



Cofinanziato dall'Unione europea



MINISTERO DELL'INTERNO

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2021-2027

Obiettivo Specifico 2: Migrazione legale/Integrazione - Misura di attuazione 2.d Ambito di applicazione 2.h
Intervento a.1) Capacity building, qualificazione e rafforzamento degli uffici pubblici.

LGNetFORMA - Lezioni di *innovazione per le pratiche di integrazione dei Comuni*

Il Comune fautore di innovazioni nei percorsi di presa in carico e integrazione dei Cittadini stranieri di Paesi Terzi

Modulo 5

*Fasi e sviluppo di un Progetto finanziato:
dalla ideazione preliminare alla progettazione esecutiva*

Enti partner



Modulo V

Fasi e sviluppo di un Progetto finanziato: dalla ideazione preliminare alla progettazione esecutiva

- La definizione della Work Breakdown Structure (WBS);
 - L'individuazione dei work-package collegati alle azioni progettuali;
 - Il cronoprogramma;
 - La definizione del budget;
 - La costruzione degli indicatori;
 - La produzione dei deliverable;
 - Il monitoraggio.

IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Con il termine **ciclo di vita del progetto** si intende la sequenza delle fasi di analisi, pianificazione, formulazione, presentazione, gestione e valutazione di un intervento.

Le esperienze maturate negli anni dalle agenzie e dalle istituzioni che si occupano di progettazione hanno condotto alla definizione di un insieme organico e specifico di metodologie e tecniche per ciascuna delle fasi del ciclo. Il più diffuso e accettato sistema di tecniche di progettazione è comunemente conosciuto con l'acronimo di **PCM - Project Cycle Management**.

Il PCM permette ai progettisti e, più in generale, a tutti coloro che devono operare delle scelte in merito a concrete azioni di sviluppo, di costruire progetti valutabili nei loro effetti immediati e nel loro impatto a medio termine.

LE FASI DEL PCM (1/3)

Il ciclo di vita del progetto si costituisce di sei fasi fondamentali:

- 1) la **programmazione (o pianificazione)** – l'organo di indirizzo politico definisce le ragioni e le modalità di impegno rispetto ai settori e ai destinatari del progetto;
- 2) l'**identificazione** – Attraverso l'analisi del contesto, delle esperienze passate e degli obiettivi da perseguire si identificano le azioni da intraprendere coerenti con gli obiettivi prefissati. Si approfondisce la conoscenza dei possibili partner, individuando le opportunità di collaborazione con soggetti pubblici e privati;
- 3) la **formulazione/ideazione** – una volta individuati il progetto prioritario, questo deve essere definito dal punto di vista tecnico attraverso un primo progetto preliminare, studio di fattibilità etc;
- 4) la **redazione della proposta progettuale** finalizzata al finanziamento (presentazione) – il progetto così formulato deve essere trasformato in una proposta progettuale (**progetto esecutivo**) che risponda ai criteri definiti dall'istituzione finanziatrice. Se il progetto riceve l'approvazione del finanziatore, si procede alle fasi successive;
- 5) la **realizzazione** – le attività previste nel documento progettuale vengono realizzate. Alla luce di eventuali mutamenti, il progetto può essere modificato (entro certi limiti) allo scopo di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- 6) la **valutazione finale** (ed eventualmente la valutazione ex post) – il progetto viene valutato sulla base dei risultati effettivamente conseguiti. In tal modo sarà possibile individuare le linee per lo sviluppo futuro di ulteriori progetti.

Questa struttura può essere applicata a tutte le tipologie di progetto.

LE FASI DEL PCM (2/3)

Circolarità: nella logica PCM ogni fase è legata alla precedente e pone le basi per la fase successiva.



LE FASI DEL PCM (3/3)

Circolarità: nella logica PCM ogni fase è legata alla precedente e pone le basi per la fase successiva.



IDEAZIONE DEL PROGETTO (1/2)

In via generale l'idea progettuale, che si sostanzia in un *progetto preliminare*:

- ❖ mira a fornire una soluzione al problema/priorità che si intende affrontare;
- ❖ si avvale di analisi di contesto, esperienze passate;
- ❖ segue le linee di indirizzo politico-strategico della Amministrazione;
- ❖ è in linea con gli obiettivi dei Programmi della fonte di finanziamento (Fondi nazionali, europei,...).

IDEAZIONE DEL PROGETTO (2/2)

In via generale l'idea progettuale è articolata in:

- ❖ Contesto di riferimento;
 - ❖ Obiettivo generale e obiettivi specifici;
 - ❖ Descrizione delle attività che si intendono realizzare;
 - ❖ Rete territoriale di cui si intende avvalere o si prevede di creare;
 - ❖ Risultati previsti;
 - ❖ Macro Budget economico.



IL PASSAGGIO DALLA IDEAZIONE DEL PROGETTO ALLA PROPOSTA PROGETTUALE

I PUNTI FONDAMENTALI DELLA PROGETTAZIONE ESECUTIVA

- ❖ La definizione della Work Breakdown Structure (WBS);
 - ❖ L'individuazione dei work-package collegati alle azioni progettuali;
 - ❖ Il cronoprogramma;
 - ❖ La definizione del budget;
 - ❖ La costruzione degli indicatori;
 - ❖ La produzione dei deliverable;
 - ❖ Il monitoraggio.

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE - WBS (1/2)

- ❖ Con il termine **Work Breakdown Structure (WBS)**, anche definita «**scomposizione strutturata del progetto**», si identifica una metodologia utile a strutturare e definire chiaramente tutte le attività del progetto.
- ❖ Lo scopo è quello di organizzare/descrivere il progetto in **sotto-elementi** più facilmente gestibili e rendere meno complessa la comprensione del progetto, in modo da rendere evidenti le fasi e le attività da svolgere per il raggiungimento dell'obiettivo progettuale.
- ❖ La WBS può essere applicata a **qualsiasi tipologia di progetto** (dal settore edile, ingegneristico, servizi etc.)

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE - WBS (2/2)

- ❖ Con lo strumento della WBS, il progetto viene scomposto gerarchicamente in **componenti** con un grado di dettaglio sempre maggiore, con **un approccio top-down**.
 - ❖ Viene creato così un meccanismo di progressiva articolazione in elementi sempre più piccoli, **WBE (Work Breakdown Elements)** posizionati in livelli inferiori. Ciascun livello ed elemento rappresenta porzioni sempre più dettagliate del progetto.
 - ❖ **Non vi è un numero definito di livelli:** la scomposizione dipende dalla complessità del progetto e termina nel momento in cui nell'ultimo livello gerarchico di scomposizione si ha un grado di dettaglio tale da:
 - Descrivere univocamente la singola attività da svolgere;
 - Permettere l'attribuzione della responsabilità esecutiva.
 - ❖ Nell'ultimo livello gerarchico di scomposizione si identificano i **Work Package** elementari definiti anche come «Pacchetti di lavoro» che contengono tutte le «informazioni» caratterizzanti quel lavoro.
-

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) –Esempi (1/2)

La WBS in genere viene rappresentata in **forma grafica** con una struttura ad albero.

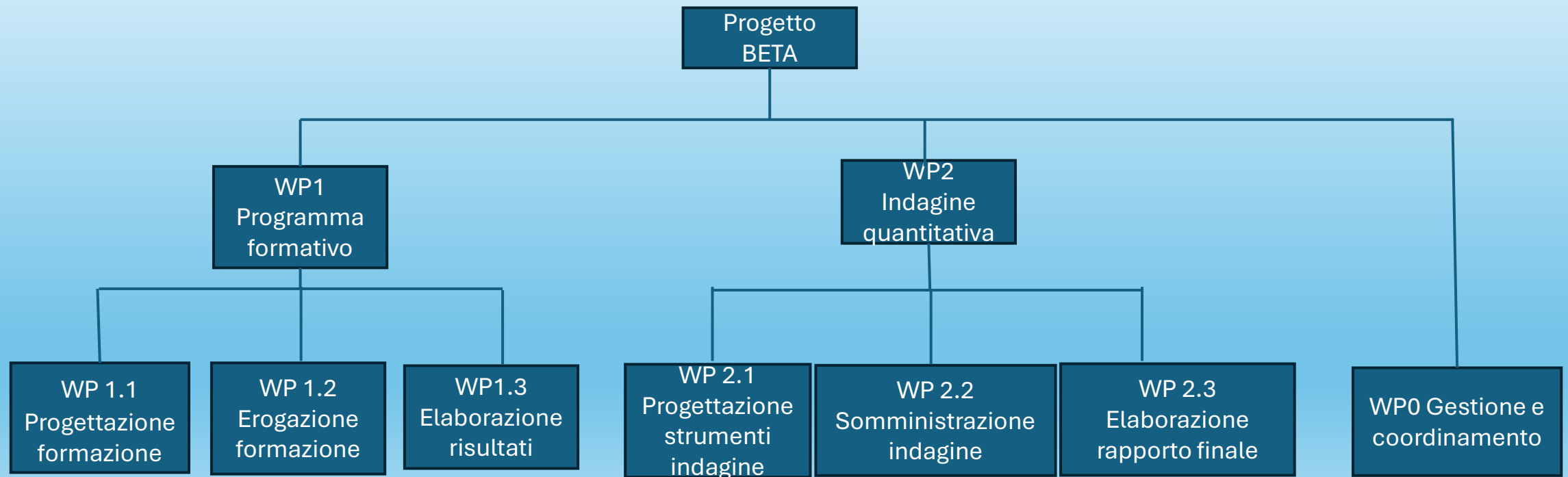
*E' utile/**necessario** prevedere un work-package per la gestione ed il coordinamento progettuale*

Esempio 1: Il progetto ALFA prevede la realizzazione di un corso formativo

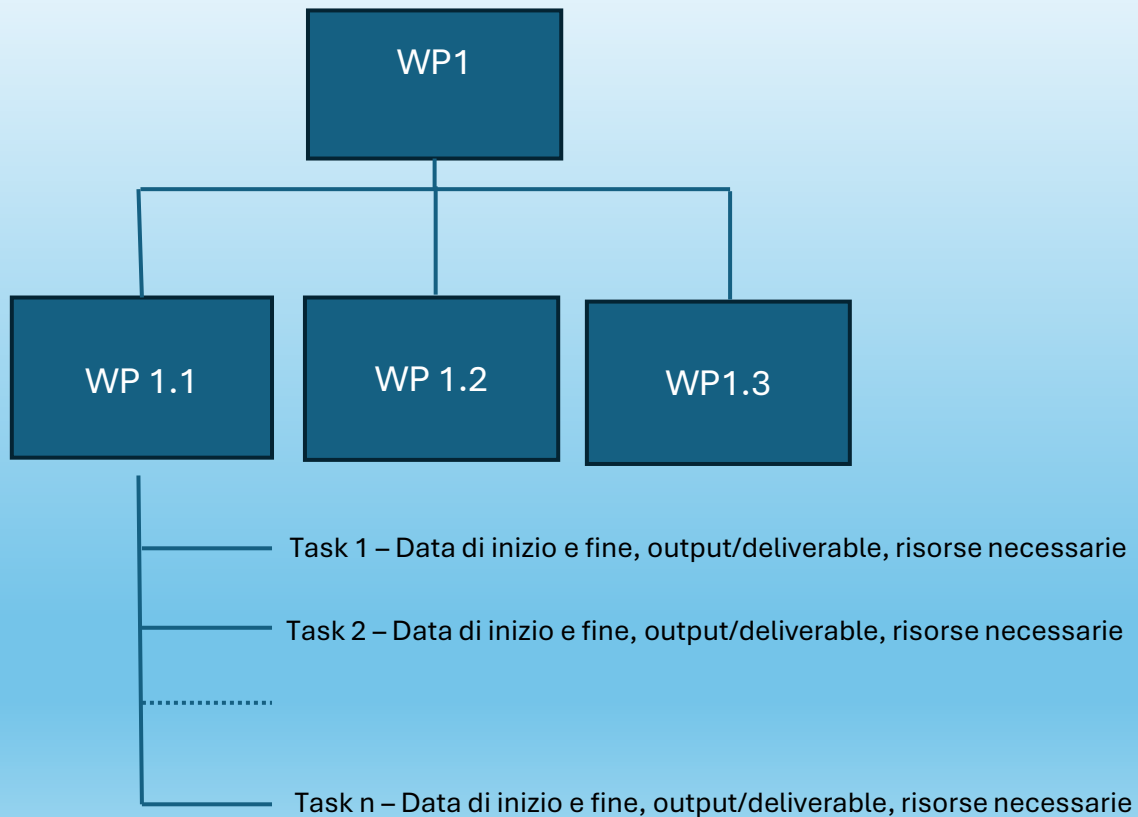


LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) –Esempi (2/2)

Esempio 2: Il progetto BETA prevede la realizzazione di un programma formativo ed un indagine quantitativa



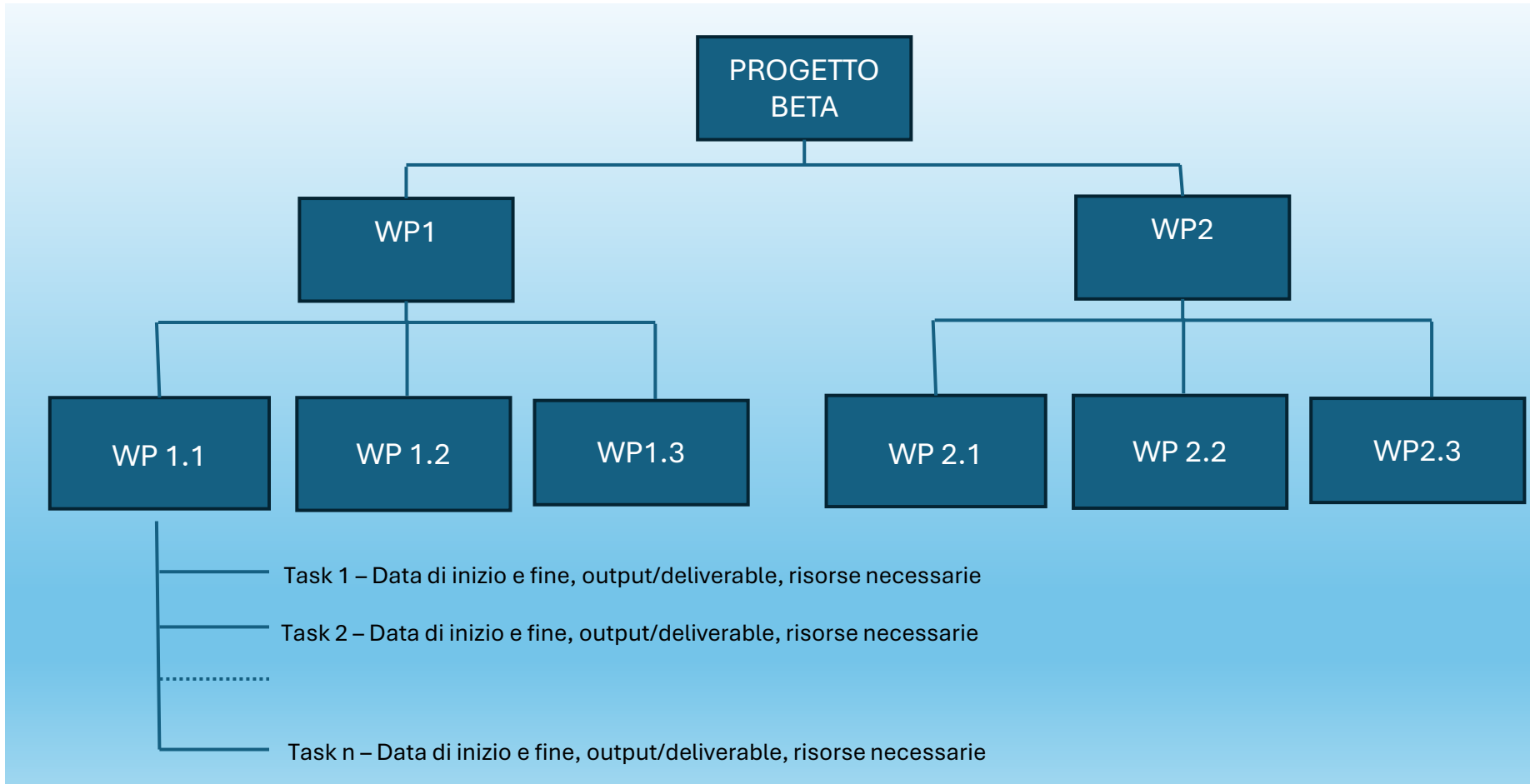
LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) – Elementi associati al Work-Package (1/2)



Nel work-package è possibile associare:

- **Le attività (task) da svolgere;**
- **Date di inizio e fine della task;**
- **Gli Output/Deliverable del lavoro;**
- **Le risorse necessarie (personale, servizi, attrezzature, etc);**
- **Le relative risorse economiche necessarie;**
- **Le responsabilità del compito.**

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) – Elementi associati al Work-Package (2/2)

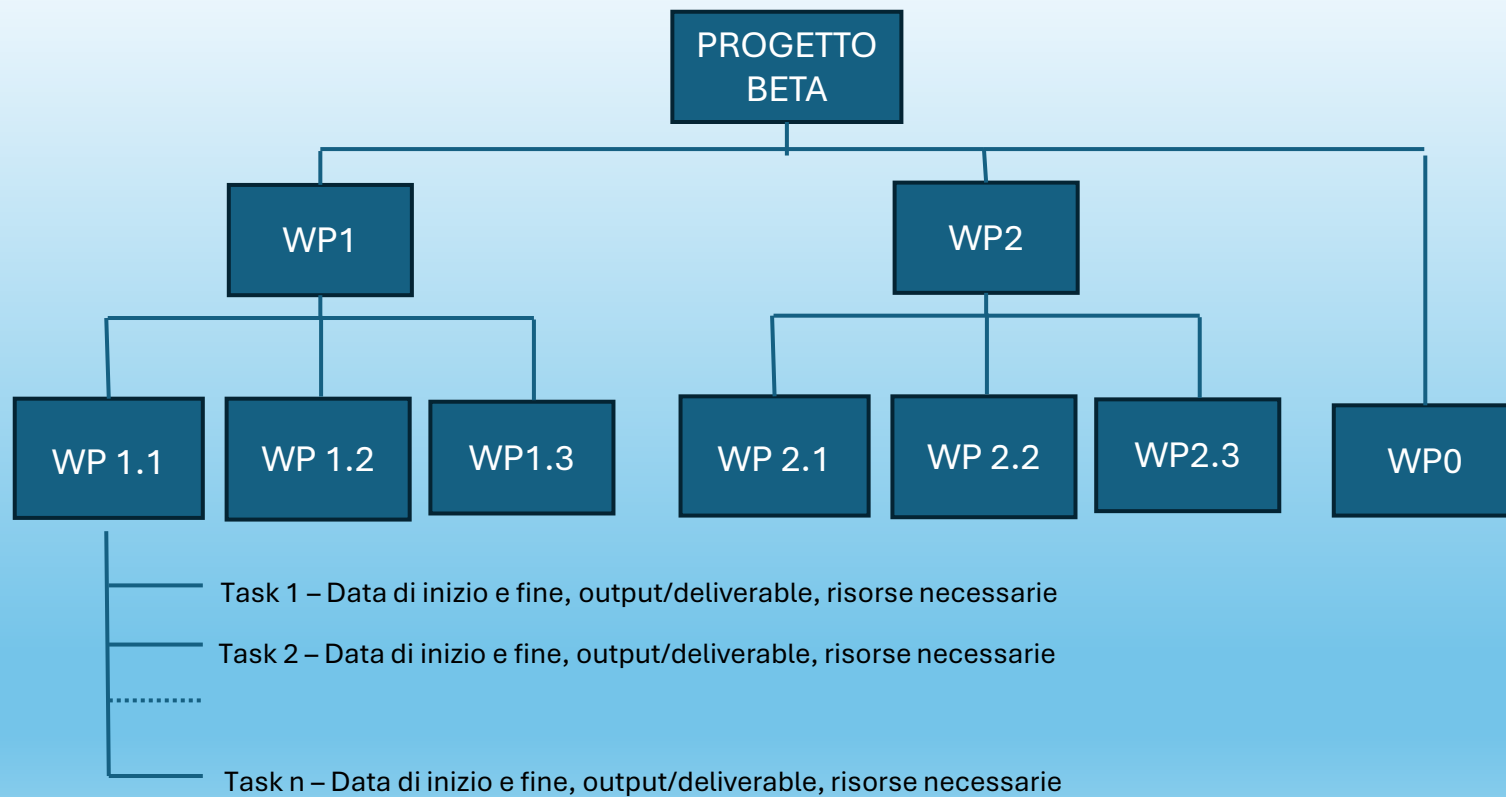


In questo modo il livello superiore «padre» (Es. WP1) comprenderà (ovvero sarà la «somma» di) tutto quanto previsto in tutti i livelli sottostanti «figli» (Es. WP1.1, WP1.2, WP 1.3) ovvero: le attività, le risorse, gli output/deliverable, le tempistiche sottostanti, etc.

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) – Alcuni consigli (1/2)

- ❖ Per la creazione di una WBS è necessario **avere individuato a monte gli obiettivi da perseguire**. Senza una corretta pianificazione a monte risulterebbe complicato riuscire a definire le singole attività da svolgere.
- ❖ Il **work- package elementare è assegnabile a un solo responsabile?** Se la risposta è no; non è stato ancora raggiunto il giusto livello di dettaglio.
- ❖ E' necessario raggiungere il **giusto livello di scomposizione**.
 - La WBS ha **troppo poco dettaglio**: rende difficile assegnare le attività, monitorare l'avanzamento, stimare tempi e costi.
 - La WBS ha **troppo dettaglio**: crea confusione e dispersione, facendo perdere di vista le fasi chiave.

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) – Alcuni consigli (2/2)



La regola del 100%

La WBS deve includere il 100% del lavoro definito dal progetto e tutto il necessario – interno, esterno e appaltato – alla realizzazione del progetto, inclusa la gestione (management) del progetto. La regola si applica a tutti i livelli della gerarchia, la somma del lavoro dei livelli «figli» deve essere uguale al 100% del lavoro rappresentato dal loro padre.

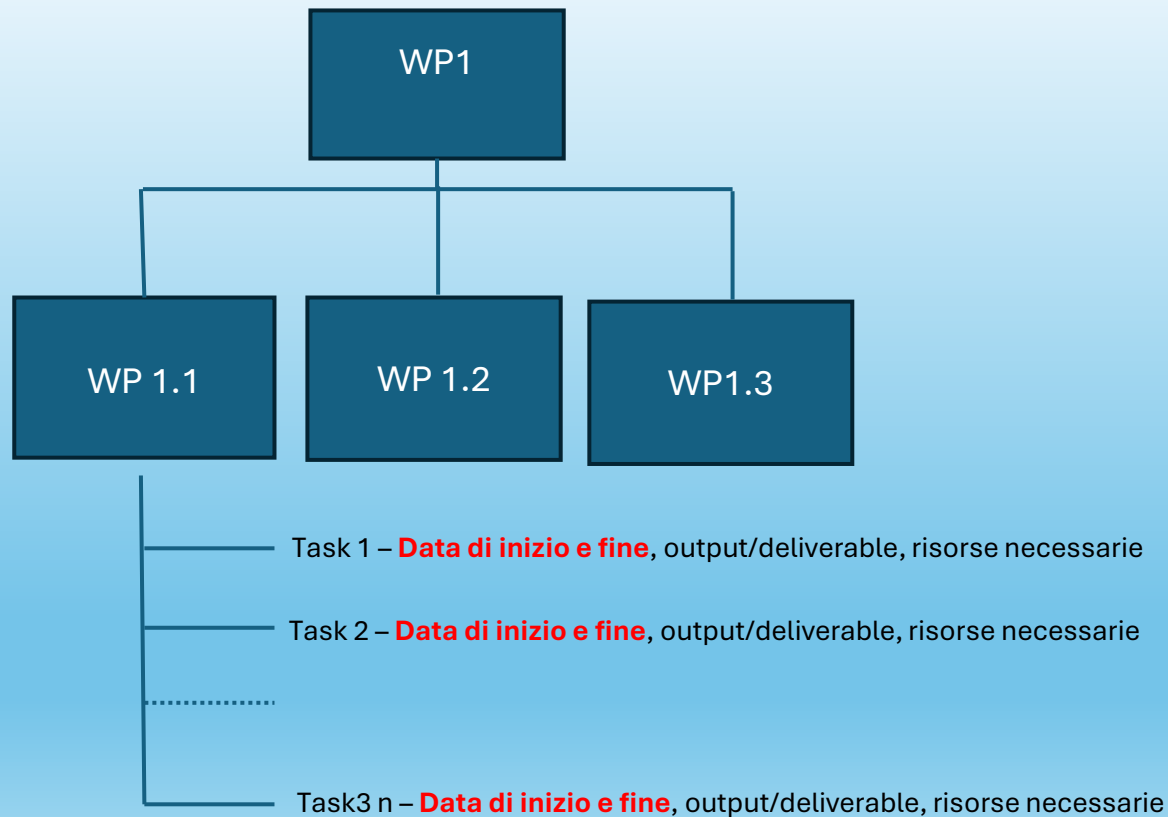
LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) – Vantaggi

La WBS permette una pianificazione chiara delle attività, evita sovrapposizioni nelle responsabilità, contribuisce ad un controllo più efficace dell'avanzamento dei lavori e della spesa, migliora la comprensione del progetto e facilita la comunicazione tra i membri del team.

IL CRONOPROGRAMMA (1/3)

- ❖ Un ulteriore elemento indispensabile nella stesura del progetto è il **Cronoprogramma** (calendario del progetto) che colloca temporalmente le attività pianificate all'interno di un determinato spazio temporale, condizionato da scadenze che stabiliscono le fasi del cammino progettuale.
- ❖ Lo strumento tecnico che viene adottato per mostrare il calendario progettuale è un **diagramma (GANTT)**. Si tratta di una rappresentazione grafica bidimensionale del progetto: sull'asse orizzontale viene riportata la variabile temporale, mentre lungo l'asse verticale sono indicate le attività nelle quali è stato scomposto il progetto.
- ❖ Nelle sue versioni meno semplificate le attività riportate nel diagramma di GANTT sono collegate tra di loro rispetto alla **fine di una attività – inizio di una nuova attività** consentendo quindi anche di definire la sequenza delle stesse secondo una logica determinata e circostanziata.

IL CRONOPROGRAMMA (2/3)



Il cronoprogramma scaturisce in maniera naturale e diretta dalle attività previste nei work-package, dalle relative date di inizio e dalle date di fine

IL CRONOPROGRAMMA (3/3)

- ❖ Le **milestone** sono **traguardi o obiettivi intermedi** che vengono individuati all'interno di un progetto con lo scopo di monitorarne l'andamento e il raggiungimento degli obiettivi.

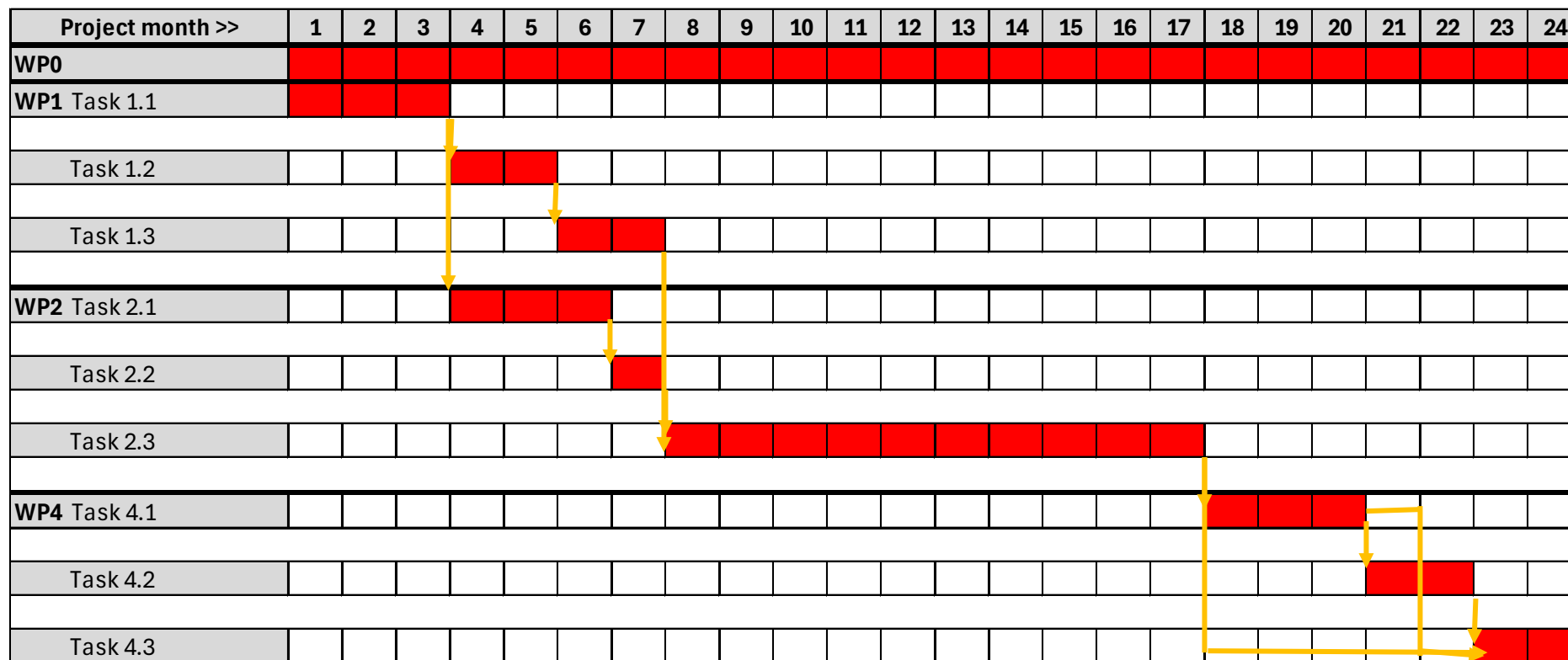
 - ❖ Alcuni esempi potrebbero essere:
 - La sottoscrizione di un contratto
 - La realizzazione di un evento
 - La messa a disposizione di una struttura dopo una riqualificazione
 - La pubblicazione di un indagine/rapporto
 -

 - ❖ L'individuazione delle milestone può essere rappresentato all'interno dello stesso **Diagramma di GANTT**
-

IL CRONOPROGRAMMA – Esempi (1/2)

Project month >>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
WP0			M0.1			M0.2			M0.3			M0.4			M0.5			M0.6			M0.7			M0.8
WP1 Task 1.1																								
Task 1.2																								
Task 1.3																								
Task 1.4																								
Task 1.5																								
Task 1.6																								
WP2 Task 2.1																								
Task 2.2																								
WP3 Task 3.1																								
Task 3.2																								
Task 3.3																								
Task 3.4																								
WP4 Task 4.1																								
Task 4.2																								
Task 4.3																								
WP5 Task 5.1																								
Task 5.2																								
Task 5.3																								
Task 5.4																								
Task 5.5																								
Task 5.6																								
WP6 Task 6.1																								
Task 6.2																								
WP7 Task 7.1																								
Task 7.2																								
Task 7.3																								
Task 7.4																								
Task 7.5																								
Task 7.6																								

IL CRONOPROGRAMMA – Esempi (2/2)

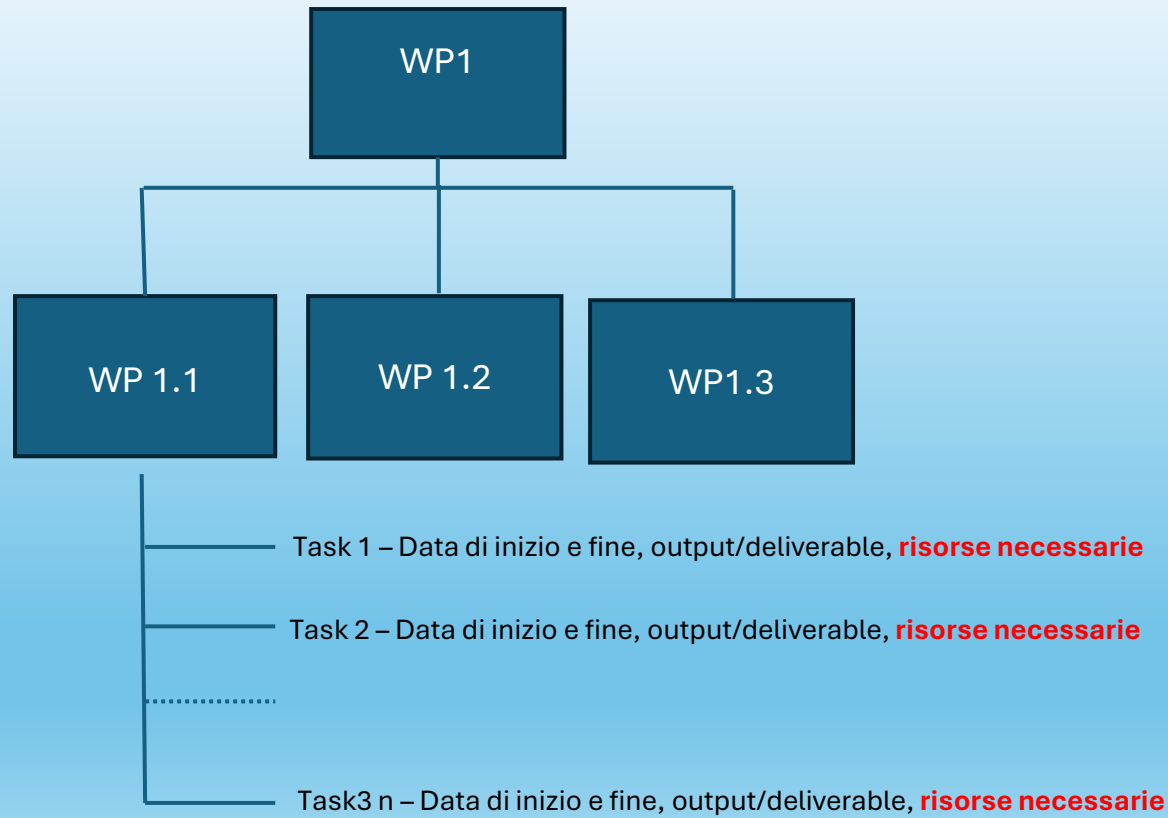


**Cronoprogramma con
connessioni logiche delle
attività.**

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO (1/5)

- ❖ Il Budget del progetto è il documento in cui si indicano le risorse economiche da allocare per lo svolgimento delle attività del progetto.
- ❖ Il budget di un progetto è quindi il piano finanziario dettagliato che stima i costi totali (Risorse umane, servizi, spese di viaggio, attrezzature, ...) necessari per completarlo, agendo come poi come punto di riferimento sia per il monitoraggio dei costi che poi per la fase di rendicontazione degli stessi.
- ❖ Un budget ben strutturato è essenziale non solo per la gestione, ma anche per ottenere l'approvazione del progetto stesso.

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO (2/5)



La creazione di una WBS ben strutturata è il punto di inizio fondamentale per approssciare la creazione del budget secondo un approccio *bottom-up*.

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO (3/5)

- ❖ Non esiste un formato standardizzato a livello generale che possa riassumere un budget di un progetto, poiché la strutturazione del budget attiene a logiche economiche e finanziarie e regole procedurali che cambiano secondo il Programma, l'ente finanziatore etc.
- ❖ I costi di un progetto si distinguono in:
 - **Costi diretti:** I costi diretti di un progetto sono spese specifiche, facilmente tracciabili e direttamente legate alla realizzazione del progetto (es. personale dedicato, viaggi, appalti, forniture), che sparirebbero se il progetto terminasse.
 - **Costi indiretti:** sono costi comuni, necessari per il funzionamento dell'Ente/Azienda, e non attribuibili ad un singolo progetto (es. affitto, utenze, amministrazione, forniture per ufficio, forniture IT standard per l'ufficio).

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO (4/5)

- ❖ In ogni caso, per ormai la quasi totalità dei budget che prevedono una rendicontazione a costo, **ogni voce attinente i costi diretti**, generalmente avrà come attributi:
 - La tipologia della voce di costo (Personale interno, Personale esterno, Incarichi professionali, Viaggi e soggiorno, Servizi/Appalti, Attrezzature, etc);
 - A seconda della tipologia della voce di costo: la Funzione del personale inserito, il nominativo, la tipologia di spese di viaggio, la descrizione del servizio/appalto o dell'attrezzatura;
 - l'Unità di misura;
 - la Quantità;
 - Il Valore Unitario
 - Il Valore complessivo (dato da Quantità x Valore Unitario);
 - *(sempre più frequente)* Il WP cui la spesa è associata.
- ❖ **I costi indiretti** (anche chiamati overheads) generalmente sono forfettari ed espressi in misura percentuale rispetto ai costi diretti.

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO (5/5)

- ❖ Ogni voce di spesa, dei costi diretti, deve essere:
 - **ammissibile**;
 - **direttamente imputabile** al progetto;
 - **indispensabile** per la realizzazione del progetto;
 - **identificabile, verificabile e giustificata** da documenti originali;
 - **ragionevole/proporzionata** allo scopo e deve corrispondere ai principi di una sana gestione finanziaria.

- ❖ Le variazioni al piano finanziario (**rimodulazioni**) sono quasi sempre possibili nel corso del progetto in determinate finestre prestabilite. Normalmente le modifiche al piano finanziario riguardano lo spostamento di risorse tra voci di spesa secondo specifiche regole. Non possono essere modificati i costi totali, l'importo del finanziamento.

IL BUDGET (PIANO FINANZIARIO) DEL PROGETTO – Alcuni consigli

- ❖ In fase di definizione del budget è consigliabile **scendere ad un livello adeguato** delle voci evitando il più possibile di lasciare «accorpate» le voci.
- ❖ Per tutte le voci, in particolare per gli appalti/servizi dovrebbe essere inserita, con una opportuna descrizione dell'oggetto dell'affidamento, **una riga per ogni voce di costo** senza accorpare i costi. Infatti, in fase di rendicontazione ad ogni voce di costo dovranno essere inseriti i relativi documenti giustificativi e l'accorpamento farebbe sì che i documenti non possano essere correttamente controllati dal revisore.
- ❖ Il budget dovrà essere elaborato utilizzando fogli di calcolo. E' buona norma generare una copia di lavoro, anche se l'inserimento avviene attraverso maschere a video, che poi andrà riversata nei template/maschere definitive. Nei fogli di calcolo dovranno sempre essere utilizzati campi formula per i campi che sono frutto di elaborazioni tra celle del budget. In questo modo verranno aggiornati automaticamente i campi calcolati quando si procederà a fare delle modifiche.

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI (1/5)

- ❖ L'**indicatore** è un valore che permette di caratterizzare un fenomeno.
 - ❖ In un progetto, gli indicatori sono **variabili o valori quantitativi** che identificano le caratteristiche peculiari del progetto e servono a misurare oggettivamente se si stanno raggiungendo gli obiettivi prefissati. Fungono da "bussola" per monitorare l'andamento delle attività e valutare l'efficacia degli interventi.
 - ❖ La famiglia degli indicatori prevede le seguenti **tipologie**;
 - Indicatori di realizzazione;**
 - Indicatori di risultato;**
 - Indicatori di impatto;**
 - Indicatori di performance.**
 - ❖ Il **valore atteso** dell'indicatore definisce in termini quantitativi gli obiettivi del progetto.
-

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI (2/5)

❖ **Indicatore di Realizzazione (Output)**

Misura i prodotti immediati e tangibili delle attività progettuali.

- **A cosa risponde:** "Cosa e quanto è stato realizzato?"
- **Esempi:** Numero di corsi di formazione erogati, numero di destinatari sostenuti dal progetto, numero di posti letto attivati.

❖ **Indicatore di Risultato (Outcome)**

Misura il raggiungimento degli obiettivi specifici raggiunto dalle attività progettuali. Spesso tale misura si esprime con un rapporto (valore percentuale, tasso,...)

- **A cosa risponde:** "Quali risultati sono stati ottenuti?"
 - **Esempi:** Percentuale di partecipanti che ha ritenuto utile un corso formativo ai fini della propria attività lavorativa, percentuale di contatti utili effettuati in una campagna telefonica.
-

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI (3/5)

❖ **Indicatore di Impatto**

Misura gli effetti a lungo termine che vanno oltre i risultati diretti del progetto, influenzando contesti più ampi.

Esempi: Miglioramento della qualità dell'aria nella regione, crescita del PIL locale.

❖ **Indicatori di Performance (KPI)**

Si focalizzano sull'efficienza e l'efficacia dei processi interni.

Esempi: Rispetto del budget, rispetto dei tempi, tasso di crescita delle vendite.

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI (4/5)

Caratteristiche di un buon indicatore

Per essere efficace, un indicatore dovrebbe seguire la logica **SMART**:

- ❖ **Specifico** (chiaro e non ambiguo).
- ❖ **Misurabile** (espresso in numeri o parametri oggettivi).
- ❖ **Accessibile** (raggiungibile con le risorse disponibili).
- ❖ **Rilevante** (pertinente agli scopi del progetto).
- ❖ **Temporizzato** (definito entro un arco di tempo preciso).

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI (5/5)

- ❖ Da una buona scelta degli indicatori dipende la possibilità di **valutare correttamente il progetto** e quindi la possibilità di correggere l'intervento o, in futuro, di riprodurre gli aspetti di maggiore successo e di modificare le componenti che abbiano avuto minore impatto.
- ❖ Perché gli indicatori siano davvero utili, è opportuno **non scegliere troppi indicatori**, la cui lettura può presentare problemi di interpretazione;
- ❖ È bene inoltre che gli indicatori siano **facilmente rilevabili**, per evitare che la raccolta di indicatori diventi un'attività di dimensioni e costi non sostenibili nell'economia generale del progetto.

I DELIVERABLE DI PROGETTO (1/3)

- ❖ I deliverables sono «**oggetti**» **concreti e misurabili** che dimostrano il raggiungimento di specifici obiettivi progettuali. Possono includere documenti, manufatti, applicazioni software, report, etc.

 - ❖ Quale è la differenza tra **Prodotto, Output e Deliverable** progettuale?
 - ❑ **Prodotto:** È l'obiettivo finale. Un prodotto può essere un bene fisico o un servizio e rappresenta il risultato conclusivo del progetto.

 - ❑ **Output:** È il prodotto diretto di un'attività o di un processo interno funzionale alla realizzazione del progetto. È ciò che "esce" da una specifica fase di lavoro.

 - ❑ **Deliverable** è un prodotto tangibile, verificabile e misurabile che deve essere **consegnato** al Committente per soddisfare i requisiti del progetto. Ha un valore contrattuale o formale e segna spesso il raggiungimento di una milestone.
-

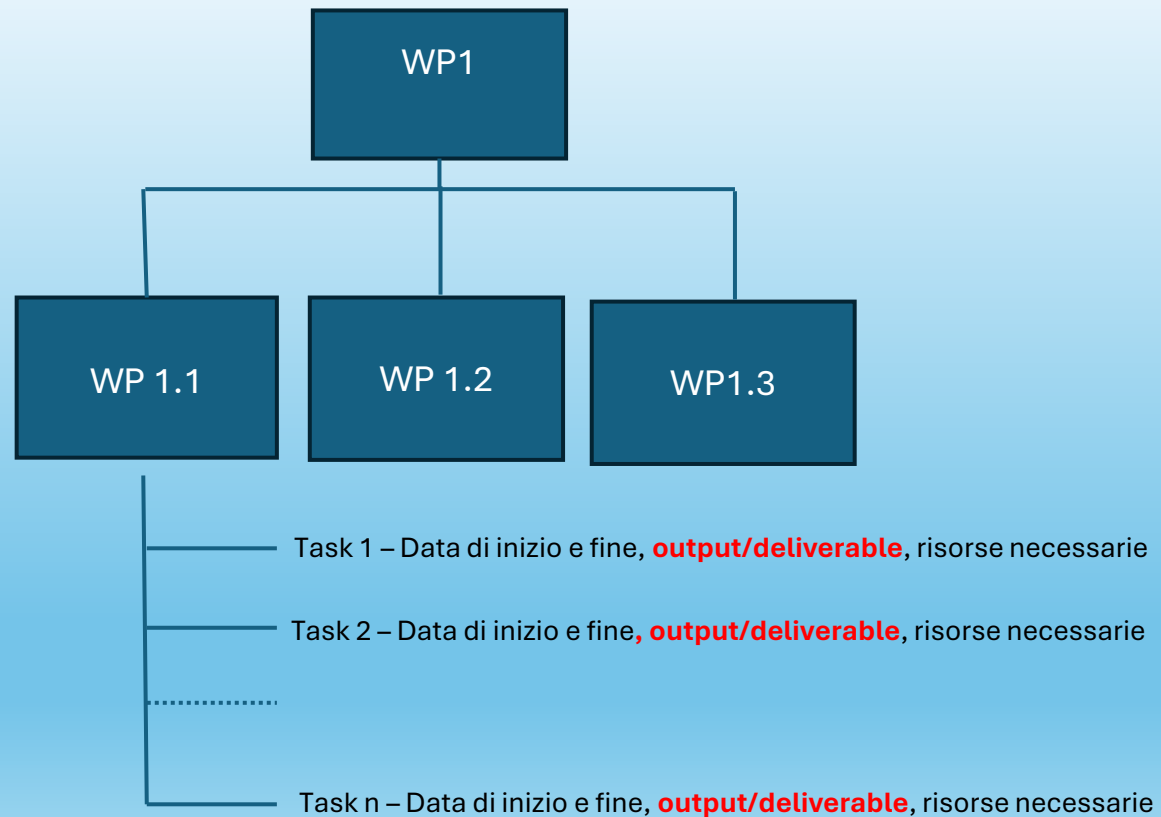
I DELIVERABLE DI PROGETTO (2/3)

Esempio

Il Progetto ALFA prevede la realizzazione di un evento (workshop/seminario)

- Prodotto:** L'evento realizzato
- Output:** Riunioni per la progettazione dell'evento, campagna di comunicazione, contratto relatori, contratto sala e catering...
- Deliverable:** Piano di comunicazione dell'evento, Report campagna di comunicazione, Registrazione dell'evento, Report/relazione dell'evento...

I DELIVERABLE DI PROGETTO (3/3)



- ❖ Output e deliverable sono fortemente legati alla WBS.
- ❖ Sono legati alle task previste dai Work-Package e sono collegati alle relative tempistiche di inizio e fine.

I DELIVERABLE DI PROGETTO – Caratteristiche

In generale un deliverable di progetto è definito da precise caratteristiche che lo rendono utile e riconoscibile nel processo di Project Management: **Specifico, Misurabile, Rilevante, Tempificato, Verificabile.**

- ❑ **Rilevante:** Ogni deliverable deve essere funzionale agli obiettivi del progetto e rispondere ad esigenze concrete. E' consigliabile evitare la definizioni di troppi deliverable che potrebbero rilevarsi superflui e richiedere un inutile dispendio di risorse per la produzione.
- ❑ **Tempificato:** Deve essere associato a una scadenza specifica, che stabilisce quando deve essere consegnato.

IL MONITORAGGIO

- ❖ Per **monitoraggio** si intende la verifica, da parte del committente dell'andamento del progetto, attraverso un controllo costante di alcune informazioni e variabili:
 - Attività realizzate;
 - Criticità riscontrate;
 - Tempi effettivi di inizio e fine delle task/attività;
 - Valore raggiunto dagli indicatori previsti;
 - Deliverable prodotti nel rispetto dei tempi previsti.
 - Avanzamento della spesa (impegnata e quietanzata);

 - ❖ Il Controllo viene effettuato da parte del Committente richiedendo la compilazione, in finestre periodiche ravvicinate, di specifiche **report/schede di monitoraggio** che utilizzano come **base di partenza** quanto previsto dalla **WBS iniziale**.

 - ❖ La verifica costante dell'avanzamento del progetto da parte dell'esecutore si distingue dal monitoraggio per il suo carattere di controllo interno ed è spesso definita come **controllo di gestione**.
-



Un ringraziamento per l'attenzione ricevuta

Andrea Maurenzi
Fondazione Cittalia