e di soddisfare i bisogni della società;

- promuovere la ricerca e la sperimentazione per lo sviluppo e la promozione di nuove metodologie di gestione del cambiamento nonché implementare e/o far evolvere quelle esistenti;

- creare valore sociale attraverso il supporto diretto e indiretto dei giovani e la prestazione di servizi di organizzazioni profit e non-profit, laiche e religiose e pubbliche e private al fine di generare e, soprattutto, gestire il cambiamento.

Per la realizzazione del proprio scopo la Fondazione potrà svolgere le seguenti attività:

- sviluppo di competenze attraverso le metodologie, i sistemi, i modelli e le tecnologie che consentono di generare valore per le persone, in particolare i giovani, e per le organizzazioni;

- progettazione, organizzazione e realizzazione di percorsi di orientamento, di accompagnamento all’inserimento lavorativo, di sviluppo professionale di giovani inte-

ressati al cambiamento della società, anche in collaborazione con altre organizzazioni nazionali e internazionali, profit e non-profit, interessate al tema;

- progettazione, organizzazione, sviluppo e gestione di banche dati, programmi, piattaforme e/o altri strumenti, anche non informatici, atti a favorire la diffusione dell'informazione sulle opportunità di inserimento lavorativo e di sviluppo professionale dei giovani;

- codifica, produzione, organizzazione di linguaggi, paradigmi, metodi e strumenti nonché di contenuti trasversali sulla gestione del cambiamento nella società e nelle organizzazioni;

- definizione, ricerca, sviluppo, promozione e valorizzazione di metodologie e di strumenti formativi, organizzativi, gestionali, di comunicazione e di sviluppo manageriale inerenti alla gestione del cambiamento nella società e nelle organizzazioni, nonché dei relativi modelli di misurazione degli effetti generati;

- promozione di occasioni di scambio di conoscenze e di buone pratiche professionali fra diversi settori, profit e non-profit, pubblico e privato, laico e religioso con particolare riferimento alla gestione del cambiamento e/o ad ambiti a quest'ultima collegati;

- progettazione, organizzazione, sviluppo e promozione di iniziative di alta rilevanza sociale, in ambito nazionale e internazionale, incentrate sulla gestione del cambiamento della società e delle organizzazioni anche funzionali all'arricchimento professionale degli operatori, dei manager e di altre figure professionali interessate a tale ambito;

- sviluppo di collaborazioni con Università e altre Istituzioni pubbliche e private finalizzate all'innovazione della formazione universitaria e post-universitaria e all'integrazione e alla valorizzazione in tali ambiti della gestione del cambiamento nella società e nelle organizzazioni anche come forma di sviluppo di opportunità occupazionali per i giovani;

- promozione di sinergie fra soggetti profit e non-profit, pubblici e privati, laici e religiosi finalizzate alla produzione e gestione del cambiamento nella società e nelle organizzazioni;

- consulenza, studio, sviluppo, assistenza e supporto allo sviluppo di progetti a impatto sociale che favoriscano il cambiamento della società e nelle organizzazioni nonché la sua gestione;

- progettazione, organizzazione e sviluppo di programmi di pre e di accelerazione di modelli di promozione e di gestione del cambiamento nella società e nelle organizzazioni;

- progettazione, organizzazione, sviluppo e promozione di prototipi attraverso i quali i giovani e le organizzazioni possano accrescere e/o rafforzare le loro competenze nonché quelle degli operatori al fine di consolidare la propria capacità d'innovazione;

- accompagnamento di team informali e di organizzazioni profit e non-profit, pubbliche e private, laiche e religiose al cambiamento organizzativo e al rafforzamento delle competenze in ambito sociale nonché dei propri modelli di business sociale e di progettazione.” [1]

FAMM si divide in aree, è presente uno schema rappresentato in figura 1.3.

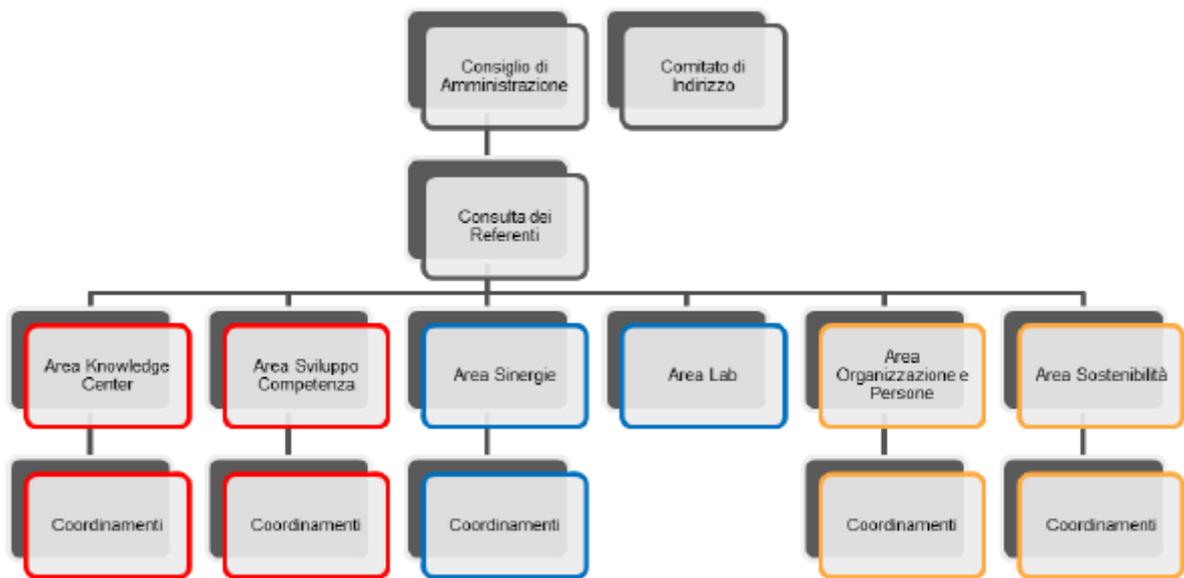


Figura 1.3: Attuale organizzazione di FAMM

- **Knowledge Center**, progetta e gestisce modelli di gestione della conoscenza con iniziative culturali attraverso sperimentazione di metodologie, processi e strumenti. Cerca inoltre di accrescere il know-how dell'organizzazione;
- **Sviluppo competenza**, con il compito di progettare da zero nuovi modelli di sviluppo dedicati a giovani e organizzazioni in cui valutare l'impatto, affiancati da ricerca e sviluppo. Realizza anche percorsi di mentoring sulla gestione del cambiamento e di accompagnamento per le start-up;
- **Sinergie**, si occupa dei processi di fundraising, marketing, gestione stakeholders e di tutte le iniziative di comunicazione;
- **Lab**, attraverso degli studi di fattibilità analizza le nuove opportunità della Fondazione. Realizza anche i prototipi a supporto delle altre Aree
- **Organizzazione e Persone**, si occupa dei processi di reclutamento e di gestione dei volontari e dei collaboratori di Accademia. Con l'area di sviluppo competenze, analizza i fabbisogni formativi per poi procedere alla selezione delle figure necessarie;
- **Sostenibilità**, rendiconta l'impatto sociale generato dalla stessa nonché presidia tutti gli aspetti legali dell'Accademia.

Ogni area ha un coordinatore che gestisce le persone e le attività all'interno dell'area, con uno staff e un PMO. Per ogni progetto di ciascun'area viene nominato un team con un referente che verranno formati adeguatamente.

Nel corso del tempo sono venuti fuori nuovi obiettivi:

- avere una struttura snella con ruoli e responsabilità semplificati;
- gestione dei ruoli flessibili basata sulla gestione della conoscenza;

- Steering Committee come elemento per favorire la trasparenza e la collaborazione;
- ricerca di opportunità e collaborazioni per integrare i fundraising tradizionale.

In FAMM si è pensato di attuare una revisione organizzativa in linea con le nuove sfide, rendendo tutto più fluido e flessibile, adeguando l'organizzazione alla velocità e all'innovazione del mondo circostante, rendendo il project management l'elemento trasversale e lavorare per obiettivi.

Utilizzando i principi della "lean organization" si è arrivati ad un nuovo modello di organizzazione rappresentato in figura 1.4.



Figura 1.4: Proposta di nuova organizzazione FAMM

- **Progettazione e Sperimentazione:** progettare realizzare anche in partnership con gli stakeholder e misurare l'impatto di iniziative, processi di innovazione e individuazione di nuovi prototipi. Gestire attività di ricerca opportunità e di fundraising.
- **Produzione e Marketing:** realizzare i prototipi progettati nella fase precedente e definire i nuovi modelli di sostenibilità; sviluppare i relativi prodotti o servizi e i loro processi di commercializzazione; gestire le attività di comunicazione interna ed esterna dei processi.
- **Organizzazione e Persone:** definire e gestire il modello organizzativo, gli strumenti da utilizzare, la sicurezza dei dati, il reclutamento e la formazione dei collaboratori, tutor mentor; favorire l'integrazione tra collaboratori e volontari.
- **Amministrazione e Finanza:** definire e gestire i processi di amministrazione contabile e fiscale dei processi, attuando una rendicontazione economica dei progetti finanziati attraverso i bandi; redigere il bilancio preventivo e consuntivo di FAMM; attività di pianificazione controllo.

Con la nuova organizzazione si passerebbe da una struttura con aree suddivise in base agli ambiti di intervento ad una organizzazione in cui al centro si trova il processo di progettazione.

Ad oggi., in Fondazione, sono presenti 50 volontari di cui il 30% senior e il restante junior con un'età media di 35 anni.

1 PROJECT MANAGEMENT E IL RUOLO DEL PMO

Da alcuni decenni, si sta spingendo sempre di più, per una diffusione del project management, le varie società organizzano i propri lavori tramite dei progetti sempre più gestiti in maniera sistematica, seguendo delle regole ben precise per cercare di avere dei risultati migliori. Per progetto, si intende la combinazione di risorse umane e non, riunite in una organizzazione, per raggiungere un obiettivo che deve rispondere ad un bisogno, o deve porsi come la soluzione ad un problema. [2]. Il progetto ha dei vincoli sulle risorse e sul tempo. “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” [3].

A differenza di un processo, dove le attività sono svolte in modo continuativo, un progetto è un’impresa complessa temporanea che deve trovare il giusto trade-off delle attività tra vincoli di costo tempo e qualità in figura 1.1. I tre vincoli convergono tutti al raggiungimento di un obiettivo. Bisogna bilanciare costi tempi e qualità perché sono correlati e se uno di questi cambia, almeno uno degli altri fattori sarà influenzato. Alla base di questi tre aspetti ci sono i rischi di progetto che possono avere un notevole impatto su uno o più di questi elementi.

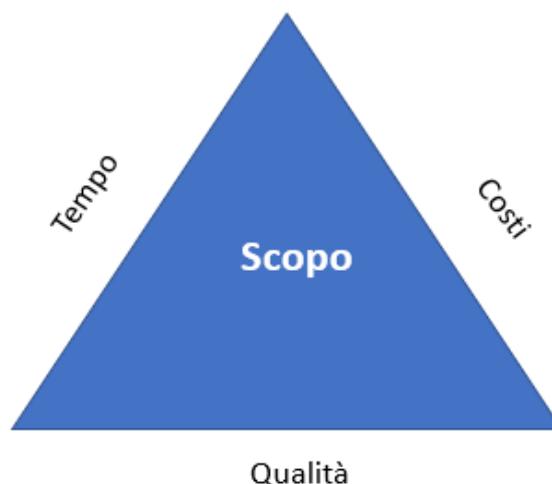


Figura 1.1: *Triangolo del Project Management*

Durante la realizzazione di un progetto il project manager deve tenere conto di vari aspetti tra cui:

- costi per realizzare il progetto;
- standard qualitativi a cui il prodotto o servizio devono attenersi;
- tempi per realizzare il progetto e scadenze da rispettare;
- scopo del progetto considerando anche i vari componenti;
- risorse necessaria per la realizzazione del processo, dove per risorse si intende persone, attrezzature, strutture e fondi;
- rischi, i potenziali eventi che potrebbero avere un impatto negativo su tutti gli altri fattori.

A tutto ciò, si aggiungono anche tutti gli stakeholders, “individui e organizzazioni attivamente coinvolti nel progetto o i cui interessi potrebbero essere influenzati, in senso positivo o negativo dalla realizzazione del progetto; essi possono inoltre a loro volta influenzare il progetto e i suoi risultati”. Il Project manager deve essere in grado di gestire tutti gli interessi evitando conflitti. [4].

Il Project Management è definito dal PMBOK come “l’applicazione di conoscenze, skill, strumenti e tecniche per progettare attività per soddisfare i requisiti del progetto. La gestione del progetto si riferisce alla guida del lavoro del progetto per fornire i risultati attesi. I team di progetto possono ottenere i risultati utilizzando un’ampia gamma di approcci (ad esempio, predittivo, ibrido e adattivo).[5]

L’obiettivo del Project Manager è quello di guidare i team di progetto per il raggiungimento degli obiettivi. Egli svolge una varietà di funzioni, come quella di facilitare il lavoro del team e di gestire il processo di consegna per ottenere dei buoni risultati.

Dalla definizione di Project Management è possibile capire come il Project Manager deve essere una persona flessibile, abile nel comunicare e coordinare più dipartimenti, e altre caratteristiche che possono essere raggruppate sotto il nome di soft skills.

I principi di un project manager possono essere riassunti di seguito:

- essere un amministratore diligente, rispettoso e premuroso;
- creare un ambiente collaborativo nel team di progetto;
- impegnarsi efficacemente con gli stakeholder;
- focalizzarsi sul valore;
- riconoscere, valutare e rispondere alle interazioni del sistema;
- dimostrare un comportamento di leadership;
- costruire la qualità nei processi e nei risultati;
- districare le complessità;
- ottimizzare la risposta ai rischi;
- abbracciare l’adattabilità e la resilienza;
- favorire il cambiamento per raggiungere lo stato futuro previsto. [6]

L’obiettivo principale del Project manager è quello di contribuire al processo di creazione del valore per i clienti e gli stakeholder. È importante capire le esigenze ancor prima che il progetto parta, e il project manager, supportato dal team, deve mappare le esigenze di tutti suddividendo gli interessi degli stakeholders in base al loro potere e al loro interesse sul progetto. In figura 1.2 un esempio di suddivisione.

Dopo aver predisposto la griglia, si analizzano gli stakeholders e si adottano le strategie che si ritengono più adeguate.

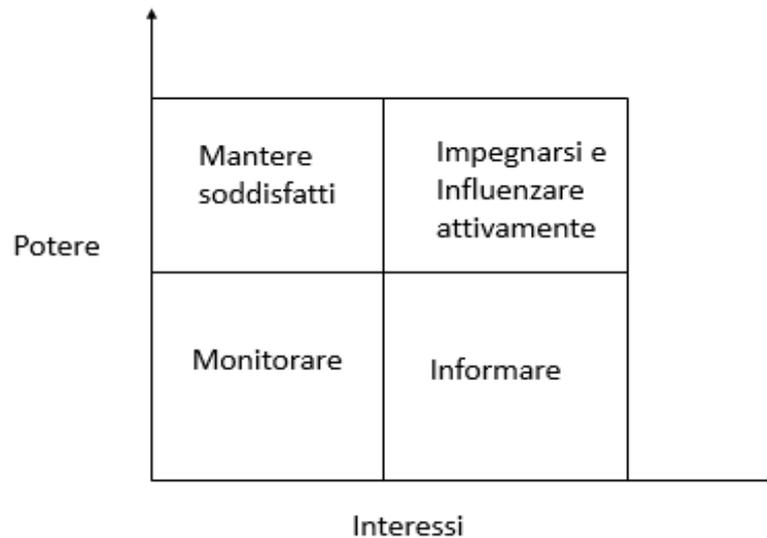


Figura 1.2: Esempio di suddivisione degli stakeholders in base ai loro interessi e al loro potere

Più nello specifico gli obiettivi possono divisi in interni ed esterni.

- esterni: miglioramento delle comunicazioni con i clienti, riduzione dei rischi di insuccesso, miglioramento della qualità, miglioramento del grado di soddisfazione dei clienti, miglioramento dell'immagine aziendale;
- interni: miglioramento delle comunicazioni del gruppo di progetto, la riduzione degli errori e il miglioramento della qualità di processo, la riduzione dei tempi di realizzazione, la riduzione dei costi dei progetti, la creazione di una base dati delle lezioni apprese.

Non c'è una metodologia di project management da seguire per le aziende, ma serve consapevolezza tra tutte le persone per creare degli strumenti e una struttura condivisa da tutti, anche perché i benefici non sono immediati e bisogna accettare di sostenere dei costi per creare tutti i sistemi di supporto.

1.1 LE FASI DI SVILUPPO DI UN PROGETTO

Un progetto generalmente è un'impresa che richiede molteplici attività tra loro correlate da vincoli logici e temporali. Il processo di gestione può essere suddiviso in macrofasi presenti in figura 1.3:

- concezione in cui si identificano nuove opportunità a partire dal riconoscimento di un problema o bisogno. Spesso, per i progetti più complessi, questa fase viene anche indicata come ideazione e si esegue un ulteriore studio preliminare di fattibilità. In questa fase, vengono individuati gli stakeholders ovvero tutti gli individui e le organizzazioni che hanno o potrebbero avere interessi nel progetto. Quest'ultimo processo è molto importante per una buona riuscita del progetto, in quanto bisogna individuare

tempestivamente tutti gli stakeholders per evitare che questi possano interferire o creare problemi successivamente;

- avvio, in cui si determinano i contenuti del nuovo progetto, determinandone natura e scopo. In questa fase, viene elaborato il *project charter*. Si tratta di un documento che autorizza ufficialmente il progetto, contiene informazioni su stakeholder, product vision, schedulazione a lungo termine e milestone, organizzazione del progetto, budget preliminare e rischi e soprattutto deve essere approvato dal project sponsor. Nella fase di avvio il Project manager deve effettuare lo start up, definendo il contratto, individuando le criticità e i fattori di rischio, scegliere le strategie di sviluppo progetto e deve inoltre informare tutte le persone interessate.
- pianificazione, in cui vengono definiti i tempi, le attività, le risorse e i costi richiesti. Verrà costruito il team che seguirà il progetto, si definiscono le responsabilità e verrà sviluppata la WBS-Work Breakdown Structure.
- programmazione, il cui obiettivo è quello di ottenere la schedulazione di tutte le attività. Per fare ciò, serve un'analisi delle risorse e l'applicazione di tecniche di schedulazione. In questa fase, vengono stilati l'overall master schedule detto anche programma generale di commessa, e il project schedule che rappresenta la timeline di progetto e viene aggiornato costantemente;
- esecuzione, è la fase principale e consiste nell'effettiva realizzazione di tutte le attività definite nelle fasi precedenti. Il team di gestione deve coordinare le varie risorse e attività presenti;
- monitoraggio e controllo, sono attività che intervengono durante tutta la durata del progetto con l'obiettivo di analizzare la qualità, i tempi e i costi e agire in caso di variazioni, riorganizzando il progetto definendo i nuovi obiettivi. In questa fase, è molto importante valutare le curve a S, che servono per capire l'avanzamento dei lavori;
- chiusura, è l'ultima fase del progetto nella quale viene ultimato il progetto con la revisione dei suoi deliverable. [7]



Figura 1.3: Le fasi principali del project management

1.2 STRUMENTI DA UTILIZZARE IN FASE DI PIANIFICAZIONE (WBS, RBS, OBS, CBS, OVERALL MASTER SCHEDULE, GANTT (BUFFER))

Secondo il Project Management Institute il project management è un insieme di processi interconnessi. Le organizzazioni si dividono in due macro-blocchi: quelle che attivano progetti in modo occasionale e quelle che lavorano esclusivamente su progetti. Entrambe le organizzazioni usano vari strumenti durante tutta la durata del progetto per bilanciare tutti i fattori.

Il primo strumento che si utilizza è il Project Charter, un documento rilasciato dal promotore o sponsor del progetto che autorizza formalmente il progetto e fornisce al project manager l'autorità di applicare risorse organizzative alle attività del progetto. Il Project Charter deve contenere le seguenti informazioni:

- requisiti, i quali devono coinvolgere il cliente e l'utente finale. Questi devono includere le caratteristiche del prodotto o servizio. In secondo luogo, vengono definiti i requisiti non funzionali, ovvero, quelli legati alla sicurezza, all'affidabilità ed altri aspetti collegati al prodotto/servizio che però non sempre sono facili da misurare;
- esigenze degli stakeholders;
- product vision, definisce la proposta di valore del prodotto per i clienti target, comprende chi comprerà il prodotto/servizio, il cliente target, a quali bisogni stiamo rispondendo, l'unicità del prodotto e durata e budget target;
- descrizione del progetto;
- il project manager;
- la schedulazione con le milestones;
- business case e budget preliminare;
- rischi.

Strumenti secondari possono essere il project start-up, che consiste nel far conoscere tutti gli elementi critici e significativi del progetto, quali la definizione delle milestones contrattuali, fattori di rischio e strategie di sviluppo del progetto.

Una delle prime attività da fare è la scomposizione del lavoro e per fare questo si usa la work breakdown structure (WBS) "Una scomposizione gerarchica della portata totale del lavoro che deve essere effettuata dal team di progetto per raggiungere gli obiettivi del progetto e creare i risultati richiesti" [8]. Il progetto iniziale viene scomposto in compiti via via più semplici e ciascun livello inferiore rappresenta in maniera più dettagliata il lavoro. In figura 1.4 un esempio di WBS.

L'obiettivo principale della WBS è quello di semplificare il lavoro e dividerlo in pacchetti più piccoli e facilmente comprensibili, permettendo l'assegnazione delle responsabilità. Esistono diversi tipi di WBS in base alla logica di scomposizione:

- funzionale, si scompone il progetto in base ai sottosistemi compiuti e collaudabili in modo indipendente;
- spaziale, scomponendo in base alla planimetria dell'impianto;

- secondo processi di lavoro, il progetto viene disaggregato in funzione dei processi di lavoro;
- fisica, scomponendo in base alle parti costituenti;
- secondo obiettivi, si segue la scomposizione secondo le milestones.



Figura 1.4: esempio di WBS

Non esiste una WBS migliore di un'altra ma bisogna sceglierla valutando direttamente il progetto e il lavoro da svolgere. Può articolarsi in un numero qualsiasi di livelli, dove ogni pacchetto di lavoro può essere programmato e monitorato.

La WBS farà da base poi per calcolare i costi, rappresenta l'input per valutare tutto il progetto. Alla WBS si aggiungono la Resource Breakdown Structure (RBS) e l'Organizational breakdown structure (OBS). La prima, serve per valutare le risorse, mentre la seconda rappresenta l'organizzazione del progetto in cui vengono indicate le responsabilità. L'OBS è molto importante, perché tramite la correlazione con la WBS si ottiene la matrice compiti responsabilità che, per ogni lavoro da svolgere vi assegna una risorsa. Da questa matrice poi è possibile individuare la cost breakdown structure (CBS), una matrice che per ogni pacchetto di lavoro e per ogni risorsa specifica i relativi costi. Esistono due diversi tipi di approccio. Il primo è quello top-down che valuta il costo complessivo e poi lo scompone nei vari pacchetti di lavoro facendo una stima, mentre il secondo è quello bottom-up che parte dalle singole attività fino ad arrivare al costo totale.

Passando alla programmazione, uno dei principali documenti da stilare è l'overall master schedule, chiamato anche programma generale di commessa. Si tratta di un documento inserito nel contratto che ha lo scopo di fissare gli obiettivi del progetto, riportare le milestones contrattuali, fornire le linee guida per il progetto. A questo documento, può affiancarsi il project schedule che serve per indicare il programma e gli eventi del progetto.

Per la programmazione vera e propria tendenzialmente vengono usati i diagrammi lineari o barre di Gantt. Questi, si basano sulla scomposizione dell'attività della WBS, da lì ogni attività viene associata ad una durata e viene rappresentata con delle barre proporzionali a quest'ultima. Bisogna rispettare l'ordine cronologico e stare attento alle priorità. Il Gantt è molto utile in quanto riesce subito a dare un'idea delle varie attività e dei tempi totali. Ai tempi reali vengono aggiunti dei buffer per proteggere la commessa da eventuali ritardi soprattutto nella catena critica, cioè il percorso che impiega più tempo.

Per quanto riguarda la programmazione inoltre esistono diverse tecniche reticolari, basati su nodi e archi in cui vengono rappresentate le attività e gli eventi, e con una serie di metodi viene individuato il cammino critico. Troviamo:

- il CPM che ha una maggiore flessibilità permettendo di accelerare il progetto aumentandone i costi;
- il PDM che lega tra di loro le attività;
- il CCM che tiene conto dell'influenza umana;
- Il Pert che fa un calcolo probabilistico degli eventi.

Anche se quello che dà dei risultati più attendibili è la *lines of balance* che permette di indicare tutte le varie attività e i relativi vincoli.

1.3 RISK MANAGEMENT

La gestione del rischio è una fase che nel corso degli anni viene sempre più tenuta in considerazione. I rischi vengono addirittura considerati ancor prima di accettare il progetto e una loro valutazione è importante per capire i relativi costi e la fattibilità del progetto. Durante la fase di progettazione, i rischi vengono poi dettagliati meglio e ad essi viene collegato un budget con delle azioni preventive che servono a reagire al rischio. I rischi sono un aspetto dell'incertezza. Un rischio è un evento o una condizione incerta che, se si verifica, ha un effetto positivo o negativo su uno o più obiettivi del progetto. [9]

Le organizzazioni stanno cercando di integrare i rischi nel processo per controllarli efficacemente. Per fare questo, un modo può essere quello di utilizzare un approccio che associa ad ogni errore di processo delle conseguenze. La gestione dei processi aziendali, in tempo quasi reali, contribuisce all'integrazione del risk management, in questo modo, i rischi vengono individuati tempestivamente e si possono arginare tramite il monitoraggio predittivo, che, tramite dei sensori di rischio rileva il tutto.

Non esiste un progetto con zero rischi, ne esistono di diversi tipi: naturali, finanziari, commerciali, tecnici, umani, sociali. In figura 1.5 un esempio di come vengono valutati i rischi in un progetto.

I progetti più rischiosi sono quelli dove sono presenti più risorse umane che hanno il più alto grado di incertezza, comparato con le altre risorse.[10]

Inizialmente si ha la fase di identificazione del rischio dove vengono individuate le cause/fonti, la manifestazione e l'analisi degli effetti. Uno strumento molto utile a supporto dei processi decisionali è l'analisi SWOT, che consiste nell'individuare:

- punti di forza (Strength);
- punti di debolezza (Weakness);
- opportunità (Opportunity);
- minacce (Threat).

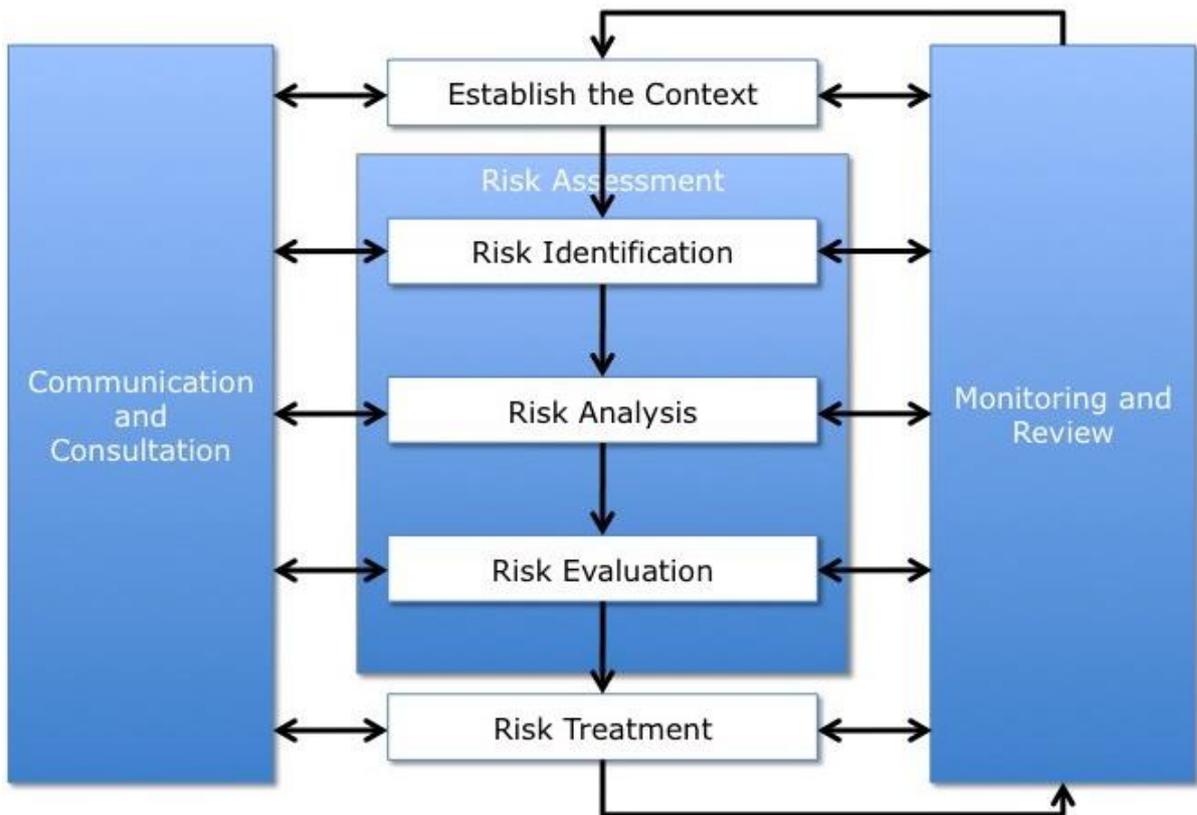


Figura 1.5: processo standard del risk management

L'obiettivo della SWOT è quello di ridurre i punti di debolezza e migliorare i punti di forza interni. Da un punto di vista esterno dell'azienda, invece, bisogna evitare le minacce e sfruttare le opportunità.

Si deve agire sia sulle risorse, ottimizzando il processo ma anche cercare di rimodellare il processo, ottenendo vantaggi in termini di costi, tempi e qualità.[11]

La SWOT ha alcuni svantaggi associati alla mancanza di validità statistica dei risultati. L'analisi SWOT può essere riassunta nelle seguenti fasi:

- un gruppo di esperti esamina il progetto da studiare e le influenze dei fattori, stilano anche una checklist basata sull'esperienza aziendale;
- per le minacce esterne e i punti di debolezza viene valutato il loro impatto, il rischio di occorrenza e il rilevamento del rischio;
- viene calcolato il numero di rischio prioritario moltiplicando i tre fattori
- in base ai valori ottenuti si individuano i fattori critici e vengono studiati con maggiore dettaglio;
- alcuni esperti valutano le opportunità e i punti di forza quantificando anche il loro impatto.

[12]

Per analizzare i rischi, inoltre, viene usata la Risk Breakdown Structure (RBS), una matrice a livelli, che indica i rischi in maniera via via più dettagliata. Combinata con la WBS si riesce a capire quali sono le fasi del progetto più soggette al rischio.

Infine, ci sono i diagrammi causa effetto e l'albero degli eventi.

Dopo aver individuato i rischi e averli quantificati in base alla probabilità di accadimento e al loro impatto, bisogna trasferire ad altri quelli con un'alta probabilità

di accadimento, attraverso la migrazione di responsabilità ad altri, mitigare quelli con alto impatto, riducendo cause ed effetti, evitare quelli con alta probabilità e alto impatto attraverso l'eliminazione delle incertezze, e accettare gli altri attraverso il mantenimento dei rischi residui con controllo e monitoraggio.

1.4 MONITORAGGIO E CONTROLLO

Durante l'esecuzione del progetto bisogna misurare l'avanzamento del progetto, e tramite delle stime, cercare di valutare le performance finali del progetto, correggendo le variazioni rispetto a quanto previsto in termini di costi tempi e qualità. Il monitoraggio consiste nel misurare l'andamento del progetto tramite degli indicatori prestabiliti, confrontare le misure ottenute con gli obiettivi iniziali e valutare gli scostamenti. Il controllo si alimenta con le informazioni del monitoraggio ed ha come obiettivi quello di capire gli scostamenti dai valori iniziali, attuare delle azioni correttive e riorganizzare il progetto. Quello che avviene è un ciclo continuo in cui si alternano le fasi di pianificazione esecuzione controllo e azione, detto anche *ciclo Deming*, di cui possiamo vedere uno schema in figura 1.6.



Figura 1.6: Ciclo Deming

Grazie al controllo continuo, è possibile valutare i problemi e, talvolta anticiparli, anche se non è sempre possibile rispettare gli obiettivi prefissati. Le variazioni, rispetto al progetto originale, consentono quindi di capire l'andamento dello stesso, di capire se questo migliorerà o meno e di attuare delle azioni correttive.

Esistono diversi modi per misurare lo stato di avanzamento del progetto, molto utili da questo punto di vista sono le "curve a S". Queste comparano ad una certa data il progetto attuale con il livello di completamento stimato

Per monitorare i progetti vengono usati degli indicatori che valutano i costi, la qualità, la soddisfazione del cliente, e più in generale tutte le performance del business. Questi indicatori vengono chiamati key performance indicator (KPI), e spesso si usano anche per incentivare i contratti. Nel 2000 il KPI Working Group ha classificato 38 indicatori suddividendoli in 6 macro-gruppi, tempo, costi, qualità. Soddisfazione del cliente, business performance e salute e sicurezza. I KPI quantitativi sono generalmente migliori di quelli soggettivi nel promuovere la collaborazione, motivo per cui sono da preferire.[13]

Per una valutazione più puntuale degli scostamenti si definiscono alcuni parametri, quali l'*earned value* che calcola il valore a budget del lavoro eseguito in un determinato periodo. Per valutare i costi si usa il *cost index* mentre per valutare i tempi si usa lo *schedule index*. Partendo da questi indici, si possono valutare le stime dei costi e dei tempi a finire. In figura 1.7 alcuni esempi di curve a S per il monitoraggio e il controllo del progetto.

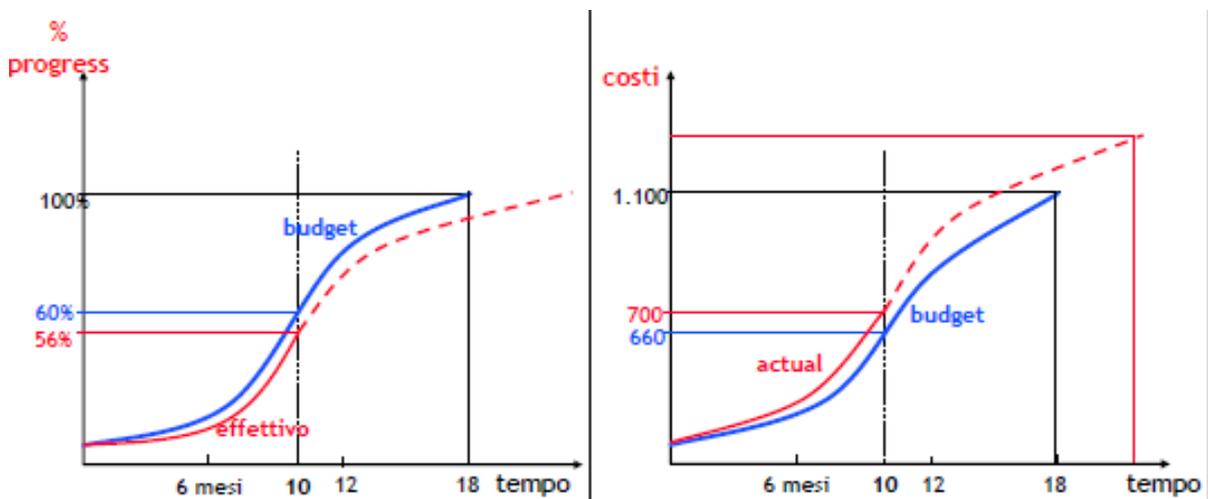


Figura 1.7: Esempio di curva a S per la valutazione dell'andamento dei tempi e dei costi

Il monitoraggio e il controllo sono dei processi ciclici e continui perché partendo dai target bisogna attuare delle azioni di controllo durante l'esecuzione del progetto, misurare le performance e in base all'allineamento dei lavori eseguire delle azioni correttive per poi ripartire con dei nuovi target di progetto

1.5 PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

Il project management office rappresenta una struttura di gestione che standardizza i processi di governance legati al progetto e facilita la condivisione di risorse, strumenti, metodologie e tecniche. Riconoscendo che il carattere e la funzione di una PMO varia tra le organizzazioni, ma anche all'interno della stessa organizzazione, questa appendice delinea gli attributi comuni tra PMO e discute il modo in cui i PMO supportano il lavoro del progetto [13].

Il PMO serve essenzialmente per una gestione coordinata di più progetti in modo da ottimizzare i risultati per l'azienda in generale e non il singolo progetto o lavoro, in termini di risorse, qualità, rischi costi e tutti gli altri aspetti. Tra i principali compiti del PMO troviamo:

- impostazione, sviluppo e implementazione di sistemi e strumenti di project management;
- acquisizione e diffusione delle conoscenze di project management a tutta l'organizzazione;
- la documentazione, archiviazione e diffusione delle esperienze di project management
- consulenza e assistenza;
- apporto diretto ai singoli progetti tramite un appoggio specialistico

L'utilizzo del PMO deve essere graduale in modo da integrarsi perfettamente con tutta l'organizzazione, in questo modo, i vantaggi sono molteplici, tra i quali il miglioramento dell'immagine dell'azienda, la redditività, l'aumento di produzione grazie anche al miglioramento della comunicazione. [14]

I progetti fanno parte di un sistema dove serve creare valore per l'organizzazione. I PMO devono promuovere la capacità di gestione dei progetti, mantenere un quadro generale rimanendo focalizzati sugli obiettivi con un occhio al miglioramento continuo fornendo supporto al team di progetto e ai dirigenti, migliorare continuamente trasferendo informazioni.

1.6 PROJECT PORTFOLIO E VALUTAZIONE DEI PROGETTI IN ESSERE

Con lo sviluppo del Project Management e la presenza sempre più costante del PMO è stato riconosciuto che i progetti devono essere gestiti sulla base di un portfolio. Non viene più valutato il singolo progetto ma quello che conta è capire se il loro mix ottimizzerà i rendimenti per l'azienda.

Il portfolio viene definito come una raccolta di programmi o progetti al fine di raggiungere degli obiettivi strategici. Il successo è legato alla realizzazione delle attività con l'obiettivo di selezionare i progetti e i programmi che meglio si adattano alla strategia organizzativa, allocando le risorse nel migliore dei modi.

Bisogna valutare per ogni progetto la sua capacità di massimizzare il valore per l'azienda, l'impatto che avrà sul portfolio e, se, quest'ultimo sarà ancora allineato con la strategia aziendale.

La gestione del portfolio avviene in due fasi:

nella prima, i progetti vengono identificati e allineati mediante una valutazione, poi vengono organizzati in base a delle proprietà simili in modo da distribuirli e avere un mix equilibrato.

Il vincolo stringente è legato alle risorse, queste sono un numero limitato e le stesse persone non possono lavorare a svariati progetti in contemporanea pretendendo alte performance. Dopo aver selezionato i progetti avvengono le operazioni di avvio, esecuzione e controllo del progetto.

Uno strumento per prioritizzare i progetti è il *balance portfolio* in figura 1.8, dove i progetti vengono classificati in base al rischio, al loro allineamento, alla strategia dell'azienda e al loro rendimento.

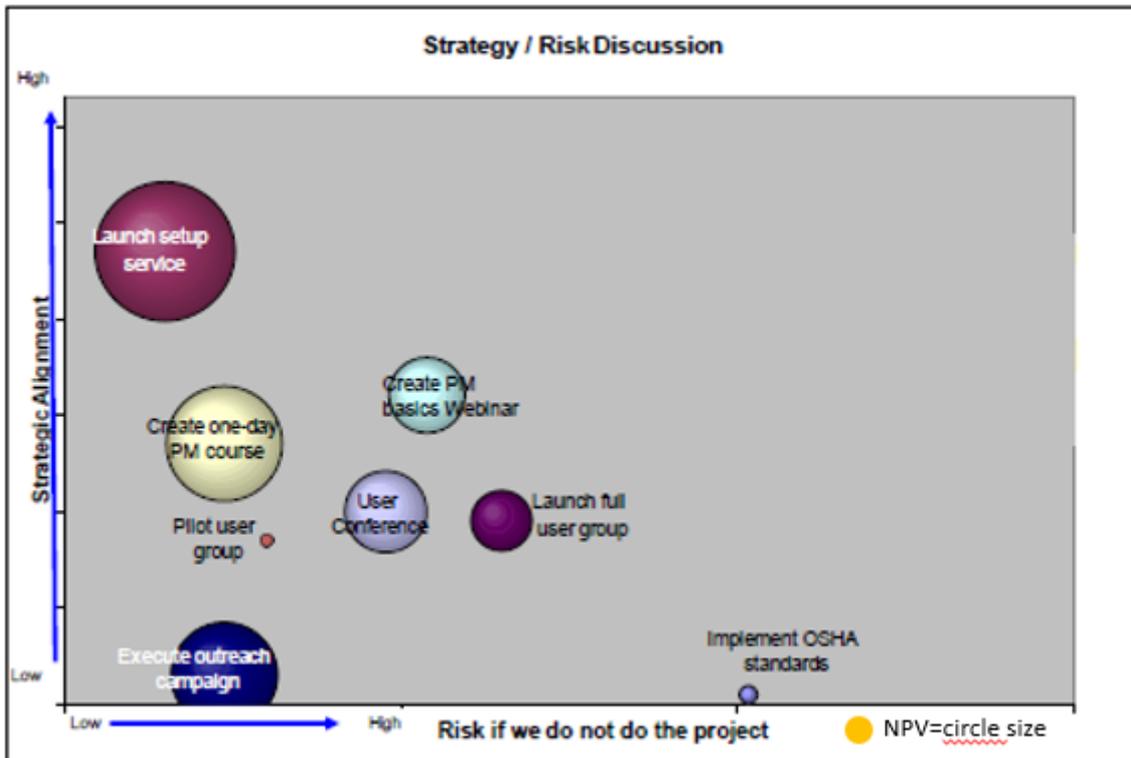


Figura 1.8: Esempio di balance portfolio

2 PM E PMO NEL TERZO SETTORE

Per comprendere al meglio il ruolo del Project management e del PMOffice all'interno del Terzo settore, serve analizzare a pieno le caratteristiche di quest'ultimo per poi valutare come gli strumenti presenti sul mercato vengono adattati e utilizzati per gli enti operanti nel terzo settore. Da qui si svilupperà un'analisi della programmazione dei progetti e di come questi vengono implementati per mettere in evidenza la situazione di partenza e cosa è possibile fare per ampliare la cultura del project management e il PMOffice cercando di ampliare e migliorare gli strumenti utilizzati. Anche per le società di consulenza questo è un mondo piuttosto recente e in fase di esplorazione, motivo per cui, i modelli offerti da queste non sono pienamente in sintonia con quanto richiesto dal mercato.

2.1 TERZO SETTORE

Il Terzo settore può essere considerato come un sistema sociale ed economico che si affianca alle istituzioni pubbliche e al mercato e che interagisce con entrambe per l'interesse della comunità. Un insieme di enti di carattere privato che operano in settori diversi quali:

- assistenza sociale e sanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- servizi strumentali alle imprese sociali;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- valorizzazione del patrimonio culturale;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- formazione extra-scolastica;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- turismo sociale;
- assistenza sociosanitaria.

Per far parte del Terzo settore è necessario:

- essere un ente privato che agisce senza scopo di lucro
- svolgere attività di interesse generale (definite dalla legge)
- operare per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale
- essere iscritto al registro unico nazionale del Terzo settore. [14]

Agire senza scopo di lucro significa reinvestire tutti i profitti per finanziare le proprie attività, senza redistribuirli tra i membri dell'organizzazione o ai dipendenti. Il terzo settore rappresenta una serie di enti sottoposti a regole precise tra cui quella più importante dello svolgimento di attività di interesse generale.

La legge delega 106 del 2016 dice: “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”. [15]

Una delle prime definizioni di terzo Settore fu usata nella seconda metà del XX secolo per un progetto in ambito comunitario per l'Europa nel 1978, assegnando al terzo settore una posizione che lo separa concettualmente dallo Stato e dal Mercato. In Italia, il termine si è diffuso verso la fine degli anni Ottanta ed è frequentemente accostato al termine non profit anche se per molti anni si è cercato di approfondire il vero significato del termine accostandogli un valore sociale ed economico. [16]

In Italia sono Enti del Terzo settore, se iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore:

- le organizzazioni di volontariato (ODV);
- gli enti filantropici;
- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
- le reti associative;
- le società di mutuo soccorso;

- le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale, in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi.

Gli enti religiosi civilmente riconosciuti possono essere considerati ETS limitatamente allo svolgimento delle attività di interesse generale.[17]

2.2 STRUTTURA E PROFILI DEL TERZO SETTORE

Il terzo settore è in lieve crescita. Dai censimenti ISTAT possiamo notare che dal 2011 al 2019 c'è un trend di aumento costante, sia per quanto riguarda le istituzioni non profit, che per quanto riguarda i dipendenti, come è possibile vedere in tabella 2.1.

	2011	2015	2016	2017	2018	2019
Istituzioni non profit	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574	362.634
Dipendenti delle istituzioni non profit	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476	861.919

Tabella 2.1: *Istituzioni non profit e dipendenti*

Le istituzioni però aumentano di più nel Mezzogiorno e al centro, questo è dovuto principalmente ad una presenza minore nel territorio nelle regioni del Sud e del Centro. Gli enti del terzo settore hanno iniziato a diffondersi dapprima nelle regioni del Nord e oggi il numero di istituzioni ogni dieci mila abitanti è molto più elevato rispetto al resto dell'Italia. Le forme giuridiche più diffuse sono le Associazioni che coprono circa l'85% del totale degli enti del terzo settore, seguito da cooperative sociali e fondazioni. In genere, tutti gli enti, indipendentemente dalla loro forma giuridica, sono composti da pochi dipendenti (retribuiti), nella maggior parte delle volte il loro numero è pari a zero e sono composti prevalentemente da volontari, si parla di circa l'86% per un totale di oltre 5 milioni. Il divario tra le varie regioni adesso è in diminuzione anche se il gap è piuttosto elevato come mostrato nella tabella 2.2.

Emerge il fatto che le istituzioni più giovani, proprio per la più recente diffusione, sono più diffuse nel centro e sud Italia. [18]

Regioni/Province autonome e Ripartizioni	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2019/2018	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2019/2018
Piemonte	30.011	69,6	-0,3	74.669	173,2	0,7
Valle d'Aosta / Vallée D'Aoste ^(a)	1.410	112,8	0,0	1.842	147,3	3,8
Lombardia	58.124	58,0	0,7	193.653	193,1	1,9
Liguria	11.152	73,1	-0,1	22.401	146,9	-0,3
Nord-Ovest	100.697	63,0	0,3	292.565	183,0	1,4
Bolzano / Bozen	5.755	108,0	2,6	9.911	186,1	2,8
Trento	6.490	119,0	0,5	13.789	252,8	2,3
Trentino-Alto Adige / Südtirol	12.245	113,6	1,5	23.700	219,8	2,5
Veneto	31.087	63,7	0,2	80.060	164,1	0,0
Friuli Venezia Giulia	10.973	91,0	-0,3	20.583	170,6	1,6
Emilia-Romagna	27.900	62,5	0,3	83.059	186,1	2,3
Nord-Est	82.205	70,7	0,3	207.402	178,4	1,4
Toscana	28.182	76,3	1,4	52.819	143,0	2,0
Umbria	7.130	81,9	0,5	11.938	137,2	0,7
Marche	11.566	76,5	0,1	19.027	125,8	-0,6
Lazio	33.812	58,7	1,5	109.918	191,0	-0,9
Centro	80.690	68,2	1,1	193.702	163,7	0,0
Abruzzo	8.316	64,3	1,2	11.375	87,9	-2,1
Molise ^(a)	2.063	68,6	4,7	3.377	112,4	-7,0
Campania	21.489	37,6	0,8	34.481	60,4	2,7
Puglia	18.968	48,0	2,6	39.132	99,0	3,5
Basilicata	3.767	68,1	-1,1	5.954	107,6	-0,6
Calabria	10.329	54,5	3,2	11.103	58,6	0,0
Sud	64.932	47,4	1,8	105.422	76,9	1,6
Sicilia	22.664	46,5	1,1	39.273	80,6	-3,9
Sardegna	11.446	71,0	1,6	23.555	146,2	6,3
Isole	34.110	52,6	1,2	62.828	96,9	-0,3
ITALIA	362.634	60,8	0,9	861.919	144,5	1,0

(a) La stima dello stato di attività delle istituzioni non profit è meno accurata nei domini di numerosità ridotta.

Tabella 2.2: Istituzioni non profit e dipendenti per regione e ripartizione geografica

I settori in cui operano le aziende del terzo settore, come mostrato in figura 2.3 sono prevalenti nel settore dello sport, cultura e ricreazione e rappresentano il 65% circa delle istituzioni del terzo settore. Tra gli altri settori più diffusi troviamo quello legato ad assistenza sociale e protezione civile e quello legato alle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi. [19]

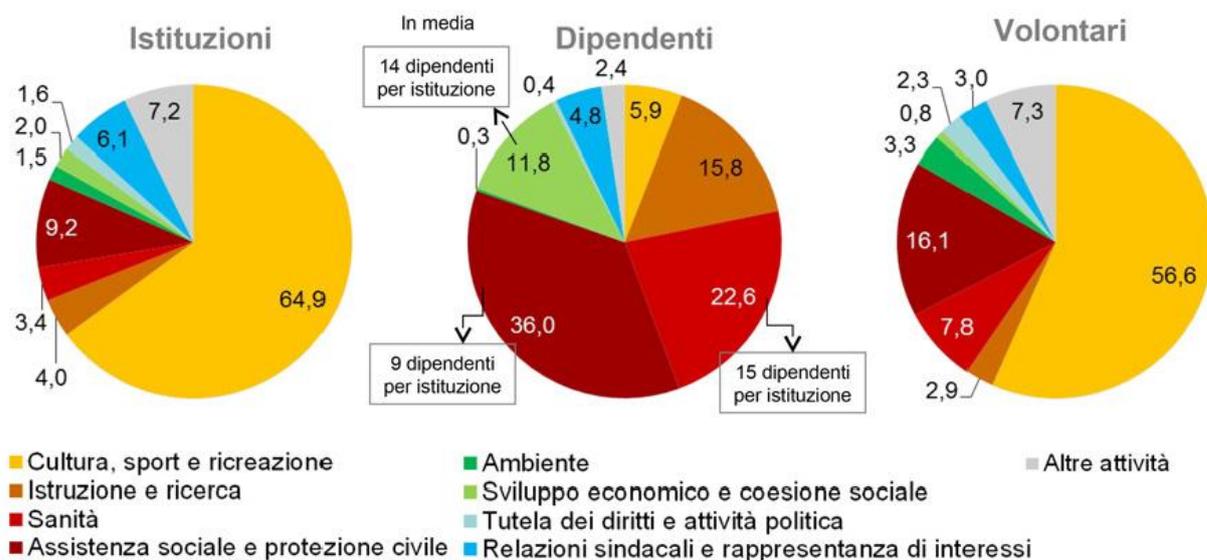
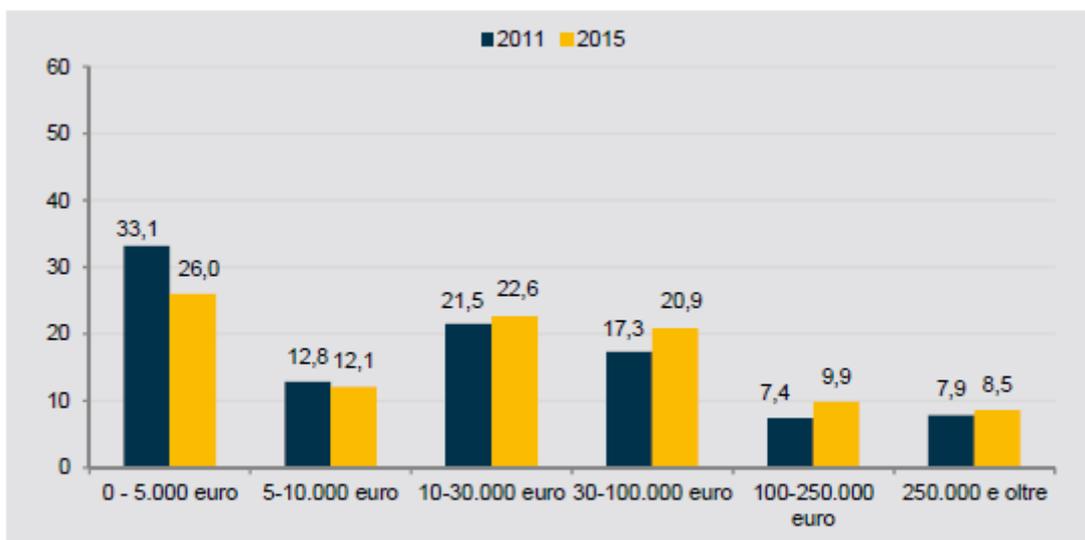


Figura 2.3.: Istituzioni del terzo settore e dipendenti per settore di attività prevalente

Dai dati più aggiornati presenti in merito alle entrate delle istituzioni non profit, gli ultimi dati aggiornati mostrano delle entrate di oltre 70 miliardi di euro, dove circa il 69% proviene da istituzioni del Nord-ovest, e a seguire il 33,6% del centro, 19% del Nord-est, 7,4% nel Sud e nelle isole il restante 4,5%. A livello economico le istituzioni italiane hanno dimensioni ridotte presentando entrate inferiori a 30 mila euro e in particolare nel 26% dei casi, come è possibile vedere dalla figura 2.4 le entrate sono inferiori a 5 mila euro. La tendenza è quella di avere delle entrate intermedie tra i 10 e i 100 mila euro e soltanto poche istituzioni riescono a superare questi valori. Inoltre, nel corso degli anni, le istituzioni piccole con entrate al di sotto dei 5 mila euro sono fortemente diminuite, questo perché dopo una prima fase embrionale gli enti crescono e si affermano sempre di più sul mercato. [20]

Le entrate degli enti del terzo settore derivano principalmente da donazioni e contributi vari. In particolare, il 27,3% deriva da contributi degli aderenti, il 25,1% dalle istituzioni pubbliche e il 22,9% dalla vendita di beni e servizi, il 6,9% dalle donazioni e lasciti testamentari, il 3,5% da sussidi o contributi pubblici, il 6,3% da altri proventi e, infine, l'8% da proventi derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale. Queste ultime entrate assumono una rilevanza maggiore nell'ambito delle Fondazioni arrivando al 20%.

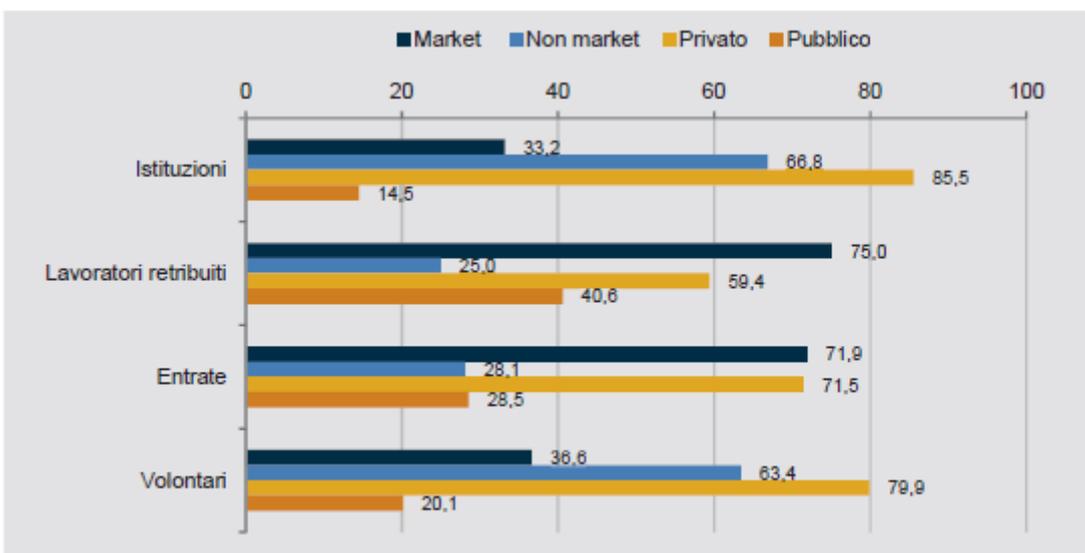
È possibile suddividere le istituzioni non profit in "market" e "non market". Le prime operano prevalentemente sul mercato per la produzione di beni e servizi vendibili, in particolare si dicono market se il rapporto fra i ricavi risulta superiore al 50%, viceversa si dicono non market.



Fonte: Istat, Censimenti permanenti delle unità economiche - Rilevazione campionaria sulle Istituzioni non profit (R)

Figura 2.4: Distribuzione delle istituzioni non profit per classe di entrata

Come mostrato in figura 2.5 il 66,8% delle istituzioni viene classificato “non market”, però, si nota che i lavoratori retribuiti sono nettamente inferiori, si parla del 25% nelle istituzioni “market” pur essendo in numero nettamente maggiore e per bilanciare il tutto le istituzioni “non market” inglobano il 63,4% dei volontari. Emerge che le entrate maggiori si hanno nelle istituzioni “market” e ciò è strettamente collegato alla struttura dell’istituzione stessa che, avendo maggiori possibilità economiche, può permettersi di assumere un maggior numero di lavoratori retribuiti e di non avvalersi solo di volontari.



Fonte: Istat, Censimenti permanenti delle unità economiche - Rilevazione campionaria sulle Istituzioni non profit (R)

Figura 2.5: Istituzioni, risorse umane e risorse economiche per tipo di attività economica e di finanziamento

Alcuni dati rilevanti sono quelli in merito alle attività di finanziamento di raccolta fondi e alle attività di comunicazione, come è possibile notare in figura 2.6 le istituzioni che hanno effettuato attività di comunicazione sono poco più dell'81% con valori maggiori al nord-est, nord-ovest e centro, mentre per le attività di raccolta fondi a livello nazionale il 21,4% delle istituzioni ha effettuato delle iniziative a riguardo, con valori più elevati come in precedenza per le regioni del nord e del centro. Questo trend avviene perché le istituzioni del Sud e delle isole sono più recenti e, di conseguenza, non sempre riescono ad inserirsi immediatamente nelle attività di raccolta fondi e di comunicazione, al contrario di quelle del nord e del centro che, essendo presenti da più tempo, hanno avuto modo di consolidare questo tipo di iniziative essenziali per istituzioni di questo tipo.

RIPARTIZIONI TERRITORIALI	Istituzioni non profit	Hanno effettuato attività di raccolta fondi		Hanno effettuato attività di comunicazione	
		v.a.	%	v.a.	%
Nord-ovest	92.987	24.527	26,4	76.912	82,7
Nord-est	78.432	18.600	23,7	66.621	84,9
Centro	75.751	16.395	21,6	62.966	83,1
Sud	57.615	8.596	14,9	42.929	74,5
Isole	31.490	3.981	12,6	23.262	73,9
ITALIA	336.275	72.099	21,4	272.690	81,1

Fonte: Censimenti permanenti delle unità economiche - Rilevazione campionaria sulle Istituzioni non profit (R)
 (a) Eventuali differenze tra le somme ed il relativo totale sono da attribuire esclusivamente ad arrotondamenti nei decimali.

Figura 2.6: *Istituzioni non profit che hanno effettuato attività di raccolta fondi o di comunicazione per ripartizione territoriale*

2.3 LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Dopo aver analizzato i vari aspetti del Project Management presenti ad oggi e aver visto il mondo del Terzo Settore in tutte le sue sfaccettature, bisogna ora mettere insieme le due cose andando a vedere come si affrontano le varie fasi progettuali all'interno del Terzo settore, quali sono gli strumenti utilizzati, le peculiarità da tenere in considerazione. Dopo aver constatato quali sono le esigenze del Terzo settore bisogna adattare gli strumenti già presenti sul mercato rendendoli più snelli e semplici da utilizzare. Ad oggi, sono pochi gli enti che adottano il Project management e il PMOffice al loro interno, principalmente a causa di una carente organizzazione e una scarsa diffusione della cultura e dell'importanza di certi strumenti.

Prima di andare a vedere la progettazione vera e propria, occorre analizzare le varie strutture organizzative che si possono trovare; queste si possono dividere in funzionale e divisionale che a sua volta viene suddivisa in matriciale e a task force.

La struttura funzionale si adatta a contesti con bassa eterogeneità interna, prodotti dal lungo ciclo di vita, elevata stabilità ambientale, scarso bisogno di reattività rapida e orientamento all'efficienza.

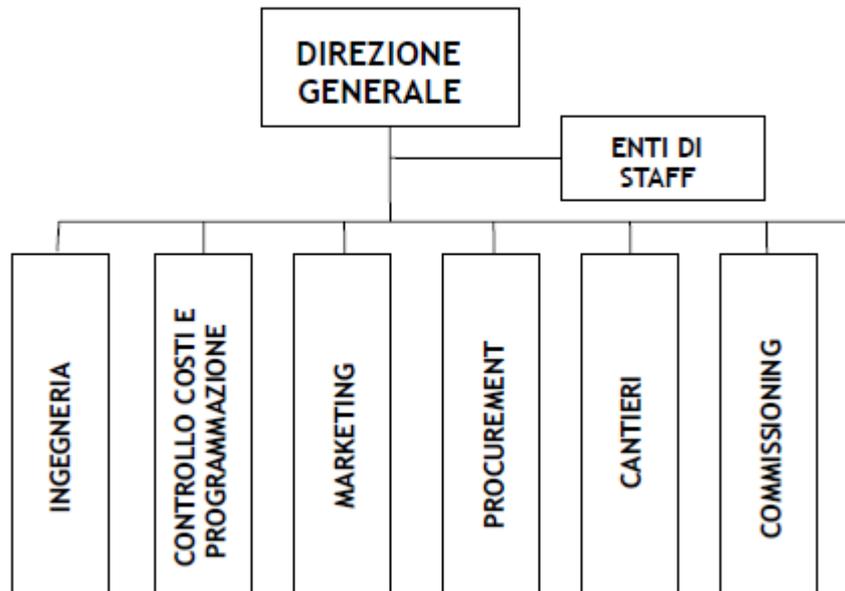


Figura 2.7: Esempio di struttura funzionale

I vantaggi sono quelli di avere una specializzazione elevata che permette di raggiungere obiettivi di efficienza e uno sviluppo elevato della formazione; inoltre c'è un accentramento delle responsabilità che porta ad un controllo dei costi a livello delle singole funzioni. Di contro, però, questo tipo di struttura ha un'elevata tendenza alla burocratizzazione con una forte verticalità che causa problemi di coordinamento, è più difficile operare in un mercato innovativo dove serve prendere decisioni rapide e ciò porta a non espandere il proprio business diversificando prodotti e mercati.

La struttura divisionale si adatta a contesti con alta eterogeneità di prodotti/mercati/tecnologie, prodotti con un ciclo di vita breve, elevato bisogno di reattività e decentramento decisionale. I vantaggi sono quelli di avere un'autonomia decisionale e di comportamento in base al mercato di riferimento grazie anche al decentramento delle responsabilità, c'è uno sviluppo per aggregazione di unità organizzative con una crescita e diversificazione dei prodotti/mercati. Tutto ciò avviene grazie anche a processi di formazione e strumenti di pianificazione e di monitoraggio dei costi. Di contro, però, se la crescita è rilevante, ogni divisione presenta gli stessi problemi della struttura funzionale con problemi di controllo e coordinamento dovuti anche alla distribuzione di risorse comuni, serve coordinare bene gli obiettivi globali con quelli divisionali, devono esserci i giusti incentivi ed evitare di duplicare risorse specialistiche.

Le strutture divisionali si possono ulteriormente dividere in strutture a matrice e strutture a task force.

In quelle a matrice troviamo il project manager che supervisiona i capi funzionali e prende le decisioni in base alle stime di questi ultimi. La struttura a matrice è più un fatto culturale, grazie ai rapporti che si creano. Tra i vantaggi ci sono quelli di avere una chiarezza degli obiettivi, una forte integrazione, un uso efficace delle risorse e una forte distribuzione dell'informazione. Mentre, ha come grande svantaggio

quello di avere un'organizzazione complessa che porta instabilità e possibili conflittualità tra i capi funzionali e il project manager.

Infine, la struttura a task force viene usata solitamente per la realizzazione di progetti complicati in cui è necessario una forte coesione tra le parti per consentire un rapido svolgimento dei lavori. Ha il vantaggio di avere un unico coordinatore con cui il cliente può interagire. Tutto ciò, però, comporta dei costi elevati, motivo per cui questa struttura viene usata per progetti specifici. In figura 2.8 troviamo una sintesi delle varie strutture organizzative.

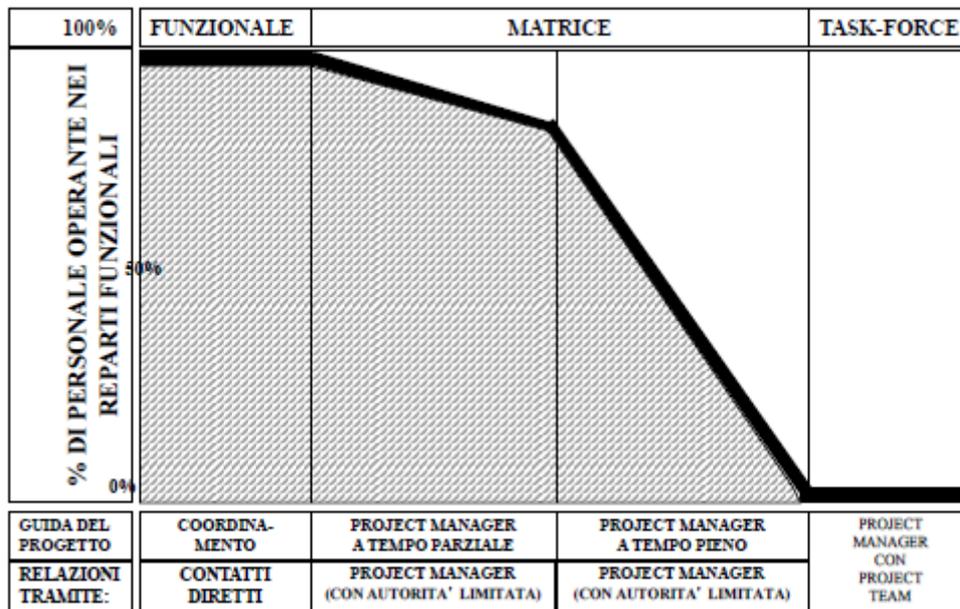


Figura 2.8: Sintesi delle strutture organizzative

Nella struttura funzionale il progetto è diviso in più parti, ognuna delle quali viene affidata ai capi funzionali. Nella struttura a matrice in base al livello della struttura divisionale il P.M. ha una diversa autorità. Si passa da una matrice funzionale in cui il P.M. coordina il progetto tenendo contatti con le varie aree, la cui responsabilità è sempre a capo dei capi funzionali e il P.M. pianifica e segue il progetto, ad una matrice orientata ai progetti in cui il P.M. è responsabile del tutto e i capi funzionali hanno il compito di seguire il lavoro del personale di loro competenza. Tra le due troviamo la struttura a matrice classica in cui il P.M. e i capi funzionali interagiscono per prendere delle decisioni comuni.

Infine, troviamo la struttura a task force dove il P.M. crea il team e lo assegna a quel progetto. [21]

2.4 ORGANIZZAZIONI NEL TERZO SETTORE

Gli enti del terzo settore strutturalmente seguono l'organizzazione delle aziende che operano nel business, anche se, per perseguire i loro obiettivi di "utilità sociale" hanno delle caratteristiche diverse e una gestione dei progetti molto più blanda. La struttura a task force non viene nemmeno considerata, mentre quella funzionale per semplicità è la più utilizzata, anche se negli ultimi anni si sta cercando di dare un

imprinting sempre più verso la struttura matriciale. Esistono anche enti molto piccoli che mirano agli aspetti finanziari per consentire la loro sopravvivenza; in questi casi non è nemmeno possibile individuare una struttura organizzativa.

A causa di una carenza di personale, che possa ricoprire solo ed esclusivamente il ruolo di PM, la matrice orientata ai progetti è da escludere. Gli Enti del terzo settore tendono ad avere una struttura divisa per aree, dove i vari capi hanno più compiti che svolgono contemporaneamente. La figura del project Manager con piene responsabilità è poco presente e compare solo in pochi enti strutturati dove non vi è carenza di personale e che magari operano da più anni.

Nella struttura ideale l'ETS viene suddiviso in varie funzioni e, per ognuna di questa, si crea un gruppo progetto in cui un Project Manager, come si evince dalla figura 2.9, coordina un gruppo di persone al fine di completare il progetto. Ogni Project Manager dipende dal direttore generale che ha una visione completa dei progetti.

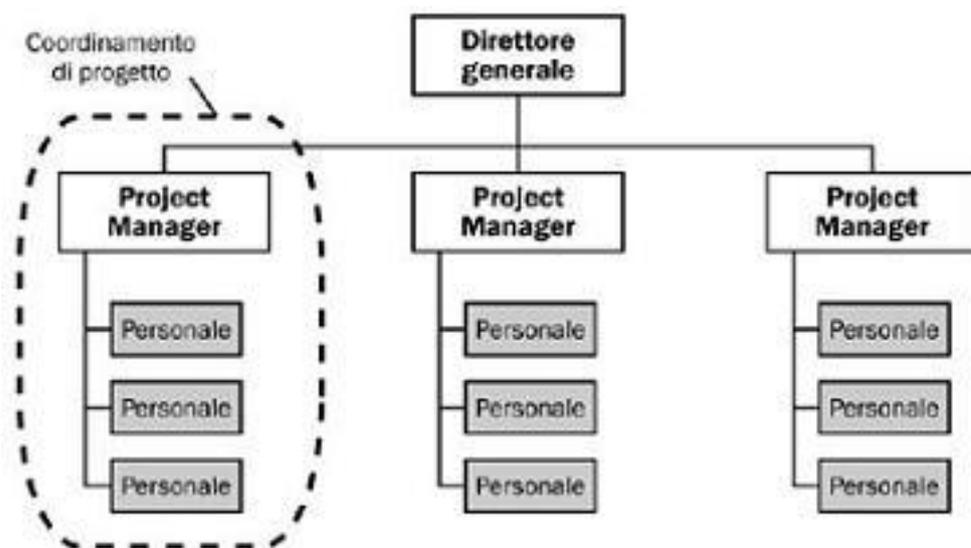


Figura 2.9: *Struttura organizzativa principale degli ETS*

Uno dei maggiori problemi in questo caso è l'allocazione delle risorse che non sempre risulta adeguato. In caso di un numero eccessivo si creano dei problemi di coordinazione e di uno scarso utilizzo delle risorse che impiegano parte del tempo per svolgere le attività di contorno. Al contrario, in caso di aver sottostimato le risorse, si crea un sovraccarico di lavoro per quelle presenti e andare ad inserirne una nuova a progetto già avviato risulta molto dispendioso e complicato.

Questa struttura però ha il vantaggio di avere un gruppo dedicato che permette di attenzionare al meglio i vari aspetti del progetto con una comunicazione molto elevata.

Quello che succede nella realtà è che troviamo modelli ibridi in cui un project Manager deve gestire in contemporanea più progetti e lo stesso avviene con le risorse che vengono assegnate a vari progetti e non sempre con a capo lo stesso

Project Manager. La condivisione di risorse avviene a causa della carenza di personale ed è quasi una necessità per portare avanti quanti più progetti possibili.

2.5 UNA STRUTTURA MOLTO RICORRENTE AD OGGI: L'AGILE

In questi contesti poco strutturati e ibridi si inserisce bene la metodologia Agile, un approccio allo sviluppo dei progetti in maniera rapida e iterativa. Ad oggi l'Agile viene utilizzato principalmente per lo sviluppo di software in cui serve essere al passo con il cambiamento ed avere molta flessibilità, sia all'interno del progetto, che con i clienti esterni, in quanto potrebbero esserci dei continui cambiamenti in corso d'opera

La metodologia Agile si basa su 4 aspetti chiave:

- individui e interazioni rispetto a processi e strumenti;
- un software efficiente rispetto a una documentazione esaustiva;
- la collaborazione con il cliente rispetto alla negoziazione dei contratti;
- la preparazione ad affrontare il cambiamento rispetto all'esecuzione di un piano. [22]

Nel Terzo settore, in cui viene data più importanza alle persone e alla loro attività, rispetto ai singoli processi e strumenti e in cui serve una forte collaborazione con i clienti face to face che può richiedere dei cambiamenti, l'Agile, nella situazione attuale, è uno degli approcci più diffusi anche se non è una vera e propria scelta ma una necessità dovuta alla mancata organizzazione.

L'idea, alla base dell'Agile, è quella di velocizzare il raggiungimento dell'obiettivo finale, spaccettando il tutto in vari deliverable che vengono ottenuti tramite un approccio ciclico con continui aggiornamenti del team. Essa il vantaggio di garantire totale flessibilità, in quanto i cambiamenti vengono recepiti e immagazzinati immediatamente ottenendo delle modifiche rapide e puntuali, di contro, però, così facendo, si rischia di non focalizzarsi bene sull'obiettivo di lungo periodo.

Una delle metodologie Agile più usate è lo Scrum in cui il lavoro viene suddiviso in piccoli blocchi chiamati sprint ognuno gestito dai vari membri del team, che tutti insieme formano i vari deliverable.

Nello Scrum, un elemento caratterizzante è la divisione in ruoli, in cui c'è il Product Owner che si interfaccia con i vari stakeholder e fa da tramite per la squadra di progetto, che deve essere composta da persone con competenze diverse per essere quanto più completa possibile. L'ultima figura importante è lo Scrum Master che ha il compito di risolvere i vari problemi e i punti critici del progetto, anche se bisogna sottolineare che non viene visto come superiore, ma come un leader in grado di guidare e coordinare il gruppo. Giornalmente avvengono dei meeting di breve durata in cui condividere il lavoro da svolgere e i componenti del team si aggiornano con vari feedback con due ulteriori "eventi" che sono lo sprint review o lo sprint retrospective. Questi tre eventi sono preceduti dallo sprint planning in cui

vengono fornite le indicazioni su come procedere. Tutte queste fasi fanno parte di una struttura fissa chiamata Sprint

Questo avviene nei vari ETS con alcune peculiarità poiché, spesso il team è interamente composto da volontari che non si dedicano totalmente ai vari progetti con un effort limitato e, di conseguenza la velocità nel portare avanti i progetti subisce dei notevoli rallentamenti. L'idea del continuo aggiornamento avviene ma in maniera minore poiché, spesso, i vari membri del team prendono decisioni più in autonomia. Rimane essenziale che la formazione del team sia eterogenea e spazi in vari settori diversi. Spesso, però, il ruolo di Scrum Master e di Product Owner viene svolto dalla stessa persona che funge da intermediario con i clienti esterni e ha il compito di organizzare e gestire il team.

Le vari fasi dello sprint sono anch'esse presenti ma la divisione non è così netta oltre al fatto che i meeting difficilmente avvengono con frequenza giornaliera, piuttosto durante la settimana vengono effettuate delle riunioni in cui ci si aggiorna sul lavoro svolto, su quello che resta da fare e ci si scambia vari feedback. Per quanto riguarda gli strumenti di monitoraggio dell'Agile questi non vengono completamente usati a favore di quelli classi di più semplice comprensione e utilizzo, ma viene adoperata una soluzione ibrida tra il waterfall e l'Agile.

2.6 METODOLOGIA OPM3 E STRUMENTI UTILIZZATI

Nel mondo aziendale, le imprese lavorano prevalentemente per progetti, utilizzando in vari modi tutti gli strumenti che sono stati analizzati in precedenza. Dapprima, avviene uno studio di fattibilità per capire se economicamente ha senso procedere con il progetto, poi avviene la fase di pianificazione dove vengono usate la WBS e la OBS. Con la WBS viene scomposto il progetto in più parti in modo da renderlo più semplice dettagliare meglio le parti, con l'OBS vengono assegnate le risorse per la realizzazione del progetto. Incrociando la WBS con l'OBS otteniamo la matrice risorse-attività che permette di individuare quale risorsa fa cosa. Lo step successivo è quello di pianificare tempi e costi grazie alle attività di scheduling e di risk management oltre al fatto di considerare gli stakeholders nelle varie fasi del progetto.

In genere, nel Terzo Settore le metodologie e gli strumenti utilizzati non sono ben definiti, questo è dovuto principalmente dal prodotto/ servizio offerto dagli ETS che, al contrario del mondo profit sono meno tangibili e il loro impatto è principalmente sociale.

Per capire la progettazione nel terzo settore bisogna valutare il livello di quanto un'organizzazione sia matura ovvero se sta adottando già le tecniche di Project Management e in che misura.

Per valutare questo livello, è stata sviluppata una metodologia chiamata OPM3 in grado di valutare il livello di diffusione del Project Management, Program Management e Portfolio Management nelle organizzazioni. 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.” [23]

Da qui viene individuato il punto di partenza dell'organizzazione per andare a valutare il percorso da fare per implementare il project management e attuare un progressivo avanzamento da uno stadio all'altro.

Per progredire però servono degli input al vertice dell'organizzazione per migliorare le performance in ottica di ottimizzazione delle modalità di gestione del singolo progetto e miglioramento dell'intera organizzazione per quanto riguarda i tempi e la mole di lavoro.

Uno dei punti critici è quello di coinvolgere i volontari fornendo indicazioni sul ruolo da svolgere sugli strumenti da utilizzare e gli obiettivi da raggiungere. Per fare questo serve creare dei gruppi di lavoro in base alle competenze dei vari componenti.

Il terzo settore presenta caratteristiche simili alle imprese orientate al business ma hanno degli obiettivi sociali molto diversi che condizionano il modus operandi sia a livello strutturale come abbiamo visto ma anche per quanto riguarda gli strumenti utilizzati. In contesti del genere è importante ricondurre tutto a specifici progetti dopo aver compreso la necessità di creare una governance e le condizioni affinché metodi e strumenti vengano integrati all'interno dell'organizzazione. Il project management negli ETS deve concentrarsi su alcune peculiarità che possono essere riassunte:

- individuare gli stakeholder del progetto per poi fare un'analisi approfondita di quelle che possono essere le influenze e i singoli "poteri" all'interno del progetto;
- redigere la Work Breakdown Structure in modo da semplificare e dettagliare il più possibile il progetto;
- creare il team di progetto assicurandosi che siano presenti tutte le competenze per una buona riuscita del progetto, definendo anche le risorse necessarie specificando per ognuna le responsabilità associate;
- generare il diagramma di Gantt per avere una visione completa in merito alle tempistiche e per responsabilizzare ancor di più le risorse che possono vedere come le varie attività si incastrano tra di loro ed evidenziare quando è necessario il loro contributo;
- monitorare e controllare costantemente il progetto individuando i vari fattori da tenere in considerazione.

Tutte queste informazioni verranno comunicate in un apposito kick-off meeting di avvio, dove vengono espone tutte le varie problematiche e si cercherà di chiarire i dubbi. Un ultimo punto molto importante nei progetti nel terzo settore è la leadership che devono avere i vari responsabili del progetto, affiancata a competenze tecniche e metodologiche per comprendere e guidare al meglio.

2.7 PERFORMANCE NEL TERZO SETTORE E MODELLI OFFERTI

IL KPI Working Group nel 2000 ha sintetizzato un elenco di 38 indicatori organizzati in sei principali gruppi: tempo, costi, qualità, soddisfazione del cliente, prestazioni aziendali e salute e sicurezza.

Nel mondo del Terzo settore però non sempre è possibile applicare tutti questi indicatori in cui gli aspetti essenziali sono: fiducia, reciprocità, scambio di informazioni, apertura e comunicazione. Sono stati individuati 13 indicatori dal UK KPI Working Group presenti in tabella 2.3

Gruppi	Indicatori	Misure
Costi	Prevedibilità dei costi- Design e Costruzione	Differenze tra il design e i costi di costruzione stimati e quelli attuali
	Occorrenza ed entità delle controversie	Costi medi coinvolti nella controversia
Tempo	Tempo di Costruzione	Percentuale dei lavori completati nei tempi previsti
	Prevedibilità del tempo- Design e Costruzione	Differenza tra il tempo di design e di costruzione attuale e quelli stimati

	Tempo per rettificare i difetti	Tempo impiegato dall'appaltatore per rettificare tutti i difetti in settimane
Qualità	Difetti	Impatto, al momento della consegna, causati dalle condizioni della struttura, rispetto ai difetti utilizzando una scala da 1 a 10
	Problemi di qualità alla fine del periodo di rettifica dei difetti	Numero di problemi di qualità in sospeso alla fine del periodo di rettifica del difetto
Soddisfazione	Soddisfazione del cliente	Quanto è soddisfatto il cliente del prodotto finito utilizzando una scala da 1 a 10
Modifica Ordini	Modifica Ordini	Tempo di risposta in settimane per la modifica degli ordini
Business Performance	Tempo impiegato per raggiungere il conto finale	Tempo impiegato in settimane per raggiungere il conto finale dopo il completamento pratico
	Coinvolgimento dell'appaltatore nel design del progetto	Variazione di costi o di tempi a causa del design alternativo proposto dall'imprenditore
Salute e Sicurezza	Infortuni denunciabili	Infortuni denunciabili ogni 10.000 ore di lavoro
	Infortuni a tempo perso	Infortuni a tempo perso ogni 10.000 ore di lavoro

Tabella 2.3: KPI selezionati dal UK KPI Working Group (2000)

Si è visto come le fonti di finanziamento per le organizzazioni no profit provengono principalmente da donazioni, partnership private e investimenti pubblici mentre le risorse umane sono quasi esclusivamente volontari.

In questo frangente risulta molto importante la fiducia sia all'interno e quindi per i lavoratori, che all'esterno e cioè per i finanziatori e per i portatori di interesse.

È stato adottato un sistema di misurazione delle performance che considera la pianificazione, sia nel breve, che nel lungo termine con indicatori finanziari, prospettive future e punti di vista interni ed esterni, questo sistema viene chiamato

PMS (performance measurement sistem). In realtà questo sistema nasce per le aziende profit, anche se risulta utile per quelle non profit a causa della rapida crescita di queste e alla complessità dei problemi che devono affrontare. Di solito gli strumenti per le organizzazioni no profit sono adattati da quelle a scopo di lucro e non considerano tutte le loro caratteristiche.

Un primo modello di impresa è quello chiamato BSC (balance scorecard), un modello di impresa sociale in cui sono presenti quattro aspetti cardini: finanziari, clienti(stakeholder), processi aziendali interni, apprendimento e crescita. Nasce per le imprese orientate al business, e per questo deve essere adattato includendo obiettivi sociali, ampliando le prospettive finanziarie per avere una visione del cliente più ampia.

Serve avere una visione di insieme dell'organizzazione e avere degli stakeholder più o meno omogenei. In questo caso, quello che più preoccupa è il ritorno sociale. L'evoluzione di questo modello è il SEBC (Social Enterprise Balanced Scorecard) in cui gli obiettivi sociali valgono di più di quelli finanziari e ci si concentra sulla sostenibilità.

Un secondo modello è il MIMNOE (Multidimensional and Integrated Model of Non-profit Organizational Effectiveness) che si distingue in due parti, una legata alla gestione e l'altra all'efficacia del programma. A sua volta le due parti vengono scomposte ulteriormente in due componenti: capacità e risultati. Fattori come la mancanza di formazione, infrastrutture e informazioni carenti non permettono una corretta valutazione delle performance. Le linee guida per la progettazione, l'implementazione e l'uso di PMS devono essere individuate una volta che la loro struttura è stata definita e approfondita.

La più grande difficoltà è legata alla diversità delle organizzazioni senza scopo di lucro che porta a valutare i progetti e il lavoro in generale in modo diverso secondo criteri appropriati.

Vengono introdotti nuovi concetti come SROI (Social Return on Investment) per misurare risultati e analisi sociali ed economici attraverso confronti tra i benefici ottenuti dall'investimento, contabilità sociale intesa come creazione di valore sociale, SRR (social return ratio).

Serve analizzare i fattori che influenzano la progettazione e l'attuazione degli aspetti di misurazione. In figura 2.10 vengono raggruppati in tre principali categorie.



Figura 2.10: *Principali fattori che influenzano le performance degli ETS*

Il processo del PMS deve considerare l'aspetto sociale come aspetto base ma anche l'interazione tra dipendenti e volontari. Al secondo punto troviamo il coinvolgimento degli stakeholders, serve aumentare la responsabilità e la fiducia per attrarre finanziatori e partner. Infine, il terzo punto riguarda gli aspetti gestionali quali risorse umane, capacità, uso delle risorse finanziarie.

Gli stakeholder richiedono livelli di efficienza sempre più elevati e gli ETS tendono a cercare strategie per trattenere gli investitori e cercarne di nuovi. I manager devono coordinare i dipendenti con i volontari, i quali devono essere motivati adeguatamente rendendoli partecipi.

Al contrario delle organizzazioni profit, quelle non profit hanno l'obiettivo di essere finanziariamente sostenibili in modo da continuare ad operare, ed essendo molto legati ai vari stakeholders devono presentare relazioni periodiche al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. A causa della forte diminuzione dei finanziamenti, le organizzazioni non profit sono sotto pressione e una strategia fondamentale potrebbe essere quella di implementare i processi di gestione, quali ad esempio quelle di ridimensionare e creare nuove strategie di guadagno, oltre al fatto di creare una leadership solida dando importanza al rapporto dipendente-organizzazione. [25]

Nelle organizzazioni senza scopo di lucro le iniziative per ottenere dei finanziamenti si concentrano sulla sensibilizzazione della società, in modo da raggiungere quanto più pubblico possibile. Una nuova modalità di partecipazione è quella della sharing economy in cui i consumatori utilizzano delle risorse disponibili su piattaforme web condivise. Gli obiettivi della sharing economy sono molteplici tra cui ridurre l'impatto ambientale e abbassare i costi per i consumatori.

Per sviluppare questi aspetti occorre creare iniziative per pubblicizzare le piattaforme e successivamente facilitare i contatti tra le persone coinvolte rivolgendosi a quei segmenti della società che non vengono coinvolti.

2.8 PROJECT MANAGEMENT NEGLI ETS

Da un'analisi effettuata sugli ETS sui processi di Management legati più alla cultura e alla diffusione della stessa e dagli strumenti utilizzati emerge una situazione ancora non pienamente sviluppata. Sono stati elaborati dei questionari per valutare quanto le logiche di PM e gli strumenti annessi siano presenti all'interno degli ETS considerati. Per la raccolta dei dati sono stati considerati enti di settori diversi per avere quanta più omogeneità possibile e coprire quante più tipologie possibili. Dai dati raccolti sono stati individuati due macro-argomenti: le logiche di project management e gli strumenti utilizzati, come mostrato in figura 2.10 e 2.11. Per il primo argomento si è cercato di indagare quanto i vari ETS avessero contezza di tutto ciò che riguarda il mondo del PM e se al loro interno utilizzassero queste nozioni per la realizzazione dei progetti soprattutto in fase embrionale. Mentre per quanto riguarda gli strumenti utilizzati si è cercato di capire come venivano sviluppati i progetti con quali tecniche e strumenti. Nei due grafici in questione sulle ascisse sono stati inseriti i 17 enti presi in considerazione, e sulle ordinate è stata inserita una valutazione con una scala di valori che va da 0 a 5 dove 0 indica che i fattori in questione non sono presenti, mentre il valore 5 indica la piena diffusione e il pieno utilizzo.

Dal primo grafico possiamo notare che le logiche di Project Management sono mediamente presenti negli ETS e lo stesso vale per gli strumenti usati dove la media si attesta a circa 2,3. Le organizzazioni tendono sempre di più a inglobare questi argomenti in quanto ritenuti essenziali, ma spesso non vengono applicati del tutto per svariate difficoltà presenti nel settore. Il valore medio per il secondo grafico è di circa due. È evidente come le organizzazioni utilizzino degli strumenti al loro interno per lo sviluppo dei progetti, ma il loro utilizzo non è standardizzato. La cultura del Project Management inizia ad essere più presente anche se non sempre questa viene affiancata dall'utilizzo di adeguati strumenti.

Tra gli enti considerati notiamo che più dell'80% non gestisce gli stakeholder in maniera predefinita e con una mappatura completa, non individua i bisogni preventivamente in modo da poter poi soddisfarli con i vari progetti. Solo la metà degli ETS definisce un cronoprogramma con degli aggiornamenti periodici dei SAL. Infine, emerge come il 90% degli ETS non ha una gestione del rischio e all'interno della propria struttura organizzativa non hanno un Project Management office.

Per la maggior parte degli ETS è difficile attuare una fase pre-progettuale in cui viene fatta un'analisi completa, si cerca solo di capire se l'idea è fattibile e può trasformarsi in un progetto. L'analisi dei bisogni è una delle fasi cruciali che, vista la sua importanza viene effettuata da quasi tutti gli ETS. A questa fase, segue una convalida del progetto. Molto usati sono, invece, gli strumenti in merito all'analisi

dei tempi come i cronoprogrammi anche se spesso i vincoli temporali non vengono rispettati. Per quanto riguarda le fasi di gestione stakeholder e la fase dei rischi, queste sono quelle più trascurate. La prima viene ritenuta una fase di difficile gestione perché nel Terzo Settore gli stakeholder sono diversi da quelli dei progetti profit; vengono individuati coloro che potrebbero avere interesse nel progetto ma il tutto si limita a questo, senza un approfondimento con mappe per individuare il potere e gli interessi dei singoli stakeholder. La gestione dei rischi invece non viene completamente effettuata o al massimo fatta in maniera generale. Non è presente una metodologia per affrontare l'analisi sulla valutazione e sulla mitigazione del rischio, questo viene valutato solamente quando si presenta. Pochissimi enti presentano al loro interno un PMO e, nel momento in cui, questo è presente, spesso il team è formato da persone che lavorano ad altri progetti. Il PMO, in questo modo, risulta correlato ai vari progetti, e ciò può limitarne l'efficacia in quanto la valutazione dei progetti deve essere fatta in maniera oggettiva.



Figura 2.10: Diffusione delle logiche di PM all'interno degli ETS

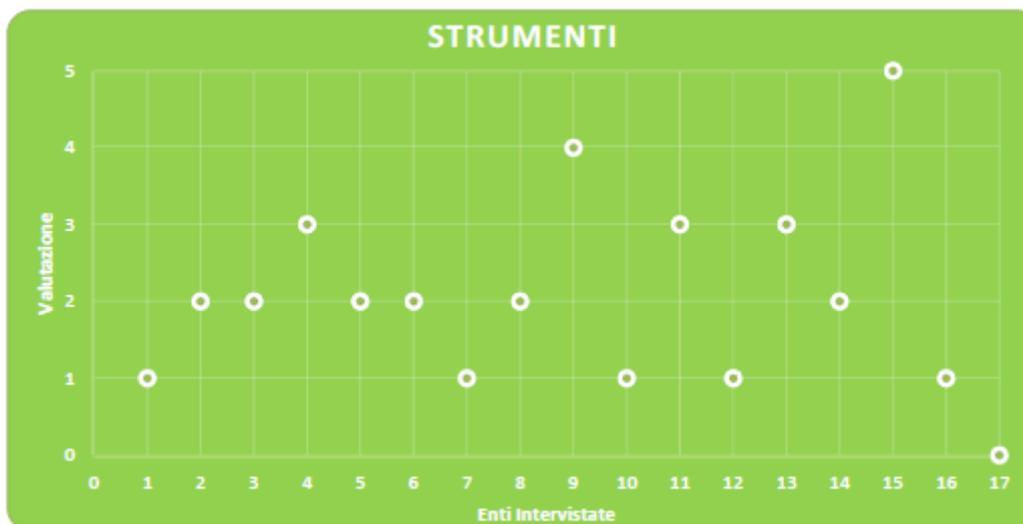


Figura 2.11: Diffusione degli strumenti all'interno degli ETS

C'è la volontà da parte del terzo Settore nel rendere più efficace il modo di gestire i progetti e di usare gli strumenti con maggiore frequenza. Di contro, però, emerge il timore che questi strumenti possano rallentare l'esecuzione del progetto. In aggiunta, una delle difficoltà maggiori è quella di standardizzare degli strumenti che verranno usati per servizi diversi tra di loro con clienti con poca esperienza

3 LA PROPOSTA DI FONDAZIONE ACCADEMIA MAURIZIO MAGGIORA (FAMM)

Fondazione Accademia Maurizio Maggiora (FAMM) ha cercato di risolvere un fenomeno nuovo, il problema della diffusione del PMO, un fenomeno nuovo anche per la stessa il quale è stato introdotto a partire dal 2018 in seguito all'evoluzione in termini di progetti e persone. L'idea nasce dal presentarsi di alcune esigenze sia organizzative e sia per avere a disposizione gli strumenti per gestire al meglio il mondo no profit. Il percorso di inserimento deve essere graduale e serve ad accompagnare le persone occupate nel Terzo settore in questo percorso di crescita.

3.1 PRIMA RISPOSTA DI FAMM

Nel contesto del Terzo settore si è cercato di capire in quali aree intervenire tramite la somministrazione ad alcuni Enti di un questionario per testare il loro livello di conoscenza del PMO e, successivamente del suo utilizzo. Tramite delle interviste sono stati analizzati vari ETS di più settori per capire sia quanto fossero comuni le logiche di PM, sia quanto si utilizzassero gli strumenti del project management. L'idea è stata quella di accompagnare gli ETS nella "riforma del Terzo settore" in modo tale da riuscire a gestire i progetti in modo strutturato permettendo così all'ente di avere sostenibilità economica e di intraprendere un percorso di crescita. Il primo passo per fare ciò è stato di creare un'analisi dei bisogni grazie ad uno studio effettuato su vari enti da cui emerge che molte organizzazioni:

- non hanno un project management office;
- gestiscono gli stakeholder in maniera casuale, senza eseguire delle azioni preventive;
- non hanno una metodologia e degli strumenti per la gestione dei rischi;
- non hanno degli standard per la gestione dei progetti.

Per il Terzo settore avere una struttura standard per la gestione dei progetti è essenziale, di questo se ne occupa il PMO che ha il compito di codificare dei processi e degli strumenti e di massimizzarne l'efficacia, oltre al compito di valutare e validare i progetti prima e di monitorarli e valutarne i risultati poi.

In particolare, per gli ETS in cui sono presenti progetti ad alto impatto sociale, il PMO deve:

- inglobare gli aspetti sociali, valorizzando i processi in base ai benefici che questi possono portare ai partner che soprattutto in questo caso non sono solo di tipo economico;
- rappresentare il valore sociale generato dall'ente;
- diffondere la cultura del PM attraverso anche i risultati ottenuti;
- gestire la complessità del Terzo settore;
- valutare in maniera puntuale la gestione dei rischi;

Un ulteriore supporto che deve essere fornito nelle fasi iniziali agli ETS è quello di valutare la differenza tra il progetto e la sua realizzazione sviluppando degli strumenti e dei metodi adatti per valutare correttamente i risultati. Serve prestare

particolare attenzione nel valutare la misurazione di impatto sociale, come questa genera valore e chi sono tutti gli stakeholders interessati.

Nella prima fase di lancio del progetto di FAMM si è pensato di rivolgersi ai vari ETS che però avessero un portfolio progetti annuo di almeno 20 iniziative in modo da escludere quegli enti troppo piccoli a cui servivano degli interventi ad hoc e con i quali sarebbe stato difficile portare avanti un lavoro di analisi dei risultati e di impatto.

Si voleva puntare ad una diffusione massiccia del project management con processi strutturati di progettazione strutturati, in modo da ridurre i rischi progettuali e il loro impatto, avere un utilizzo delle risorse più efficiente e un miglioramento generale delle performance.

Per realizzare tutto ciò, per prima cosa bisogna avere una community attraverso dei canali sia di FAMM, ma anche dei partner in cui prima del lancio del progetto di FAMM veniva pubblicizzato il tutto per cercare nuovi “clienti” tra i vari enti interessati. Serviva diffondere la cultura del PM, attraverso vari strumenti ed eventi in collaborazione con i partner, e far percepire agli enti la necessità di avere un PMO. Dopo aver realizzato un bacino di utenza piuttosto ampio, si raccolgono le adesioni e si crea una community PMO a impatto sociale in cui tutti gli ETS, attraverso anche l’attivazione di una piattaforma, possono scambiarsi informazioni e consigli utili per la creazione e l’implementazione del PMO. Il secondo elemento, per la buona riuscita del progetto, è quello degli “Ambasciatori PMO”, delle figure di riferimento all’interno dell’organizzazione che possibilmente hanno già esperienza con la gestione dei progetti. L’ambasciatore sarà un facilitatore per la creazione di processi di progettazione, e la diffusione di modelli e strumenti anche per la misurazione degli impatti generati. Nella piattaforma WIKI verranno inseriti argomenti e contenuti utili per diffondere la cultura del project management, questi verranno prodotti da FAMM attraverso l’ausilio di partner, ma ci saranno anche dei contenuti presenti già in rete che vengono raccolti e classificati per averli a disposizione tramite una semplice ricerca. La piattaforma viene usata anche per mettere in contatto i vari ambasciatori sociali. Le informazioni presenti non sono statiche, ma possono essere aggiornate anche dai fruitori tramite dei permessi specifici, gli ambasciatori possono tenersi aggiornati sugli sviluppi del PMO ed aiutarsi a vicenda nell’ipotesi di piccoli intoppi. In figura 3.1 è presente uno schema del primo modello di FAMM.

I tool messi a disposizione serviranno per gestire le fasi principali del progetto e riguarderanno i seguenti ambiti:

- ambiente di progetto;
- gestione stakeholder;
- pianificazione progettuale;
- pianificazione economica e finanziaria;
- comunicazione e risorse;
- rischi e criticità;
- monitoraggio progettuale;

Viene fuori il discorso di valutazione dell'impatto, un elemento difficilmente valutabile nelle aziende ma che per gli ETS diventa essenziale. Bisogna rendere tangibile il valore generato. All'interno dei vari ETS viene spiegato cos'è l'impatto sociale e il processo di valutazione dell'impatto attraverso vari indicatori di monitoraggio che verranno costruiti ad hoc. Nella piattaforma sono inseriti vari template dove inserire la catena del valore e anche i casi studio da prendere come esempio.

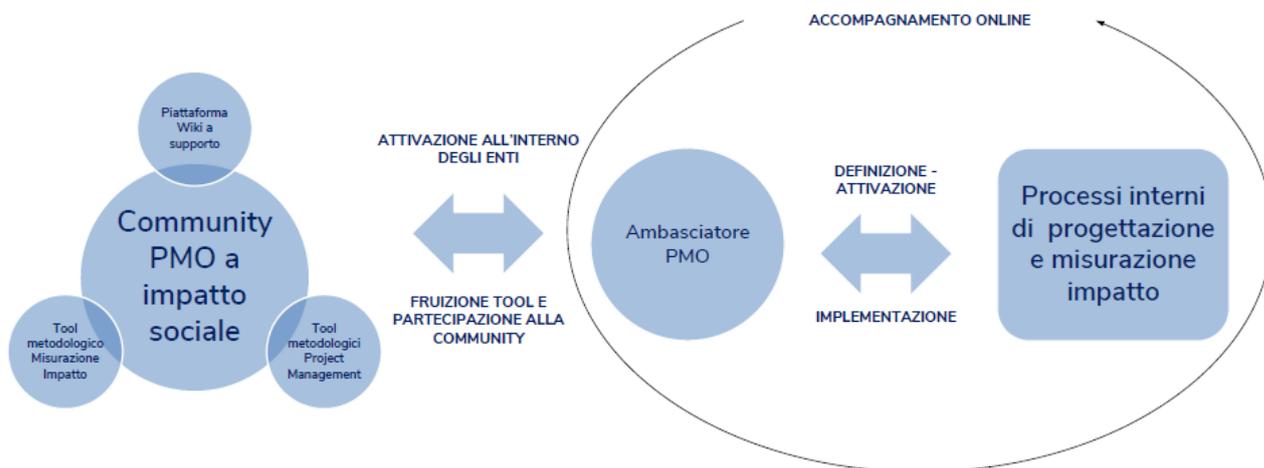


Figura 3.1: *Primo modello ideato dalla FAMM*

3.2 LE FASI PER INTRODURRE IL PMO

L'introduzione del PMO all'interno degli ETS non può essere qualcosa di imposto dall'alto, perché non troverebbe l'approvazione dei vari dipendenti e dell'organizzazione, inoltre creerebbe solo confusione. La realizzazione del PMO è stata scomposta in tre macro-fasi:

- Fase 1: Occorre studiare il singolo ETS per capire come lavora, qual è il livello di conoscenza delle logiche del Project Management, quali progetti ha attivi e come questi vengono sviluppati. È importante comunicare l'importanza delle logiche precedentemente menzionate e indicare quali vantaggi e miglioramenti porteranno, anche attraverso degli incontri organizzati con il PMI, a formare le persone. Il passo successivo è quello di indicare gli obiettivi di lungo periodo, definendo le risorse, gli standard, le policies, il training e i processi.
- Fase 2: sviluppo metodologie. Vengono introdotte le modalità e gli strumenti della progettazione inizialmente con un supporto di una persona fisica. Questo serve per dare uno schema da seguire per ogni progetto, per semplificare la struttura e la comprensione poi. La persona esterna che affianca l'organizzazione per l'implementazione dei progetti non deve essere vista come un controllo, ma come un sostegno. È stata creata una scheda progetto snella per dare un'idea del progetto, per poi ampliarla con altri elementi utili per lo svolgimento dei progetti. Viene anche individuato un referente di progetto. In questa fase le difficoltà principali sono, in primo

luogo, quelle di riconoscere il Project Manager come figura leader in grado di guidare il team e non come capo supervisore, e poi, quelle legate più al progetto dovute al circoscrivere e schematizzare lo stesso. Come soluzione alla prima è stata portata avanti l'idea di selezionare la figura di Project Manager, scegliendo, all'interno dell'organizzazione, la figura che ricoprisse già una mansione simile a quella, con delle particolari doti comunicative e di leadership. Deve esserci, inoltre, una forte condivisione di informazioni tra i membri del team prima e tra le varie aree poi, per capire il reale stato di avanzamento del progetto, cosa è stato fatto e cosa ancora resta da fare. Per fare ciò, sono stati ideati alcuni template comuni, snelli e semplici in modo da essere subito applicabili, e ogni team elaborerà una relazione con i SAL. Per la gestione dei progetti, occorre, invece, creare un documento in cui inserire i vari progetti con i relativi costi e le relative tempistiche (previsioni) da aggiornare costantemente, e in una sezione a parte, inserire i possibili rischi, che durante i lavori verranno sempre aggiornati.

- Fase 3: consolidamento e monitoraggio dei risultati in cui dopo 2-3 mesi dall'avvio del PMO all'interno dell'organizzazione viene effettuato un check tra il project manager e FAMM per valutare l'andamento ed avere alcuni feedback utili per l'organizzazione per apportare delle migliorie alla gestione e anche per la FAMM stessa, per capire come correggere il tiro per l'introduzione del PMO in altre organizzazioni. In questa fase, serve capire la misurazione di impatto con eventuali discostamenti dagli obiettivi prefissati. Avviene un rafforzamento delle competenze degli ETS e un miglioramento dell'efficienza.

3.3 REALIZZAZIONE PMO E I SUOI COSTI

Il percorso per gli ETS per realizzare il PMO in questo modello può essere scomposto in due macro-fasi rappresentate in figura 3.2:

- la scelta dell'ambasciatore PMO;
- l'accompagnamento online;

L'ente viene scelto tramite la sponsorizzazione e l'appoggio delle associazioni cooperative, che rappresentano più ETS di uno stesso ambito. Dopo averlo individuato gli viene proposto il programma, e se questo è interessato a intraprendere questo tipo di percorso, deve indicare la persona interna all'ente che diventerà "l'ambasciatore sociale". A questa verrà fatta prima una formazione sul project management e poi sul PMO e sull'impatto sociale, e successivamente verrà introdotta nella community dei vari ambasciatori sociali. Qui tutte le figure di questo tipo possono interagire tra di loro e anche con FAMM in cui una figura specializzata si occuperà di creare contenuti sempre aggiornati in base anche agli input forniti dagli enti, e può essere contattata per chiarire eventuali dubbi e implementare il percorso formativo

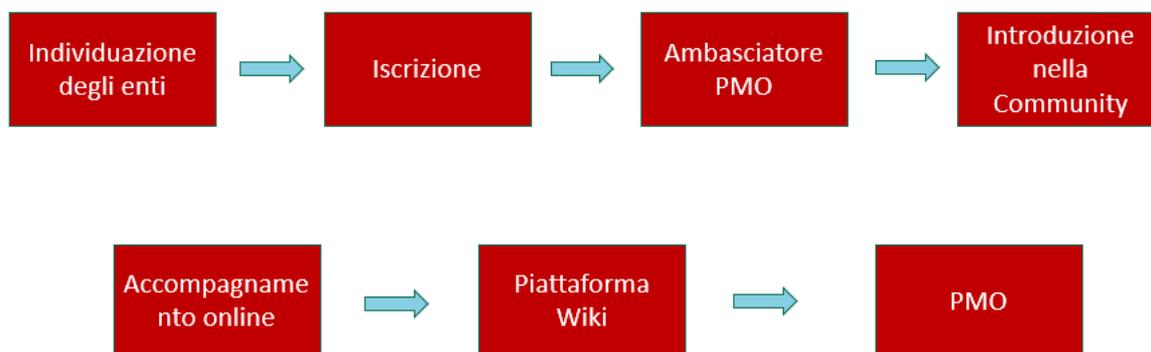


Figura 3.2: *Processo introduzione PMO all'interno dell'ETS*

Qui inizia la fase principale quella dell'accompagnamento online, in cui i PM che già lavorano per FAMM, andranno ad affiancare gli ambasciatori PMO per introdurre il PMO, spiegando come utilizzare gli strumenti che verranno forniti, l'utilizzo della piattaforma in cui chiarire eventuali dubbi e apprendere nuovi contenuti sul mondo del project management. L'accompagnamento online viene organizzato attraverso degli incontri con cadenza inizialmente settimanale di non più di un'ora e mezza, per fare in modo di dare una serie di informazioni agli ambasciatori sociali, renderle proprie, lavorarci su e poi, nell'incontro successivo, valutare l'andamento del PMO e pianificare i prossimi step.

3.4 FASE DI SPERIMENTAZIONE, ANALISI TEMPI E COSTI

Prima del lancio del prodotto ai vari Ets era prevista una fase di sperimentazione in cui selezionare 25 Enti che gestissero almeno 15 progetti e portare avanti il progetto solo con loro. Con un numero limitato di organizzazione era più semplice gestire gli ambasciatori e avere contezza dei risultati. Inoltre, per la fase di sperimentazione, era essenziale avere dei feedback costanti degli Enti considerati in modo da perfezionare i tool, la piattaforma e la community in generale. Questo serviva per capire la reazione del mercato prima di lanciare il prodotto. In figura 3.3 le varie fasi della sperimentazione.

In merito ai costi, questi, sono stati stimati a partire dai dati a disposizione anche di progetti passati. Solo il 25% era a capo della FAMM stessa e la restante parte ai partner.

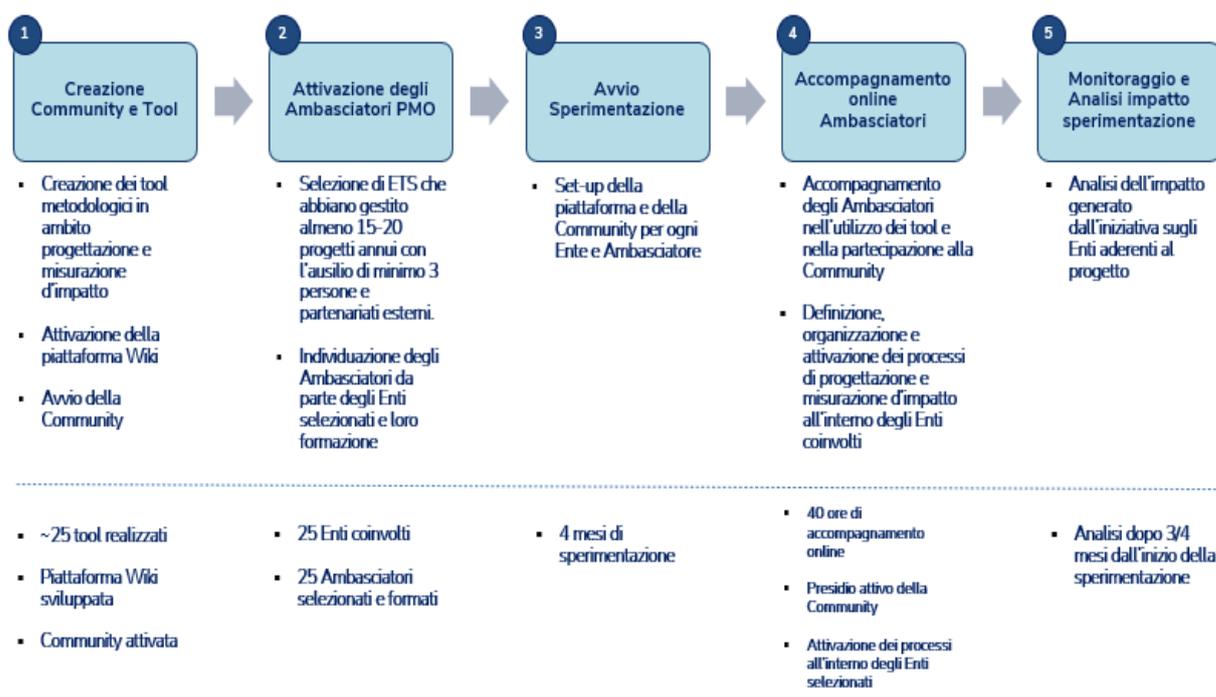


Figura 3.3: Fasi della sperimentazione

Gran parte dei costi provenivano dalla creazione della community con annessa piattaforma da gestire, che era un costo fisso piuttosto esoso, mentre per l'accompagnamento agli ambasciatori e il coordinamento l'esborso era piuttosto sostenuto, circa il 40% era destinato alla creazione della piattaforma, mentre tra coordinamento, formazione ambasciatori e relativo accompagnamento nessuna di questa voce di costo superava il 10% del totale come mostrato in figura 3.4. Per la produzione dei tool è stato considerato un costo irrisorio, in quanto, tutti gli strumenti per la realizzazione del progetto sono stati prodotti e sono già in dotazione di FAMM perché usati in altri progetti.

Sono stati aggiunti dei costi imprevisti ponderati del 5% sul totale. È stata prevista la selezione sia di figure junior che senior in base alle necessità, la differenza di costo tra le due era di quasi il doppio, motivo per cui quando le attività da svolgere lo rendevano possibile ricadeva sulla figura junior. Tutte le attività svolte internamente sono state valutate in base al tempo necessario e, partendo dal monte ore totale è stato calcolato il costo totale moltiplicandolo per la paga oraria.

Era stato inserito un corso esterno con dei costi di circa il 4% del totale.

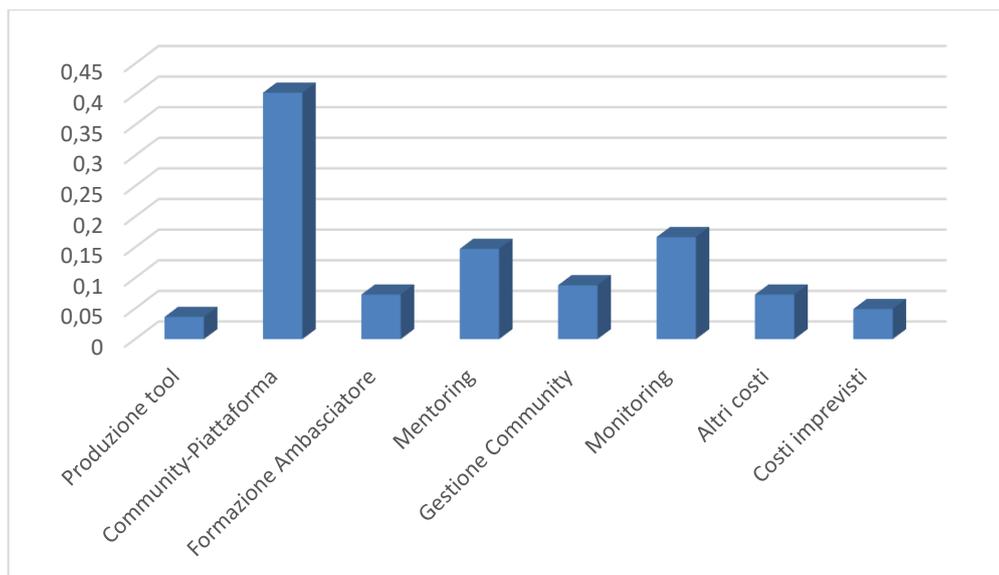


Figura 3.4: *Allocazione percentuale dei costi della prima proposta di FAMM*

Per i tempi di realizzazione, invece, si prevedevano 3 mesi per il completo sviluppo del progetto per poi procedere con il set up con i partner, la creazione dei tool e lo sviluppo piattaforma che potevano essere svolte in parallelo, come si può vedere nel cronoprogramma presente in figura 3.5. Dopo aver definito il progetto e gli strumenti, avveniva la selezione degli Enti e la sperimentazione vera e propria che durerà per 3-4 mesi.

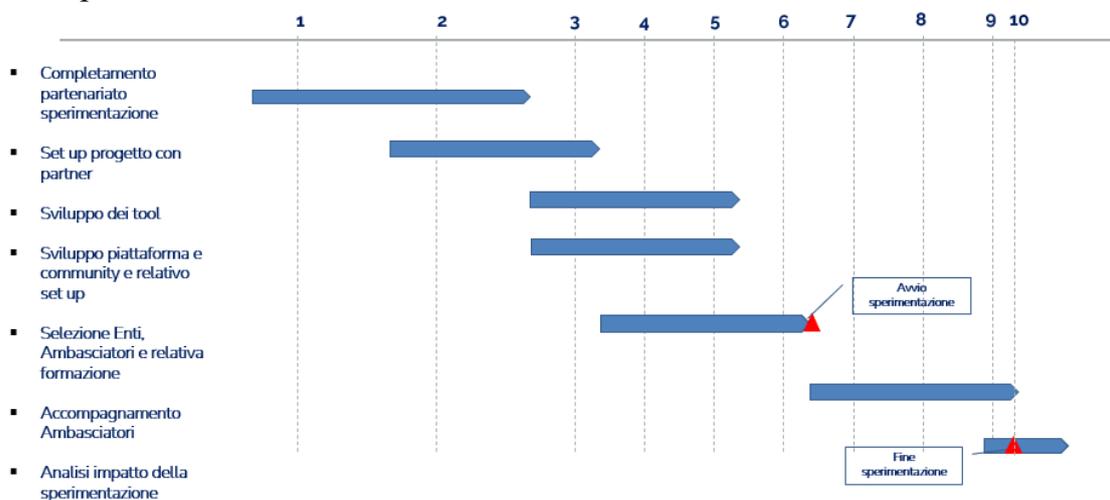


Figura 3.5: *Cronoprogramma prima proposta FAMM*

Dopo aver definito i vari aspetti del progetto anche con i partner, si è passati alla fase della selezione enti. Questi, per aderire al progetto, dovevano versare una quota per poi usufruire dei tool e dell'accompagnamento fornito da FAMM. Sono stati effettuati dei sondaggi preliminari ma il mercato non ha reagito come previsto. Gli enti non erano interessati ad aderire a questa proposta, perché le logiche di project management sono presenti solo in linea teorica e non trovano un riscontro pratico. Le varie organizzazioni hanno ritenuto il programma offerto da FAMM troppo articolato e poco applicabile per la situazione attuale.

3.5 RIVALUTAZIONE DEL MODELLO

Non avendo ottenuto i risultati sperati il passo successivo è stato quello di capire i motivi che hanno portato al fallimento della prima proposta.

Da un'analisi della situazione attuale del PMO nel terzo settore è emerso che:

- è una struttura poco presente in Italia;
- manca la cultura del PMO a impatto sociale;
- c'è poca conoscenza dei vantaggi ottenuti dalla presenza del PMO;
- le organizzazioni italiane del terzo settore sono poco flessibili;

Il modello proposto era troppo complesso e non ha suscitato interessi nei clienti, inoltre i costi erano piuttosto rilevanti.

È stata effettuata un'analisi Swot in tabella 3.1 per capire cosa non andasse e quali erano i punti da cui partire.

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	Punti di forza (S) - Diffusione della cultura del PMO - Duttilità dei Tool	Punti di debolezza (W) - Costi eccessivi - Problema economico nel mantenere una figura costante che accompagni la piattaforma - Difficoltà nell'individuare e successivamente monitorare i KPI
Fattori esterni	Opportunità (O) - Scalabilità - Mercato in forte cambiamento - Riduzione dei tempi di progetto per gli ETS	Minacce (T) - Mercato poco sviluppato - Poca flessibilità delle organizzazioni italiane

Tabella 3.1: *Analisi SWOT in merito alla prima proposta di FAMM*

Emerge una poca conoscenza del PMO del project management in generale c'è un problema economico dovuto principalmente all'elevato costo nel creare la piattaforma e nel mantenerla successivamente, in quanto serve una figura costante che animi il tutto e crei sempre dei nuovi contenuti per gli utenti. Un ulteriore problema è legato al tema dell'impatto sociale, un elemento del tutto nuovo e difficile da individuare per poi andarlo a monitorare e capire l'andamento dell'organizzazione.

Tra i punti di forza viene fuori come il PMO e il project management siano degli argomenti che stanno sempre più prendendo piede anche all'interno del Terzo

settore, i vari enti stanno iniziando ad interessarsi all'argomento, quindi, il progetto, se rivalutato e reso più semplice potrebbe essere considerato. I tool sono standard e possono essere inseriti in svariati ambiti.

Bisogna far comprendere ai vari ETS i vantaggi che l'introduzione del PMO può portare all'organizzazione.

Prima di procedere con le modifiche e la realizzazione del nuovo progetto è stata fatta un'ulteriore analisi cercando di capire cos'era già presente sul mercato e quali modelli offrivano le varie società di consulenza. Come mostrato in tabella 3.2 si evince come i modelli presenti siano pochi e in generale quasi tutti sono un adattamento di strumenti e task usati nel settore profit. I tool erano tra quelli più comuni e agli ETS veniva offerta una normale consulenza in cui un dipendente della società andava ad analizzare l'ETS in questione e offriva poi una soluzione.

Nome del portale/società	Punti di forza del modello offerto
TWPROJECT	Gestione stakeholder; Produzione WBS; selezione membri del team sulla base delle competenze
PARSEC SISTEMI INFOMATICI	Consulenza su più livelli; servizi di PMO e cloud; innovazione dei processi di sviluppo
SYNNOVA (PMO SOFTWARE)	Usato principalmente per il PPM (project portfolio management)
PM (PMO CONSULTING)	Assistenza nella definizione e nell'implementazione di una struttura di PMO
CAUSECONSULTING	Partnership pubblico privato; team di esperti in vari settori (ricerca, giurisprudenza, sovvenzioni); campagne educative per i clienti; creazione della strategia e della struttura attraverso analisi e valutazioni
BCG (Boston consulting group)	Lavorare con il cliente analizzando i modelli di business e operazioni per creare un impatto economico e sociale positivo nel lungo termine; opera in diversi settori quali: cambiamento climatico, equità delle razze, istruzione globale, salute mondiale.

Tabella 3.2: Portali e società di consulenza nel Terzo settore

Oltre ad avere dei costi molto elevati ed insostenibili, per un'organizzazione del Terzo settore, in cui le entrate dipendono quasi del tutto da donazioni e piccoli progetti sociali, la soluzione proposta risultava poco appetibile, in quanto, anche lo sforzo da fare era eccessivo e non sempre era possibile dedicare una risorsa a ciò.

Mentre i software erano troppo strutturati e di difficile comprensione per delle organizzazioni che ad oggi hanno solo delle concezioni teoriche di quello che è il project management e il PMO.

3.6 IL NUOVO MODELLO

Alla luce dei problemi riscontrati, l'idea è stata quella di creare un nuovo modello sulla base di quello precedente. Prima bisognava diffondere, anche a titolo gratuito, la cultura del PMO ai vari ETS, semplificare i costi di sperimentazione eliminando la piattaforma.

Il nuovo modello prevedeva, come prima cosa, dei workshop ovvero gli eventi su progettazione per processi e gestione dei progetti ad impatto sociale. Serviva raccontare la necessità di attivare un percorso di un certo tipo e dare delle indicazioni sulla figura da individuare per poi effettuare l'accompagnamento. Con l'aiuto di organizzazioni di secondo livello si dovevano coinvolgere quanti più enti possibili. Da affiancare ai workshop c'era la realizzazione di un sito vetrina in cui inserire una breve presentazione sul project management e sul PMO con una sezione teorica su impatto sociale, in modo da permettere agli ETS di conoscere il programma ed approfondire sull'argomento qualora fossero interessati.

Dopo la partecipazione ai Workshop, se l'ETS volesse continuare il percorso, e quindi aderire al progetto di FAMM, deve selezionare la figura che ritiene più adatta a intraprendere il percorso di PMO a impatto sociale che verrà chiamata PMO Sociale che verrà formata da FAMM. Gli verranno spiegati i tool per la gestione dei progetti quali: pianificazione progettuale, monitoraggio, gestione stakeholders, valutazioni rischi e criticità per quanto riguarda la misurazione di impatto, la figura verrà formata su un processo in grado di individuare la catena del valore.

I mentor che dovranno seguire i PMO Sociali devono essere degli esperti del settore a cui verrà fatta una formazione di base svolta in gruppo per avere delle idee comuni.

La sostanziale differenza con il precedente modello è l'eliminazione della piattaforma favorendo la comunicazione anche tramite canali privati tra i vari PMO sociali. In figura 3.6 una rappresentazione del nuovo modello.

Durante questo percorso il PMO Sociale dovrà essere in grado di realizzare un PMO a impatto sociale all'interno dell'organizzazione in grado di operare e si dovrà occupare anche del monitoraggio sia dei progetti che del lavoro svolto dal PMO.



Figura 3.6: Secondo modello ideato da FAMM

Il processo di introduzione del PMO per gli ETS visto fino ad ora richiede vari step che possiamo dividere in due macro-fasi come possiamo vedere in figura 3.7:

- la consapevolezza di voler intraprendere il percorso;
- la realizzazione del PMO;

Nella prima fase l'ente che è venuto a conoscenza dei Workshop si documenta all'interno del sito vetrina sul programma dei vari eventi e decide di iscriversi a quello che è più conforme con la sua struttura.

Dopo la partecipazione al Workshop l'ente selezionerà la figura che ritiene più adatta per intraprendere il percorso per diventare PMO sociale e lo comunica a FAMM attraverso il sito web. La persona in questione viene formata sul mondo project management, PMO.



Figura 3.7: Processo introduzione PMO all'interno dell'ETS

Successivamente, si passa alla fase 2 dove il PMO sociale viene affiancato da un mentor e si procederà a creare il PMO all'interno dell'ETS, un centro operativo in grado di gestire i progetti e viene fatta una valutazione sull'impatto che questi

genera sull'organizzazione utilizzando i tool a disposizione. L'ETS può decidere di entrare nella community tramite una sezione dedicata sul sito dove a registrarsi sarà l'ente tramite il PMO sociale

Il percorso di mentor è quello in cui si incentra il percorso da fare con l'ETS, in cui la figura di FAMM accompagna il PMO sociale. Questo avviene tramite delle ore di mentorship, di cui la metà fatte sulla valutazione di impatto, che verrà eseguita da una sezione dell'azienda chiamata Academy, che da anni si occupa di questi temi ed è stata la promotrice dell'introduzione del PMO all'interno di FAMM stessa. Academy si occuperà di formare una serie di mentor su delle tematiche comuni e soprattutto occorre introdurre il tema dell'impatto sociale.

Per i Workshop si è pensato di organizzare questi eventi con associazioni di cooperative, magari sponsorizzate da fornitori, per favorire il coinvolgimento di quanti più enti possibili.

Per partecipare a questo programma viene richiesto all'ente una fee, una piccola tassa, che per la campagna iniziale sarà molto bassa, in quanto, con i primi verrà fatto un lavoro di costruzione e di miglioramento del prodotto. Questa somma servirà principalmente a coprire le spese della fase di mentor in cui una figura junior seguirà il PMO sociale in tutte le fasi di creazione del PMO.

Il lavoro da svolgere per la realizzazione del progetto è stato diviso come mostrato nella figura 3.8.

Quasi tutte le attività sono organizzate da FAMM, verrà fatta una collaborazione con altre aziende per le attività pubblicitarie.

Si è deciso di affidare la realizzazione del sito vetrina ad una figura esterna, in quanto, all'interno di FAMM non era presente nessuna figura con le competenze per farlo e si è stimato un tempo di 30 giorni per la creazione del sito e altri 30 per adattarlo alle esigenze di FAMM. Durante la prima fase di sperimentazione, si potrebbe permettere la registrazione degli ETS ai Workshop tramite mail. Questi ultimi verranno organizzati da FAMM contattando le organizzazioni di secondo livello, dopo verranno riscontrate le adesioni e in base a quelle si sceglieranno gli argomenti con la creazione dei contenuti, il tutto per una durata di 30 giorni.

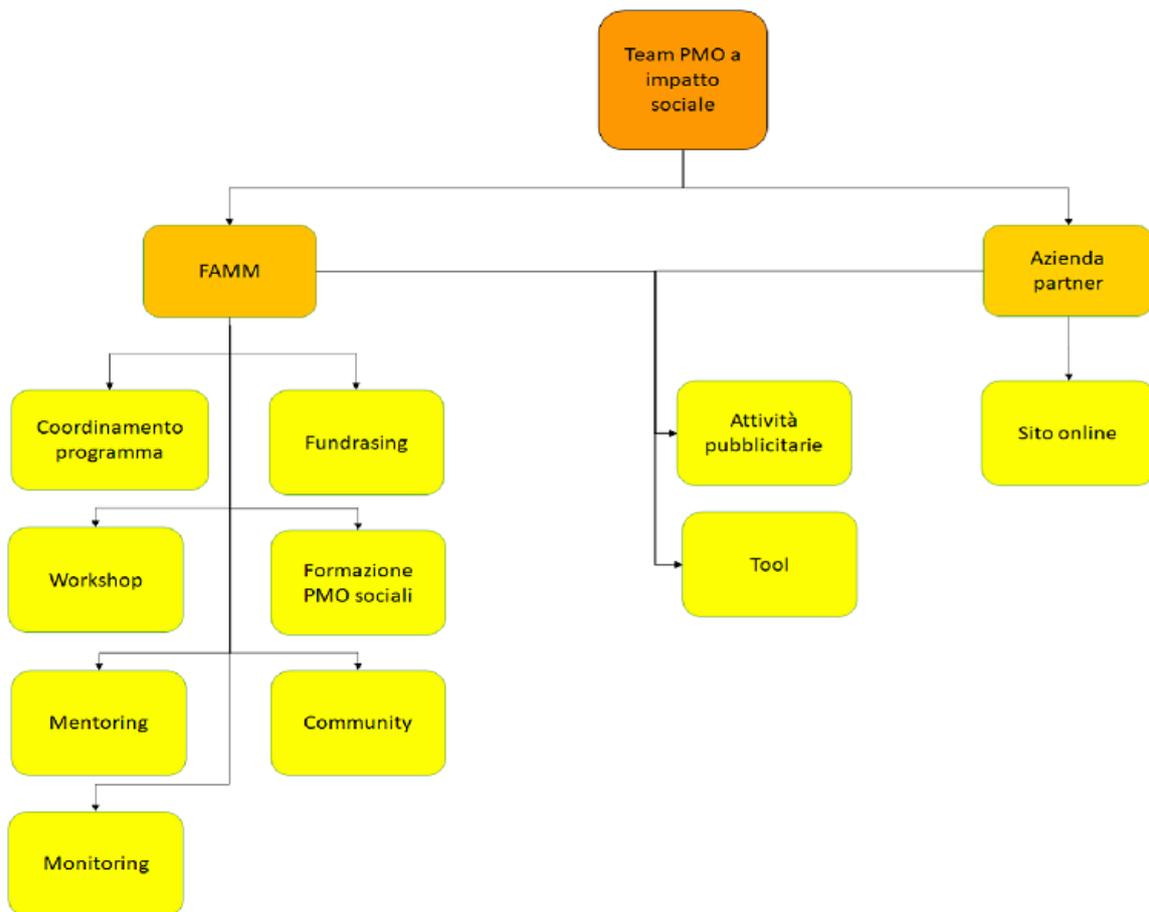


Figura 3.8: *Divisione strutturale del progetto di FAMM*

I tool da utilizzare sono sviluppati dalle società partner e dopo verranno adattati alle esigenze di FAMM, per completare il processo occorrono circa 60 gg e, come possiamo notare in figura 3.9, la creazione dei tool avverrà subito dopo aver confermato il modello con i partner.

Occorre definire insieme ai partner la metodologia di mentorship attraverso un'analisi dei progetti precedenti, di quelli nuovi da avviare e concludendo con un'analisi dei rischi. Questa è una delle fasi più importanti e laboriose da cui verrà fuori il piano di accompagnamento per il singolo ETS. Sarà effettuata da fondazione con l'ausilio di aziende partner e deve essere fatta in maniera meticolosa e puntuale e sono stati stimati 120 giorni per la sua corretta realizzazione. Il passo successivo è quello di selezionare gli accompagnatori e poi di formarli tramite la sezione Academy di FAMM specialmente sui temi di impatto sociale. Per la mentorship vera e propria sono previsti diversi incontri su project management, PMO e valutazione di impatto per una durata di un massimo di 2 ore con cadenza settimanale per permettere di fare propri i concetti e applicarli un po' alla volta all'interno dell'organizzazione, spalmati su un totale di 90 giorni.

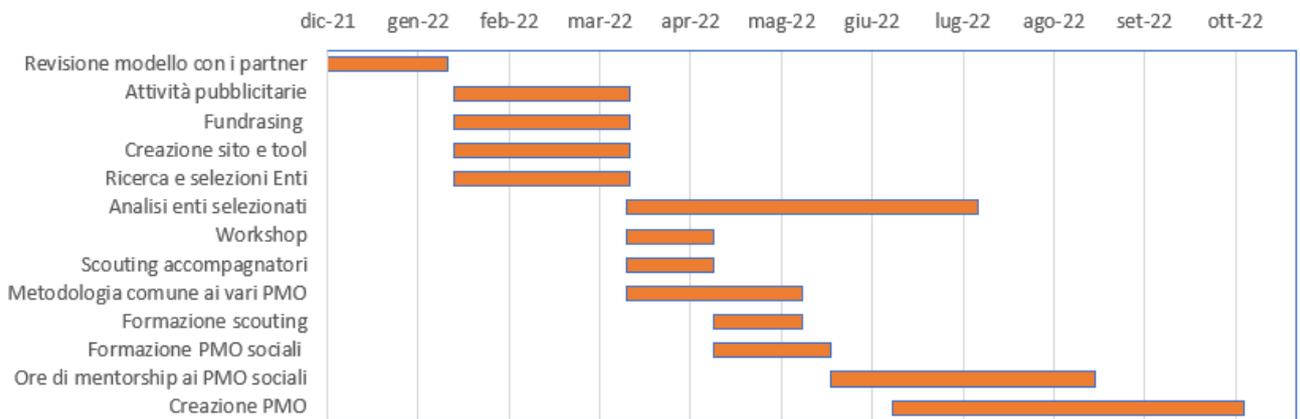


Figura 3.9: Cronoprogramma second proposta FAMM

La partenza del progetto era prevista per dicembre, per poi procedere con l'attività di fundraising già da dicembre 2021. Il terzo settore lavora in contesti sociali in cui la sostenibilità economica può essere un campo di difficile realizzazione. Per la realizzazione dei progetti ci si rivolge a delle "banche sociali" che fungono da partner. Queste ultime possono presentare un bando loro per dei progetti particolari oppure dare dei finanziamenti a fondo perduto.

L'analisi dei costi ha portato alla luce come, rispetto al primo progetto, i costi erano di circa il 20% in meno principalmente grazie al taglio della piattaforma che pesava di circa il 30% dei costi totali. Ora, al posto della piattaforma, è stata solo inserita una community dei PMO Sociali molto più snella che ha come compito quella di metterli in contatto ed eventualmente integrare le informazioni presenti sul sito.

I valori sono stati considerati in rapporto a quelli del primo progetto considerando cento il totale del precedente, si è proceduto poi a fare la relativa proporzione in cui ogni singola voce di costo è stata rapportata al totale dei costi del primo modello, evidenziandone la differenza. Tutte le voci di costo hanno dei valori contenuti e nonostante le attività da svolgere siano molte di più rispetto al progetto precedente si è riusciti ad ottenere degli ottimi risultati a livello economico come mostrato in figura 3.10.

Per le varie attività svolte all'interno di FAMM sono stati utilizzati i dati già presenti, sia per il lavoro delle varie risorse junior e senior che per quanto riguarda la coordinazione del progetto. Sono state stimate delle ore necessarie per il completamento dei vari step e avendo a disposizione la paga oraria è stato calcolato il totale.

L'attività più rilevante risulta essere quella della Formazione dei PMO Sociali che precedentemente erano chiamati Ambasciatori. Mentre prima questi, avevano una piattaforma in cui formarsi e successivamente tenersi aggiornati e valutare i propri dubbi, adesso deve esserci una formazione più completa, che poi porta ad una riduzione dei costi per l'attività di mentoring e di monitoraggio. In questo nuovo modello l'attività alla base di tutto, dopo il completamento del programma, è quella

della pubblicità, che precede l'attività di fundraising svolta sia da FAMM che dalle società partner. Una forte campagna di sponsorizzazione che ha come obiettivo quello di cercare quanti più ETS interessati all'offerta e accaparrarsi il favore degli investitori.

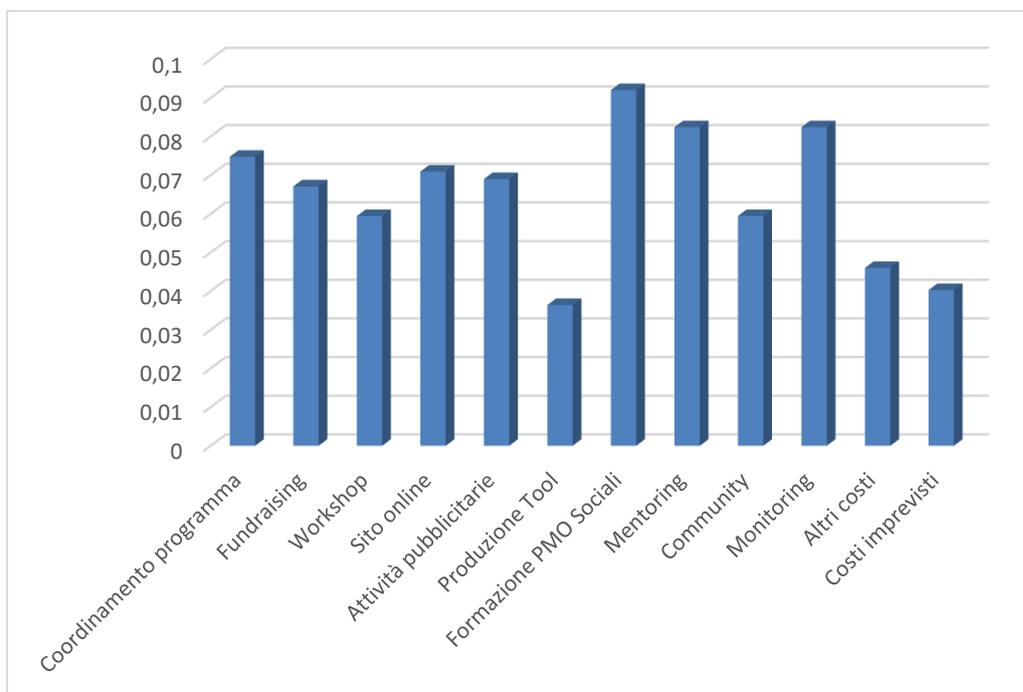


Figura 3.10: *Allocazione dei costi della seconda proposta di FAMM*

I costi realizzazione delle attività non affidata a FAMM sono stati considerati dopo aver ricevuto dei preventivi, sia per la realizzazione del sito con una parte di progettazione e sviluppo dei contenuti e una seconda parte di canone per la sua gestione che anche per la realizzazione dei tool con un costo fisso non particolarmente esoso.

Per partecipare a questo programma viene richiesto all'ente una fee che per la campagna iniziale sarà molto bassa in quanto con i primi verrà fatto un lavoro di costruzione e di miglioramento del prodotto. Questa somma servirà principalmente a coprire le spese della fase di mentor in cui una figura junior seguirà il PMO sociale in tutte le fasi di creazione del PMO.

3.7 SECONDA RIVALUTAZIONE DEL MODELLO: IL PROGETTO FINALE

Dopo aver avviato il progetto durante la revisione con i partner sono state apportate delle modifiche al modello. L'organizzazione finale si basava su l'HUB, l'idea era quella di offrire un collegamento tra i vari enti e le figure che li affiancheranno per la realizzazione di un PMO. All'interno verranno date le prime indicazioni sulle

persone da contattare e sui percorsi possibili. Gli ETS, dopo avere seguito i Workshop, se interessati, mettendosi in contatto con FAMM possono richiedere l'analisi dei bisogni in cui, attraverso delle schede preimpostate, le organizzazioni riescono a capire il livello da cui partire per la diffusione del project management e del PMO per la valutazione dell'impatto sociale.

Da qui, come anche mostrato in figura 3.11, l'organizzazione ha tre possibilità in base al livello di diffusione della cultura del project management e del PMO. Insieme al partner si sceglie una metodologia di intervento, quali strumenti usare e come; questo è reso possibile grazie ad un'analisi dei progetti precedenti con l'individuazione delle principali fonti di rallentamento e dei rischi. I tool per la gestione dei progetti precedenti non hanno subito nessuna modifica.

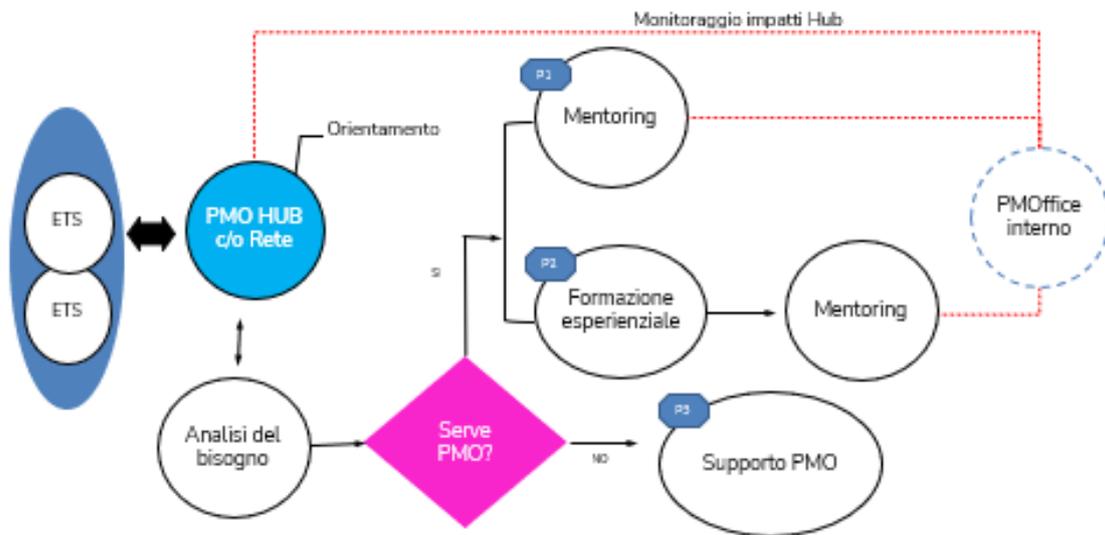


Figura 3.11: *Modello Finale lanciato sul mercato*

Se l'ente non ha bisogno di creare un PMO all'interno dell'organizzazione si procede con il Supporto PMO dove viene creato un Microprogramma per aiutare l'ETS nella gestione dei progetti, viene anche associata una figura di supporto di FAMM per fornire le indicazioni necessarie.

L'ETS che vuole introdurre il PMO al suo interno ha due possibilità che dipendono dal suo livello di partenza. Se la cultura del project management e del PMO non è diffusa abbastanza l'attività di mentoring viene preceduta da una "formazione esperienziale" ovvero dei percorsi per chi dovrà realizzare in futuro il PMO in cui vengono trasferite le conoscenze base con introduzione al mondo project management.

L'attività di mentoring viene suddivisa come nel modello precedente: due differenti ambiti di formazione, il primo è sul project management e sul PMO, il secondo verte sulla valutazione di impatto sociale.

Ad oggi per quanto riguarda la community questa è stata accantonata poiché parte del lavoro viene svolto inizialmente dall'HUB. In futuro può esserci la possibilità di crearne una gestita all'interno di FAMM in cui i PMO sociali si scambiano pareri, da cui trarre spunto per la realizzazione dei workshop successivi di approfondimento.

Per quanto riguarda l'aspetto dei costi questi sono aumentati del 10% rispetto al progetto precedente, in quanto come si vede in figura 3.12 l'eliminazione della community ha sì portato un risparmio del 7%, però ora serve un lavoro di mentoring che richiede un effort molto più alto con dei costi che sono più che raddoppiati.

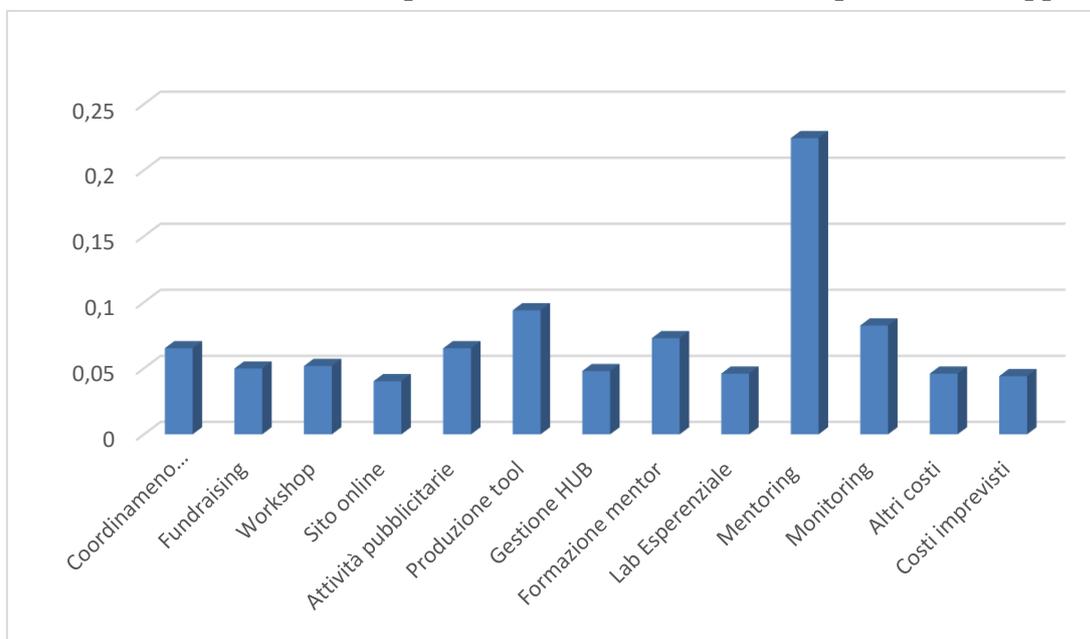


Figura 3.12: *Allocazione dei Costi del progetto finale*

La valutazione è stata effettuata con lo stesso metodo del modello precedente e la gestione dell'HUB ha dei costi piuttosto contenuti, si parla di circa il 5% del totale così come i Lab per la formazione esperenziale. I tool devono essere adattati al nuovo modello motivo per cui c'è più lavoro da fare con un aumento dei costi del 60% in quanto prima potevano essere selezionati da quelli già presenti in FAMM con dei costi di sviluppo irrisori, mentre ora, partendo da quelli già in dotazione questi devono essere modificati in base alle nuove esigenze. Nelle restanti voci di costo non sono state effettuate modifiche sostanziali in quanto in queste parti il progetto è rimasto come prima.

Anche il cronoprogramma ha subito delle modifiche come presente in figura 3.13. allungando i tempi di realizzazione del progetto di tre mesi. Le attività pubblicitarie e di fundraising sono state attivate ancor prima di ultimare le revisioni del progetto in modo da partire il prima possibile ed evitare ulteriori ritardi. Per poi procedere con la creazione del sito e la selezione degli enti, prima di intraprendere il percorso che porterà alla creazione del PMO all'interno dei vari ETS

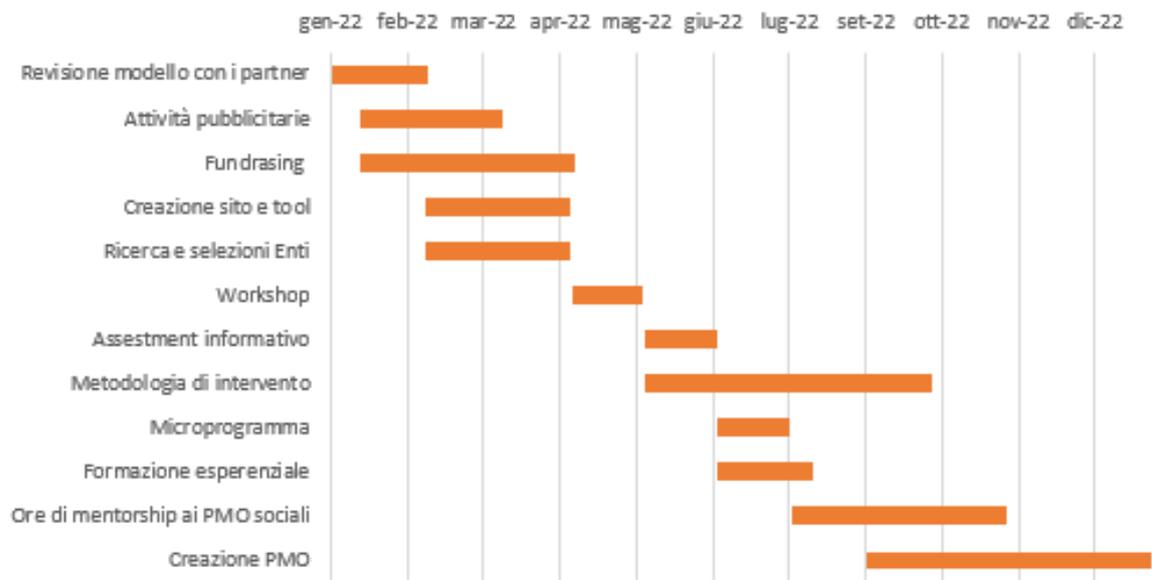


Figura 3.13: Cronoprogramma progetto finale

4 Strumenti e progettazione a lungo termine

Alla luce del progetto finale in questo capitolo verranno analizzati quali sono stati i tool usati nelle varie fasi del lavoro. In un settore dove la progettazione è pressoché assente, l'obiettivo del breve termine non può porsi troppo distante dalla situazione attuale, per questo è stato pensato un progetto che portasse all'introduzione degli ETS nel mondo delle logiche di project management e il PMO.

4.1 Tool utilizzati ad oggi dagli ETS

Il PMO abbiamo visto essere “una struttura di gestione che standardizza i processi di governance relativi al progetto e facilita la condivisione di risorse, metodologie, strumenti e tecniche” [26]

Possiamo scomporre il PMO in 5 aree di intervento. Come è possibile notare in figura 4.1 queste sono:

- politiche, ovvero definire i modi di intervento e di relazione all'interno dell'organizzazione, ma anche con gli elementi esterni ad essa;
- training, accompagnamento dei referenti di progetto per l'introduzione dei nuovi processi di PM. Evidenzia le esigenze dei percorsi di sviluppo per l'allineamento dei volontari;
- risorse, Il PMO agevola il coordinamento e l'allocatione delle persone coinvolte nei progetti in collaborazione con il referente di progetto;
- processi, accompagnamento dei referenti di progetto per l'introduzione dei nuovi processi di PM.;
- standard, attraverso la definizione di modelli e strumenti relativi ai processi dell'organizzazione;

Per fare tutto questo è stato studiato un processo di progettazione comune da far utilizzare ai vari ETS. In particolare, come si può vedere in figura 4.1, il raggiungimento dell'obiettivo avviene in cinque fasi, partendo dall'ideazione in cui vengono pensate le caratteristiche principali del progetto e si elabora il project charter. Si passa poi alla fase di pianificazione dove il progetto viene dettagliato nei vari aspetti anche attraverso la realizzazione dei documenti di avviamento quali la scheda di progetto e la WBS.

Durante l'esecuzione del progetto viene usato il Gantt per monitorare l'andamento e una matrice su un foglio Excel per assegnare i compiti alle risorse.



Figura 4.1: *Processi di progettazione*

Il progetto poi viene rendicontato con i report in merito ai risultati ottenuti e agli scostamenti rispetto ai tempi e ai costi preventivati, e, infine, avviene la chiusura.

Tra una fase all'altra occorre che il project sponsor, ovvero chi finanzia il progetto, deve approvare l'avanzamento del progetto coinvolgendo eventualmente altre figure di competenza.

Passiamo in rassegna gli strumenti che sono stati usati e in particolare il loro adattamento nel Terzo settore:

- project charter:** è lo strumento utilizzato dal PM per sintetizzare l'idea progettuale e dal project sponsor per approvare l'idea. Il charter serve da quadro di riferimento di alto livello per allineare gli stakeholders.

L'ETS viene introdotto al mondo del project management, attraverso uno strumento di basilare importanza. Dopo aver individuato il progetto da portare avanti deve stabilire le basi da cui partire. Verranno indicati i principali deliverable, informazioni sul ROI che nel caso del Terzo settore si concentrerà sia sul fattore economico ma anche da un punto di vista di benefici sociali in quanto a mancare è lo "scopo di lucro". Ha un ruolo anche di marketing, serve ad avere una breve presentazione del progetto per i vari stakeholders e anche per attrarre nuovi investitori

Questo documento può essere usato anche in fase di monitoraggio per evidenziare se il progetto sta seguendo le linee individuate inizialmente. Il motivo principale però resta quello degli investimenti. In un settore in cui si fa fatica a trovare dei finanziamenti, è importante offrire un documento che rappresenti al meglio il progetto.

Individuati gli scopi principali quello che occorre inserire all'interno del progetto sono sia le strategie di come questi obiettivi verranno raggiunti, ma anche le risorse coinvolte nel progetto e i ruoli che esse hanno, dove per risorse non si intende solo i lavoratori all'interno dell'azienda ma occorre identificare in maniera puntuale anche i partner esterni, gli stakeholders e gli sponsor se presenti, evidenziandone anche il ruolo.

Serve inserire una potenziale durata del progetto con le fasi fondamentali, affiancando il tutto con una valutazione dei costi se possibile anche spaccettata in macroaree. Per quello che riguarda i rischi per il momento

non è stata approfondita la questione in quanto occorre prima saper riconoscere e quantificare i problemi che potrebbero accadere per poi offrire dei rimedi. Ma ad oggi i PMO presenti negli ETS non hanno le competenze per farlo.

Da un punto di vista strutturale il linguaggio utilizzato deve essere semplice in modo da consentire a tutte le parti coinvolte una piena comprensione evitando ambiguità presenti e future. Viene redatto inizialmente dalla figura a cui è venuta l'idea del progetto e dopo una prima bozza, questa viene introdotta all'interno del team del PMO per valutazioni e approfondimenti. Nel documento oltre ad essere indicati i punti precedentemente elencati, bisogna mettere in evidenza il titolo del progetto, un codice identificativo e il Project Manager, che coordinerà il progetto e ne sarà responsabile. È un documento pressoché statico in quanto una volta redatto non dovrebbe subire modifiche;

- **WBS:** rappresenta la scomposizione del progetto attraverso una gerarchia definita “ad albero”. In questo modo è possibile capire meglio quali sono i vari sotto progetti e quali sono le risorse che possono gestire le singole attività.

Per la redazione della WBS l'organizzazione deve dividere il progetto in varie sottofasi fino al raggiungere il livello di dettaglio più alto, in un approccio top-down. Questa viene fatta in forma grafica per essere comprensibile a primo impatto, e può essere accompagnata da una scomposizione tramite indici.

I vari elementi della WBS vengono definiti “pacchetti” e per una costruzione ottimale della struttura occorre che ogni pacchetto venga descritto in maniera univoca e chiara e che per ogni singolo pacchetto ci sia un solo compito associato ad un solo responsabile. I livelli di scomposizione vengono eseguiti per fasi, in quanto tendenzialmente i progetti del Terzo settore non possono essere scomposti per processi, ed è più semplice da utilizzare, anche se nei livelli più alti prevale una suddivisione in base alle aree di progettazione. Questa viene resa disponibile a tutti i membri dell'organizzazione, in modo da permettere una comunicazione diretta tra le varie parti coinvolte nel progetto, facilitandone la comprensione sia dei soggetti che delle responsabilità. In caso di modifiche avendo a disposizione queste informazioni, il processo è più semplice;

- **scheda progetto:** riassume i diversi aspetti del progetto permettendone la comunicazione a livello di team di progetto. È un documento vivo che cambia nel tempo con l'evolversi del progetto stesso. Alla base della scheda progetto c'è la scomposizione dell'ambito o WBS.

Può essere considerata il proseguo del project charter, con la grande differenza di essere un documento dinamico. Vengono indicati le motivazioni alle origini del progetto e gli obiettivi, le attività preliminari

che sono state effettuate e quali sono gli indicatori per valutare la realizzazione del risultato.

È uno strumento utile in quanto serve a valutare la sostenibilità del tempo con dei risultati che devono riguardare le modalità e i tempi di realizzazione. Viene considerato un documento completo in quanto l'ETS deve indicare anche una valutazione sulla strategia di come questo progetto vada a rapportarsi con gli altri già presenti nell'organizzazione.

Per la sua compilazione è previsto un documento già preimpostato in cui inserire i vari campi;

- **Quire:** è uno strumento semplificato per la gestione in contemporanea sui file in cloud. Utilizzato dal PM per pianificare nel dettaglio, assegnare compiti, monitorare l'andamento del progetto e riportarne lo stato di avanzamento rispetto alla baseline approvata, viene anche impiegato dal PMO per consolidare dati in ottica di portfolio;

Si basa su una gestione delle attività in maniera collaborativa tra le diverse figure del team.

L'utente dopo essersi loggato ha accesso solo ai file a cui è autorizzato e le modifiche vengono gestite in real time, inserendo anche le varie versioni con il soggetto promotore della modifica. Si possono attivare delle notifiche collegata allo smartphone e filtrare le attività per concentrarsi su qualcosa in particolare. Tenendo traccia delle varie modifiche è possibile vedere l'evoluzione delle parti del progetto. Ad oggi ha il grande vantaggio di essere uno strumento di facile utilizzo e che guida l'utente nelle realizzazioni dei lavori.

- **chiusura progetto:** È lo strumento che si contrappone al project charter e serve allo sponsor per chiudere il progetto. È redatto dal PM e dal suo team ed è la base per il lancio di sessioni di miglioramento continuo e lezioni apprese.

Il PM effettua una valutazione degli esiti in collaborazione con il team tramite una check list di supporto per capire se il lavoro è stato realizzato in concomitanza con quanto previsto dal piano, se tutti i deliverables sono stati realizzati e il loro livello di qualità è in linea con quanto preventivato. Bisogna valutare in secondo luogo le responsabilità per un'eventuale manutenzione del progetto, se gli stakeholders sono stati avvisati della fine delle attività. I vari componenti del team devono essere valutati e viene redatto un piano per monitorare il progetto.

A fine progetto viene fatto un meeting in cui vengono condivisi all'interno del team i risultati, con i riscontri positivi e le parti da migliorare.

Questi strumenti sono molto utili, ma in un mondo ancora agli albori della progettazione, il primo strumento che viene introdotto è quello di una dashboard su Excel. Questa viene personalizzata in base alle esigenze dell'ETS e da questa è

possibile analizzare in maniera semplice l'evolversi di un progetto. Per ogni progetto è stato pensato di inserire:

- Id progetto;
- area di riferimento;
- categoria, ovvero da dove nasce l'idea del progetto, se è tutto frutto dell'organizzazione o se sono stati presi spunti dall'esterno;
- denominazione;
- referente di progetto;
- stato di progetto, che può essere in sviluppo, fermo, da sviluppare o completato;
- se sono previste delle entrate, in quanto nel Terzo settore spesso i progetti non prevedono dei ricavi in quanto il loro unico obiettivo è l'impatto sociale;
- partner;
- importo stimato per la realizzazione;
- copertura dei costi fissi;
- cliente/donatori;
- durata del progetto;

In questo modo tramite la compilazione di un foglio Excel si cercava di dettagliare quanto più possibile i vari progetti presenti. Le persone indicate a gestire il PMO con scarse competenze nel project management non sono in grado di gestire strumenti troppo avanzati, e questa struttura è ideale per l'introduzione in questo mondo.

Si avevano dei riferimenti univoci per ogni progetto dati dall'ID e associato a questo c'era un referente a cui chiedere l'evoluzione e l'andamento dei "lavori". Bisognava inserire anche lo stato del progetto per valutare in quel momento quali di questi erano ancora attivi e come allocare le risorse disponibili. Venivano inseriti i costi, come questi venivano coperti ed i tempi stimati di realizzazione del progetto, un elemento importante era quello di identificare i partner nonché gli stakeholders per capire a chi interessasse la questione e in che direzione procedere.

La parte più difficile del progetto è stata quella di costruire il monitoraggio per delle organizzazioni del terzo Settore, che, come abbiamo visto, è un mondo no profit in cui non perseguito lo scopo di lucro. Oltre agli indici per l'andamento dei costi e tempi in cui veniva considerato lo scostamento totale e in termini percentuali rispetto al totale, era necessario trovare degli indici per valutare l'impatto sociale. Il principale KPI che è stato considerato è quello relativo alla soddisfazione di tutti gli stakeholders. A fine progetto viene inviato un questionario a tutte le figure che avevano degli interessi nel progetto in cui devono esprimere una valutazione sul progetto in generale utilizzando una scala da 1 a 10 ed eventualmente aggiungere commenti. In maniera indiretta si va a valutare anche la qualità del prodotto/servizio in quanto gli stakeholder sono influenzati da ciò.

4.2 Possibili strumenti che verranno introdotti

Durante l'avvio del progetto è stato visto come la dashboard grazie alla sua semplicità di applicazione ha riscontrato un forte successo. Grazie a questa i vari PMO riuscivano a valutare più progetti contemporaneamente senza dover recuperare le informazioni tra i vari dipendenti. Il punto cruciale era quello di monitorare costantemente ma grazie al referente di progetto questo avveniva in maniera precisa e puntuale. Inoltre, si è data la possibilità ai referenti di apportare le modifiche al file che veniva usato in condivisione tra il PMO e i vari responsabili, previo avviso di questi ultimi, in modo tale da avere dei dati sempre nuovi e il più possibile aggiornati.

Si è pensato di aggiornare la dashboard inserendo una colonna per indicare la fase progettuale divisa in: fattibilità, ideazione, sviluppo sperimentazione, rendicontazione risultati a cui per ogni fase corrisponde un valore indicante la priorità per capire, nell'eventualità di una carenza di risorse su quale progetto concentrarsi in base alla sua importanza.

Può essere anche inserito una cella indicante le altre aree coinvolte, questo può essere utile per individuare gli stakeholders interni, capire con chi si collabora ed eventualmente chi contattare nel caso in cui ci fossero degli impedimenti al normale proseguo del progetto.

È in programma di inserire il mese di avvio e di fine, per rafforzare il concetto sui tempi ed individuare eventuali sovrapposizioni

Nella dashboard verrà inserito l'incasso previsto per valutare eventuali flussi di cassa in entrata, utili ad effettuare un piano aziendale per capire quali progetti hanno delle possibili entrate in un settore in cui l'aspetto economico e l'ottenimento dei fondi diventa essenziale.

Gli strumenti del project management analizzati in precedenza quali: project charter, WBS, scheda progetto, Quire, chiusura progetto, verranno introdotti dopo la prima fase di lancio del programma. Avere da subito più documenti da compilare genererebbe solo confusione, aumentando a dismisura la mole di lavoro da effettuare senza portare i benefici che questi strumenti sono in grado di dare. Il project manager si ritroverebbe a fare un lavoro di ricerca dei dati da inserire molto dispendioso in termini di effort, con dei documenti che sarebbero fini a sé stessi.

Dopo la prima fase in cui si consolidano gli strumenti base forniti tramite Excel si possono introdurre tutti gli elementi per una gestione dei progetti più dettagliata e in grado di ottenere delle prestazioni più elevate.

Il project charter è lo strumento essenziale per quanto riguarda l'attività di fundraising, serve a dare un'immagine di quello che sarà il progetto e di provare ad espandere la platea di possibili fornitori. In quest'ottica si può implementare il documento visto in precedenza indicando l'ambito del progetto ovvero in quale area si va a collocare il progetto in modo da consentire delle valutazioni più approfondite. Per una maggiore

chiarezza dei dati bisogna inserire anche se ci sono dei vincoli da rispettare, delle possibili opportunità che potrebbero verificarsi e un ultimo elemento utile è quello di elencare i membri del team che si occuperà del progetto.

La WBS è un elemento per la sua semplicità di realizzazione già ampiamente sviluppato, anche perché da un'immagine immediata di quella che può essere una possibile scomposizione del progetto. Tutti gli ETS già lo adoperano e si potrebbe facilmente implementare eventualmente associando dei reminder ad ogni singola attività in modo da mettere in risalto le scadenze per ottimizzare i tempi ed evitare dei ritardi in fase di realizzazione, collegando l'attività direttamente al suo responsabile.

Per quanto riguarda la scheda progetto si è visto come questo sia uno strumento non molto usato, considerato superfluo perché simile al project charter. Serve diffondere l'utilizzo all'interno degli ETS, estendendo la valutazione dei progetti oltre che con quelli già presenti nella stessa organizzazione con i progetti dello stesso settore di altre aziende o con quelli della stessa area geografica. In questo modo è facile individuare i competitors, e anche le aziende con cui collaborare con degli accordi di cooperazione. Può essere utile inserire sia una valutazione per l'impatto ambientale, e il grado di innovazione del progetto in questione.

Lo strumento "Quire" è quello che ha riscontrato un particolare successo poiché la stesura di documenti condivisi è un elemento molto usato nella gestione dei progetti. Con la visualizzazione delle diverse versioni del documento è possibile verificare le correzioni effettuate e procedere con il nuovo lavoro.

Infine, lo strumento chiusura di progetto è anch'esso molto usato in quanto a fine lavori viene sempre fatta una revisione, in cui vengono analizzati gli obiettivi, viene fatta una valutazione generale del progetto e del team. Potrebbe essere utile in ottica futura la costruzione di una repository di archiviazione dei documenti di progetto.

In questo modo si crea un punto di riferimento per progetti futuri, si velocizza la realizzazione delle stime di progetto sia per i tempi che per i costi, individuando in maniera più rapida anche le specifiche e i KPI da tenere in considerazione.

Questo strumento consentirebbe di non partire ogni volta da zero e di far concentrare tutte le energie nelle novità e in ciò che realmente da un valore aggiunto rispetto ai progetti precedenti.

La parte di valutazione dei rischi nella prima fase non è stata considerata in quanto fino ad oggi non vi è stato un riscontro di problemi successi nei progetti del Terzo settore. Non perché questi non siano successi ma perché non venivano considerati e non vi erano delle azioni correttive preventivate. Occorre inoltre creare un database in cui iniziare ad inserire i problemi che sono successi catalogandoli per occorrenza, in modo da avere una base di partenza per i rischi futuri. Per fare ciò è stata ideata una matrice con tre livelli di dettaglio, in cui indicare se è un rischio interno o esterno, al secondo livello viene individuato il settore in cui rientra il rischio, poi questo viene

indicato, le altre colonne individuano il ritardo massimo nel caso in cui dovesse verificarsi il rischio e nella colonna successiva, come si può vedere nella tabella 4.1., i relativi costi.

Partendo da questa, dopo aver stimato i costi e i tempi, si può ragionare sul fatto di adottare o meno delle azioni correttive e valutare il loro impatto sul rischio su cui ricadono monitoraggio e controllo attraverso l'utilizzo di Gantt aggiornati che si vanno a sovrapporre a quelli ideati in fase di progettazione.

Livello 1	Livello 2	Livello 3	Responsabile ETS	Costi
Rischio esterno	Politico	Cambiamento delle linee guida governative		
		Problemi di politiche internazionali		
	Naturale			
	Economico			
Rischio interno	Risorse umane			
	Amministrativo			

Tabella 4.1: *Matrice dei rischi*

Per la costruzione dei Gantt si utilizzano delle barre proporzionali alla durata dell'attività. Inizialmente non è stato previsto un buffer, che verrà aggiunto poiché ritenuto essenziale per avere dei margini di ritardo sulla catena critica. Sarà necessario inserire i costi durante lo svolgimento dei lavori per confrontarli con quelli pianificati ed eventualmente effettuare delle stime correttive.

Lo step successivo da adottare, però in una fase di maggiore consapevolezza del project management, potrebbe essere quello di passare da dei fogli Excel a Microsoft project, uno strumento più dettagliato in cui effettuare delle analisi pre e post realizzazione di progetto molto più accurate.

Uno strumento da introdurre potrebbe essere l'implementazione di un sistema di comunicazione più efficace. Ad oggi viene utilizzato quello fornito da una

piattaforma online, ma si potrebbe pensare di fare delle collaborazioni anche pagando una piccola quota, in modo da non avere un sistema base con delle limitazioni.

Per la parte di monitoraggio, infine, si sarà introduzione di nuovi KPI. Partendo dai risultati ottenuti. Con gli ETS partecipanti al progetto verrà fatta una continua revisione soprattutto per quello che riguarda l’impatto sociale. Avendo ulteriori dati a disposizione si possono individuare gli indici più efficaci per il monitoraggio dei progetti.

Ad oggi è stato proposto di sviluppare dei KPI, indicatori mostrano il cambiamento e il progresso di un programma attraverso dei risultati specifici, per tenere in considerazione elementi di innovazione come:

- benessere dei cittadini;
- nuovi “clienti” interessati alle attività proposte
- capacità di affrontare nuovi contesti
- rapidità nel modificare lo scopo iniziale del progetto

4.3 Modelli futuri

Rispetto al modello lanciato, l’idea è quella di implementare il concetto di PMO con degli strumenti sempre più sofisticati in grado di dare più informazioni ai vari ETS. Serve però maggiore contezza dei concetti fino ad ora elencati, per questo è necessario un periodo di incubazione in cui le organizzazioni possano fare loro certi concetti per poi procedere.

Il ruolo di FAMM sarà marginale, dopo il primo periodo di formazione, verrà fatta una revisione periodica per analizzare i risultati. La gestione dei progetti con il passare del tempo e la diffusione delle logiche di project management passerà dal modello tradizionale ad una gestione agile, ma non come avviene ora in cui è lasciato tutto al caso e viene utilizzato un sistema dove si lavora a rilento a causa della mancanza di risorse e inoltre queste sono poco formate. Il sistema agile se utilizzato in maniera corretta consente tanti vantaggi come si può vedere nella tabella 4.1

Caratteristiche principali	Gestione agile	Gestione tradizionale
Controllo e documentazione	Attraverso pannelli visivi	Documenti standardizzati
Scopo	Subire modifiche durante il progetto.	Definito all’inizio del progetto
Tolleranza al cambiamento	Più tollerante e flessibile	Meno tollerante e flessibile
Conflitti	Sfrutta i conflitti e le diverse opinioni dei partecipanti per migliorare	Evita i conflitti
Innovazione	L’innovazione avviene attraverso creatività e interazione dei partecipanti	Tratta l’innovazione in modo formalizzato
Ruolo dei manager	Il manager funge da guida e coordinatore del gruppo	Il manager funge da capo ed è responsabile del controllo

Progettazione e realizzazione	Progettazione e realizzazione avvengono contemporaneamente	Prima la progettazione e poi la realizzazione
Obiettivo principale	Concentrarsi sulla creatività e sull'interazione dei talenti	Attenzione all'organizzazione e alla documentazione

Tabella 4.1: *Differenze tra la gestione tradizionale e quella agile*

Da un lato per i nuovi ETS, un percorso di affiancamento per l'introduzione nel mondo del project management e del PMO, con un accompagnamento sulla diffusione dei temi all'interno dell'organizzazione e la nascita del PMO.

Dall'altro un consolidamento del PMO per quelle organizzazioni che hanno già affrontato il primo step e si trovano in un livello più avanzato nel project management. Verranno effettuati dei Workshop più approfonditi su come potenziare il PMO e come snellire tutto il processo, grazie anche all'introduzione degli strumenti elencati prima, più rapidi ed efficienti. Il ruolo di FAMM sarà quello di mediare tra gli ETS e i vari PM per guidarli nell'implementazione del PMO con metodologie e strumenti comuni. Un punto di incontro sia per le organizzazioni che vorranno crescere in questo percorso che per i PM che avranno voglia di inserirsi nel mondo del Terzo Settore.

Conclusioni e prospettive

Dall'esperienza condotta in Fondazione Accademia Maurizio Maggiora e dalla realizzazione del progetto per la diffusione del PMO all'interno degli enti del Terzo settore ritengo che lo sviluppo del project management e del PMO sia essenziale per una corretta gestione dei progetti. Negli ultimi anni il mondo non-profit si sta espandendo esponenzialmente e di conseguenza per le organizzazioni ci sono nuove opportunità in cui inserirsi. Per fare ciò, però, devono imparare ad usare gli strumenti già ampiamente adoperati nel settore profit, e cercare di introdurre e implementare il PMO. Una sezione molto importante del project management nella gestione dei processi e dei progetti quando questi diventano un numero piuttosto elevato e serve una corretta valutazione iniziale e un monitoraggio in grado di evidenziare l'andamento del progetto a livello di tempi e costi, prevenendo anche eventuali rischi che potrebbero stravolgere il progetto.

Il Terzo settore inizia ad essere maturo per poter effettuare questo cambiamento, che però non può essere immediato, né tantomeno imposto. Il primo progetto offerto da FAMM era troppo articolato per essere compreso ed avere il favore dei vari enti, per questo non ha riscontrato particolare successo. Dopo aver fatto un'analisi accurata del mercato, partendo dal primo progetto è stato realizzato un modello che ha riscontrato successo, ed effettuando alcune modifiche insieme alle società partner, è stato realizzato il progetto finale in cui veniva realizzato un Hub. Questo aveva il compito di mediare tra gli ETS che volessero introdurre un PMO e le figure che poi dovranno guidare le organizzazioni al raggiungimento dell'obiettivo. Sono stati individuati tre diversi segmenti in base al diverso livello di sviluppo del project management e del PMO all'interno degli ETS. In questo modo si è riusciti a raggiungere un ampio bacino di utenza, che ha portato ad una forte adesione delle organizzazioni.

Una volta partito il progetto, non richiede particolare effort per la sua gestione, e può essere replicato in diversi contesti e con un numero elevato di enti. Se i risultati ottenuti dalla prima tornata di adesioni dovessero essere positivi, si procederà a cascata cercando di espandere sempre di più il progetto. Avendo a disposizione i dati e l'andamento degli enti che hanno già aderito, sarà possibile migliorare ancor di più il progetto, inserendo nuovi strumenti e perfezionando quelli già in uso, grazie ai feedback costanti degli enti, ma anche di chi si occupa di eseguire l'accompagnamento. Da un punto di vista economico, lo scoglio principale era avviare il tutto, poiché i costi di mantenimento e di gestione sono molto bassi. Di conseguenza, con l'espansione del progetto, anche per gli enti aderenti occorrerà uno sforzo economico inferiore per aderire all'iniziativa.

In futuro, questo potrebbe risultare poco completo in quanto utile per le prime fasi di un PMO, ma vista la situazione attuale è un buon punto di inizio da cui prendere spunto ed eventualmente far evolvere il progetto.

BIBLIOGRAFIA:

- [2] P.M.I Project Management Institute.
- [3] Russel D. Archibald.
- [4],[7],[14],[21] Marco Cantamessa, Esther Cobos, Carlo Rafele. Il project management: un approccio sistemico alla gestione dei progetti, 2007.
- [5],[6], [8], [9],[13] Newtown Square: Project Management Institute. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide): the standard for project management, 2021.
- [10],[12] T P Mozhayrva, A Z Simkin, E I Sorokina and A S Proskurin. Management of personnel risks in the organisation quality management system, 2019.
- [11] Rima Derradji and Rachida Hamzi. .Multi-criterion analysis based on integrated process-risk optimization, LRPI Laboratory, University of Batna 2, Batna, Algeria 2019)
- [13], [24] SAI ON CHEUNG, NAN CAO, and WING SUM ALFRED MA. Using KPI for incentivization. Construction Dispute Resolution Research Unit, Dept of Architecture and Civil Engineering, City University of Hong Kong, Hong Kong,2020.
- [25] Fernanda T. Treinta^{1,2}, Louisi F. Moura^{1,2,3}, José M. Almeida Prado Cestari^{2,4*}, Edson Pinheiro de Lima^{2,5}, Fernando Deschamps^{2,6}, Sergio Eduardo Gouvea da Costa^{2,5}, Eileen M. Van Aken³, Juliano Munik² and Luciana R. Leite^{2,7}. Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. 2020
- [26] PMI, 2021

SITOGRAFIA:

- [1] https://www.accademiamm.it/wp-content/uploads/2021/03/FAMM_Atto_Statuto.pdf
 - [14] <https://www.cantiereterzosettore.it/cose-il-terzo-settore/>
 - [15] <https://www.gazzettaufficiale.it>
 - [16] https://it.wikipedia.org/wiki/Terzo_settore#Storia
 - [17] <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Codice-del-Terzo-Settore.aspx>
 - [18] <https://www.istat.it/it/files/2021/10/Report-nonprofit-2019.pdf>
 - [19] <https://www.passionenonprofit.it/i-numeri-del-terzo-settore-aggiornati-dati-istat/>
 - [20] <https://www.istat.it/it/files//2019/12/C23.pdf>
 - [22] <https://www.redhat.com/it>
 - [23] <https://www.humanwareonline.com>
- <https://www.accademiamm.it/>

A questo percorso, a Torino e a chi mi è stato vicino in questi anni, ogni singola persona ha qualcosa da insegnarti.
Più oggi di ieri ma non quanto domani.