

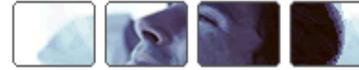
Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013





Modulo 1 - Contesto del Progetto

dr. Nicola Rizzo

Contesto

L'insieme di circostanze e delle situazioni in cui accade qualcosa, avviene un fatto (in linguistica un atto comunicativo).

Complesso di circostanze o di fatti che costituiscono e caratterizzano una determinata situazione, nella quale un singolo avvenimento si colloca o dev'essere ricondotto per poterlo intendere, valutare o giustificare.

ON LINE / MODALITA' ASINCRONA

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013

Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.1 - Concetti e definizioni

Progetto / Piano/ Project Management /Project Manager /Contesto del progetto /Ciclo di vita del progetto

M1.2 - Contesto del progetto

Tra globale e locale/ L'Europa delle regioni (PIL – RCI – BES) /La Politica di coesione e Fondi UE /Europa 2020 /La strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3) /27 Regioni d'Europa / Focus - Sviluppo locale: Esercitazione (bando e formulario)

M1.3 - Ciclo di vita del progetto

Programmazione, identificazione, realizzazione (monitoraggio e controllo), valutazione e revisione

M1.4 – Panorama sull'innovazione

L'innovazione e l'innovazione sociale (Guida all'innovazione sociale /Manuale di Oslo/ Libro bianco sull'innovazione / DIY Nesta) /Teorie del cambiamento

M1.5 – Pratiche e strumenti di design thinking

L'approccio snello (Lean) /Il design thinking /Il progetto centrato sulla persona /Cornici, quadri, tele e mappe per progettare (Business Model Canvas, Mission Model Canvas, Tela per progettare in partnerhip, Mappa dell'empatia, Mappa degli stakeholder)

M1.6 – Utilità e strumenti di Project Management

Piano di lavoro e piano finanziario /Diagrammi GANTT e PERT/Logical Framework, Work Breakdown Structure/ OBS/ Matrix / Gestione dei rischi

Concetti e definizioni

Concetto

**Pensiero, idea, nozione che si forma nella mente
afferrando insieme**

**(lat. concipere = cum-capere, comprendere)
i vari aspetti e i caratteri essenziali e costanti
di una data realtà (materiale o astratta)**

Espresso attraverso il linguaggio

Definizione

La definizione deve contenere niente di meno e niente di più di ciò che si vuol spiegare, altrimenti riesce difettosa.

Definitio nihil minus, nihil amplius continet,
quam id quod susceptum est explicandum:
aliter omnino vitiosa est

Agostino d'Ippona. De quantitate animae - xxv, 474

Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.1 - Concetti e definizioni

Progetto / Piano/ Project Management /Project Manager /Contesto del progetto /Ciclo di vita del progetto

Cos'è un Progetto?

Progetto

Una serie di attività
volte a raggiungere obiettivi chiaramente specificati
entro un periodo di tempo definito
e con un bilancio (budget) determinato

EC

IL PROGETTO

- “A project is a series of activities aimed at bringing about clearly specified **objectives** within a defined **time-period** and with a defined **budget**” (European Commission PCM Guidelines, 2004)
- “Uno sforzo **temporaneo** intrapreso per creare un **prodotto o un servizio univoco**” (PMI - Project Management Institute, 1996)
- “Sforzo complesso, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con **obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti**” (Russel D. Archibald, 1994)
- “Un insieme di **sforzi coordinati** nel tempo” (Kerzner, 1995)
- “Un **insieme di persone** e di altre risorse temporaneamente riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un **budget** determinato ed entro un **periodo** stabilito” (Graham, 1990)
- Il progetto è un’impresa **complessa, unica** e di **durata determinata**, volta al raggiungimento di un **obiettivo** prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità” (ISIPM)

Obiettivo

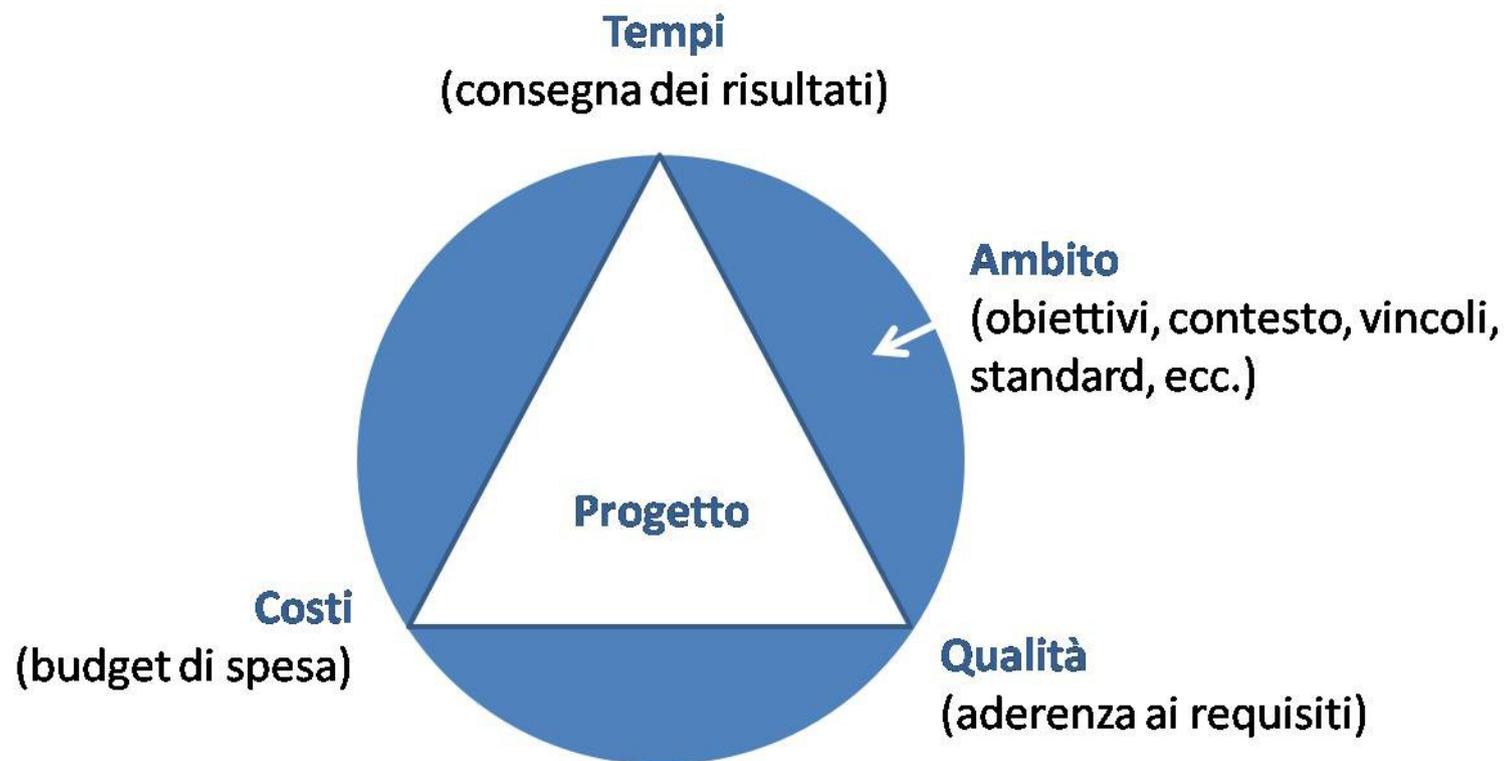
Prodotto finale, servizio
o comunque un output,
definibile in termini
di tempi, costi e qualità
(il triplo vincolo)

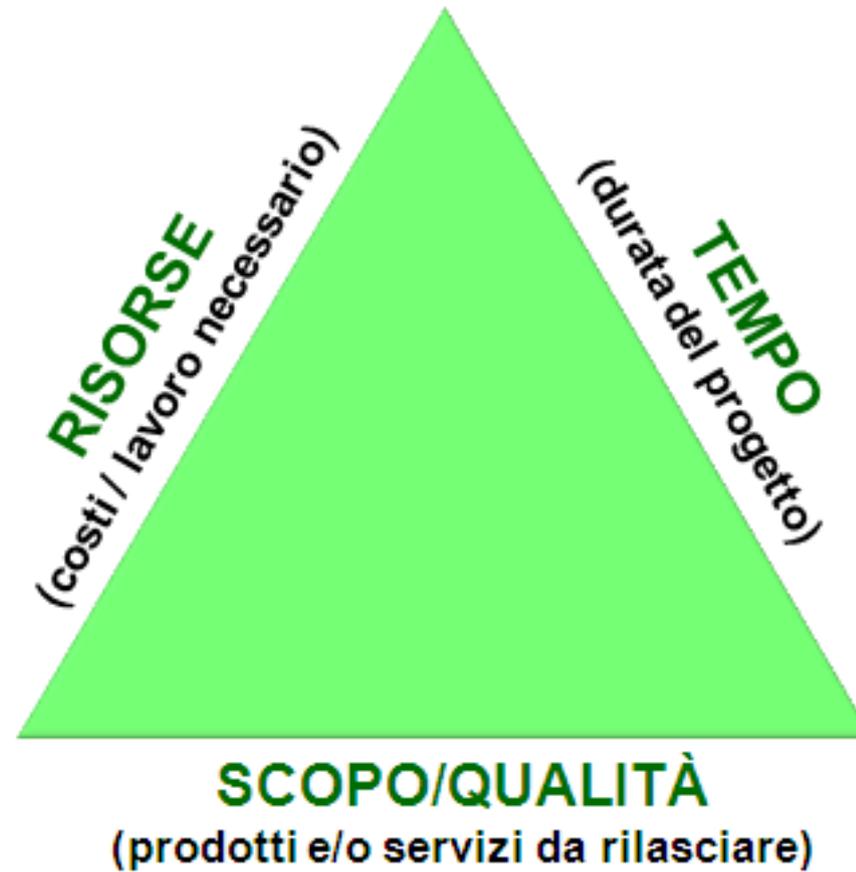


Simple
Measurable
Achievable
Realistic
Time

Vincoli : Tempo – Costi - Qualità

I progetti si realizzano con un limitato ammontare di risorse (economiche, di tempo, etc)





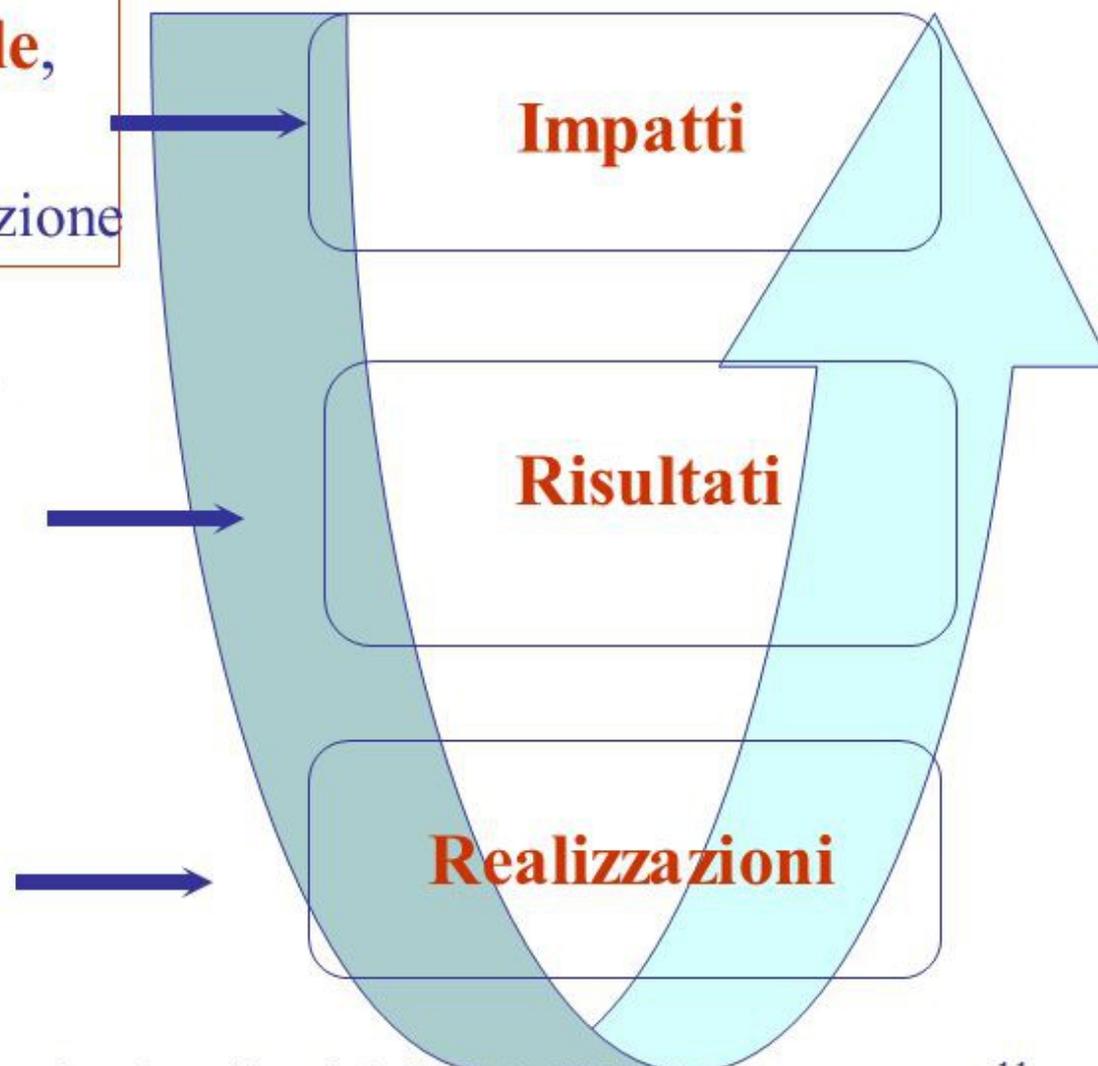


La cascata obiettivi/risultati

Obiettivo generale,
finalità:
diminuire la disoccupazione

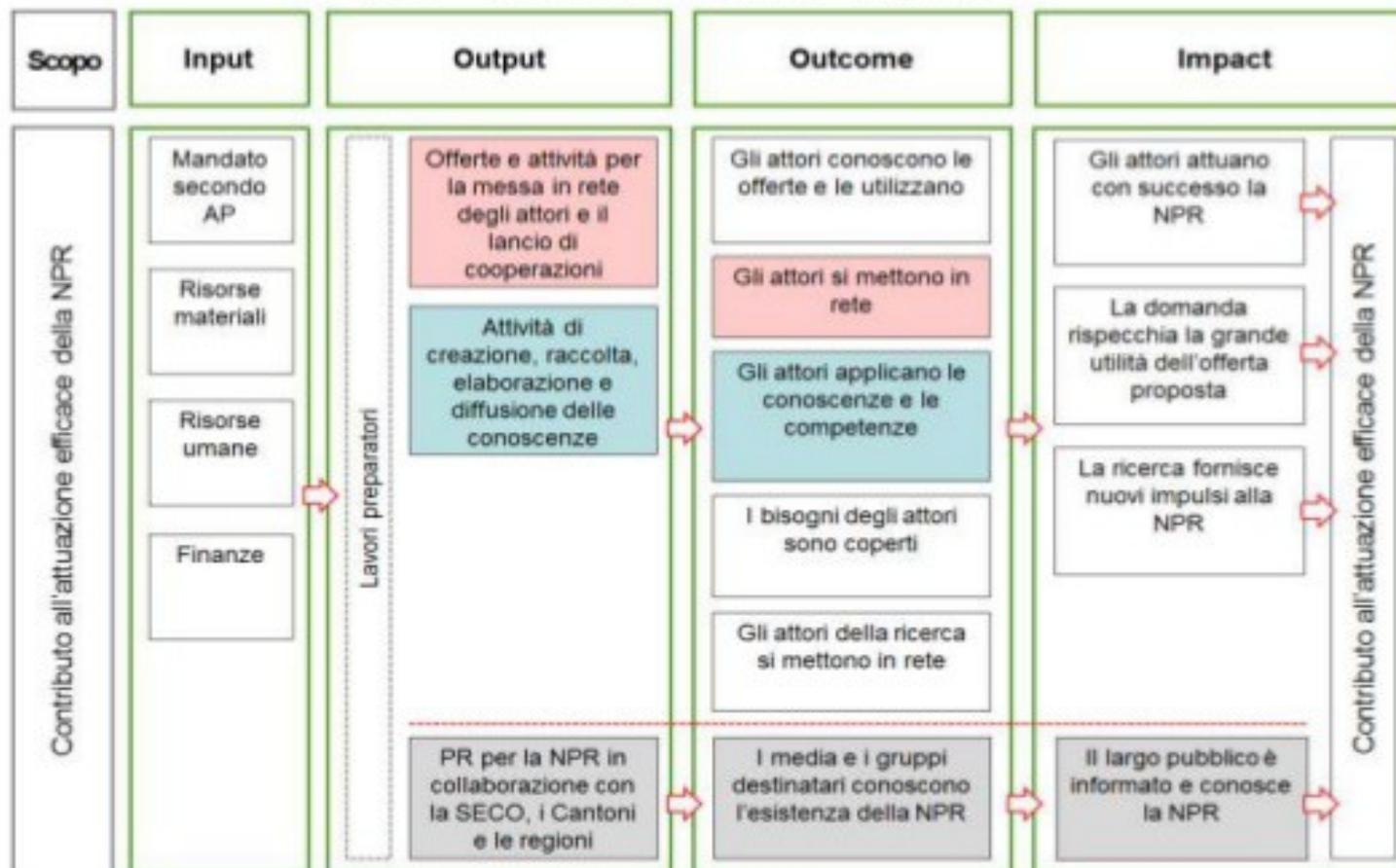
Obiettivo Specifico
Sviluppare occupazione
in PMI

Obiettivo operativo
Formare e occupare
1.000 DLD in PMI



Cascata di pianificazione a livello di programma

Esempio: modello di causalità regiosuisse

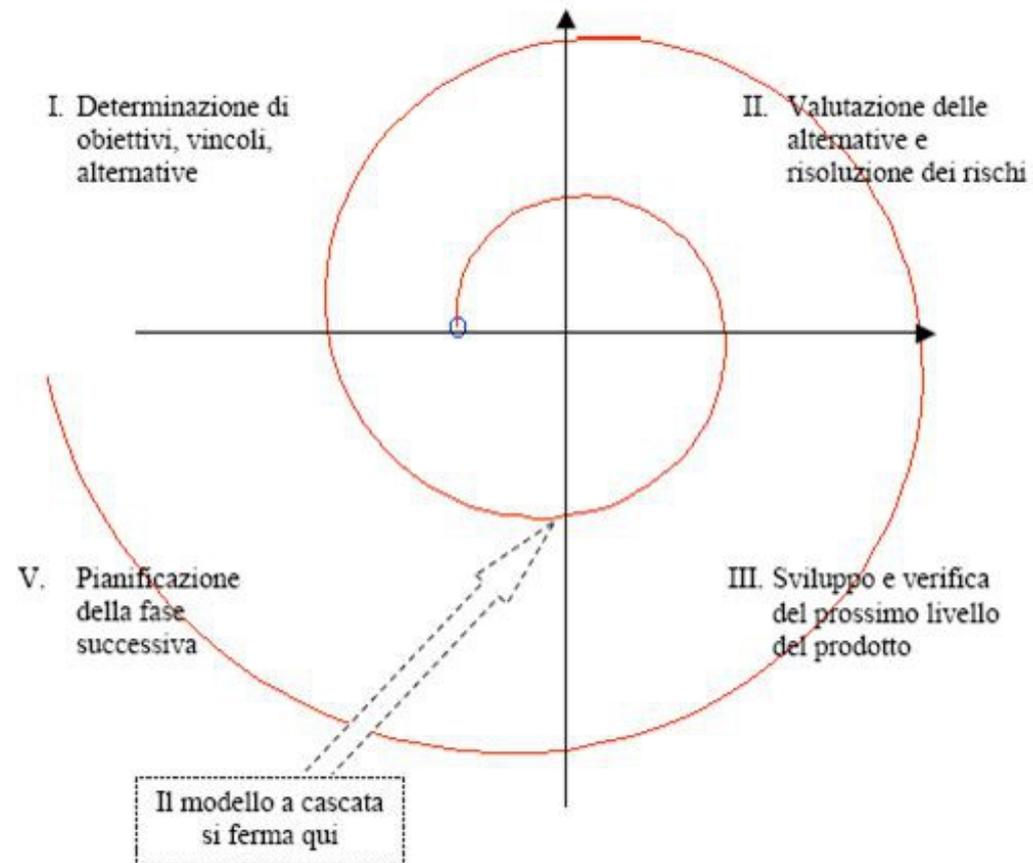


L'Ampezza è quante vite stiamo raggiungendo attraverso il prodotto/servizio

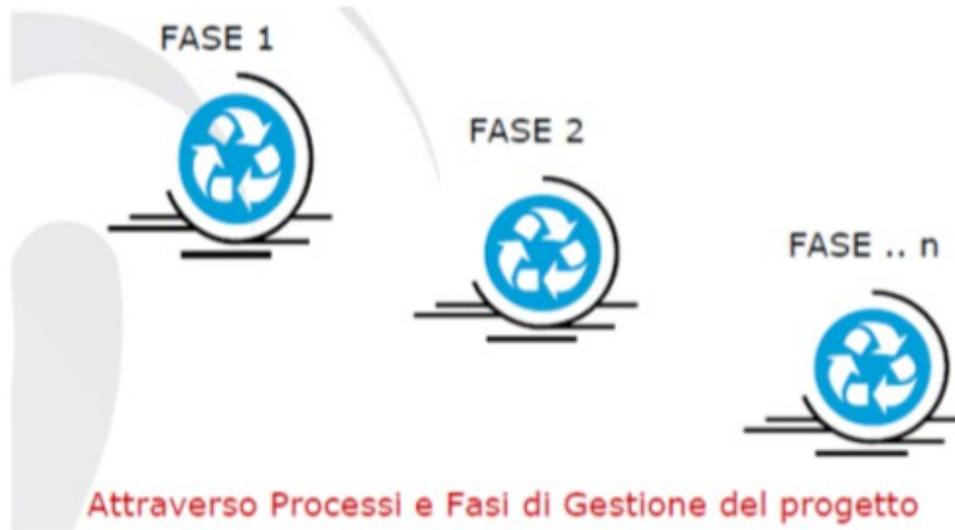
La profondità è quanto il prodotto/servizio impatta nella vita dei singoli individui



Schema del modello a spirale



Caratteristiche dei progetti



Elaborazione progressiva

Altra caratteristica di un progetto è la elaborazione progressiva in quanto il suo sviluppo avviene in generale attraverso successive “iterazioni” e proseguendo in maniera incrementale.

Caratteristiche dei progetti

Ciclo di vita

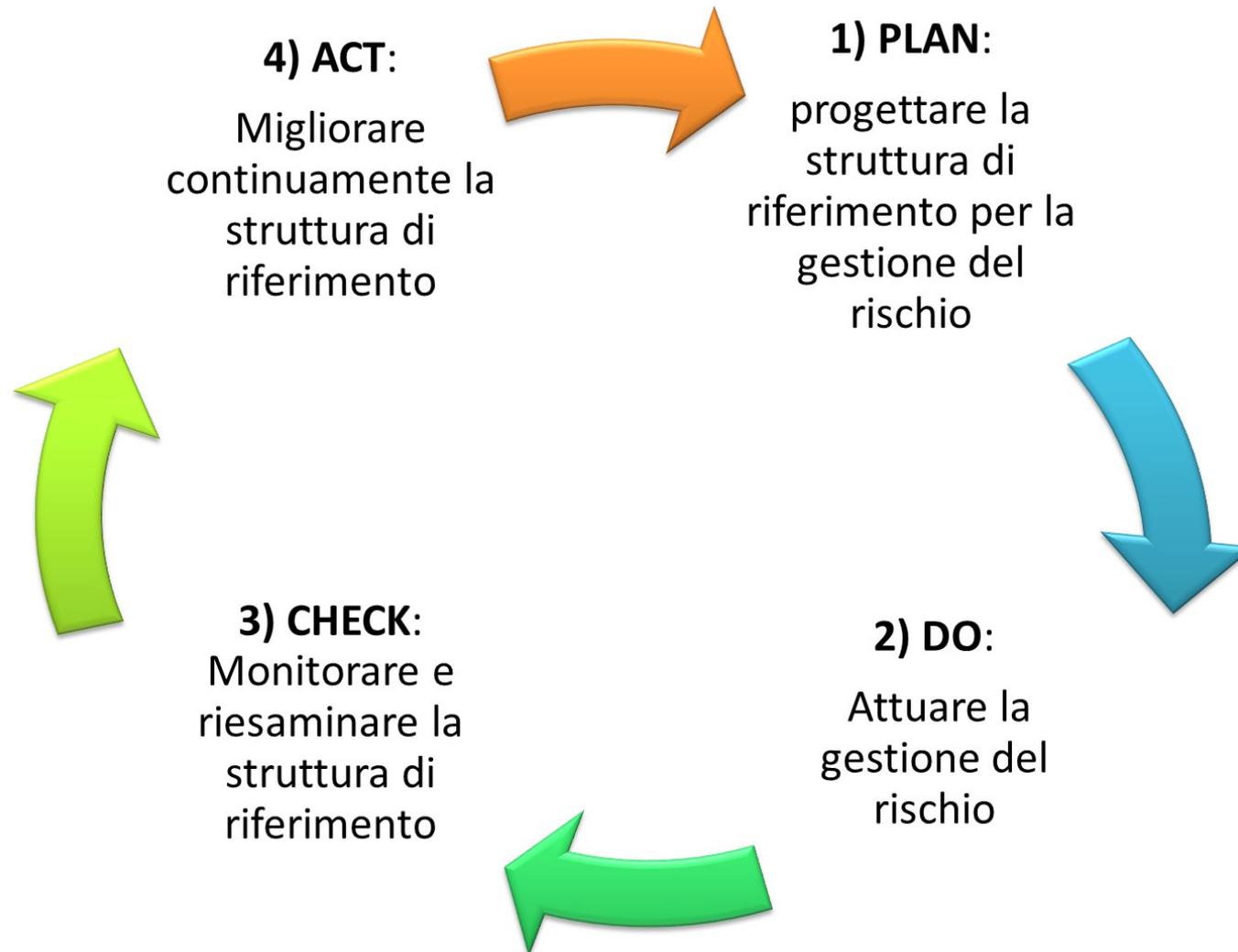
La “vita” di un progetto è identificabile attraverso punti di partenza e di arrivo, associabili a una scala temporale.

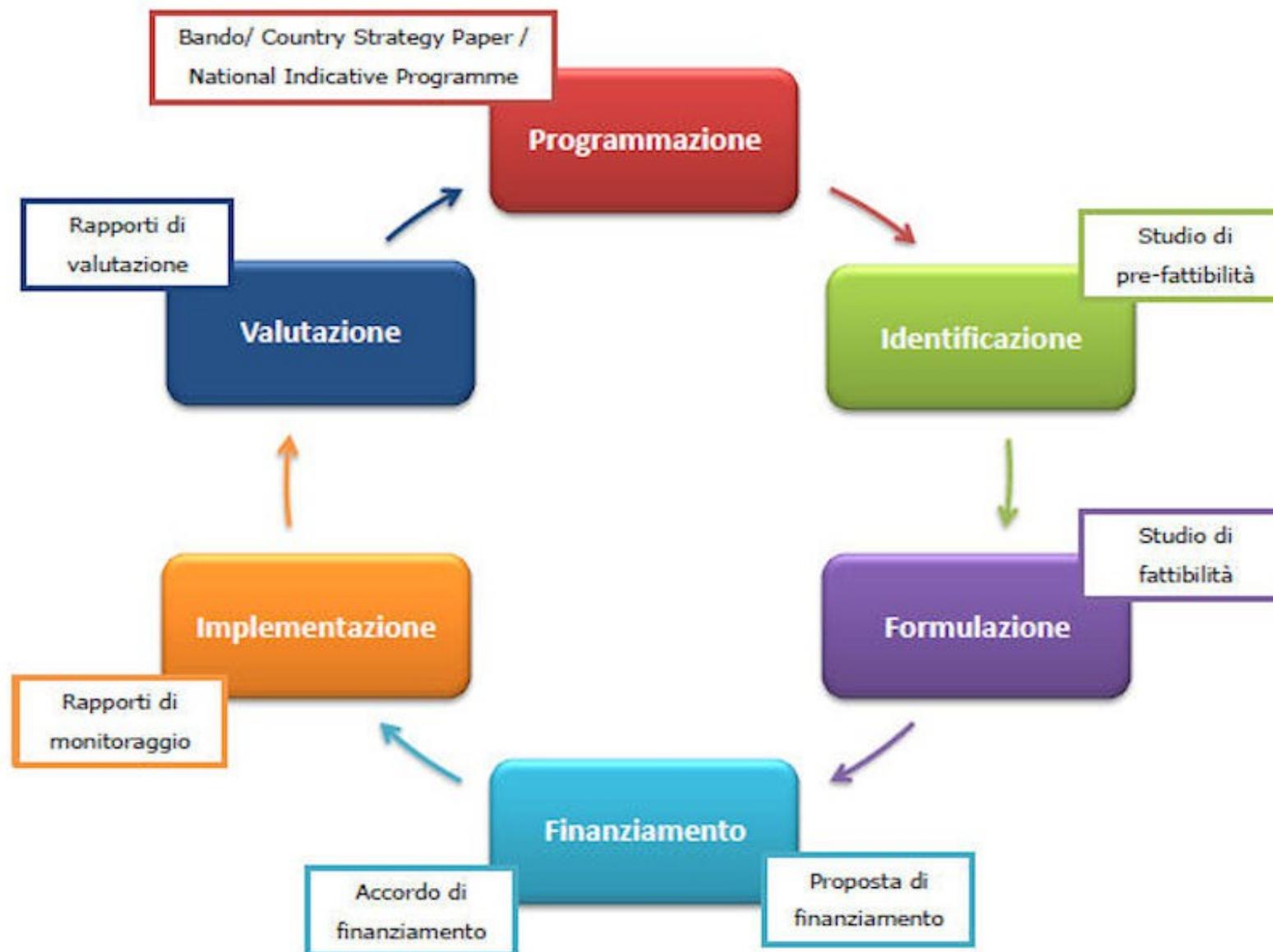
Man mano che il progetto va avanti, passa attraverso fasi distinte. Il ciclo di vita include tutte le fasi dal punto di partenza al completamento del progetto.

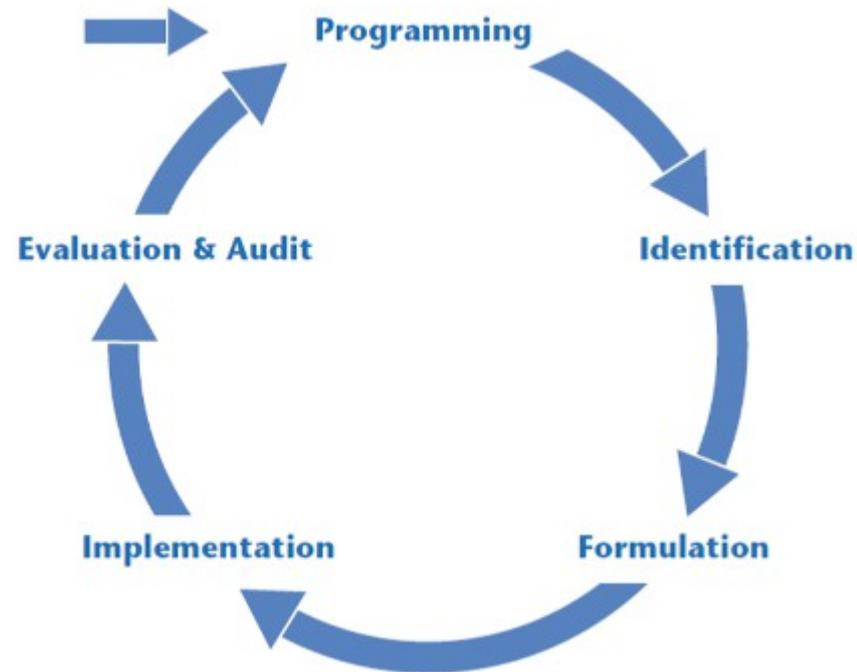
Ogni fase del progetto ha le sue specifiche caratteristiche ma ogni fase è legata alle altre.



Sistemi di gestione qualità e valutazione

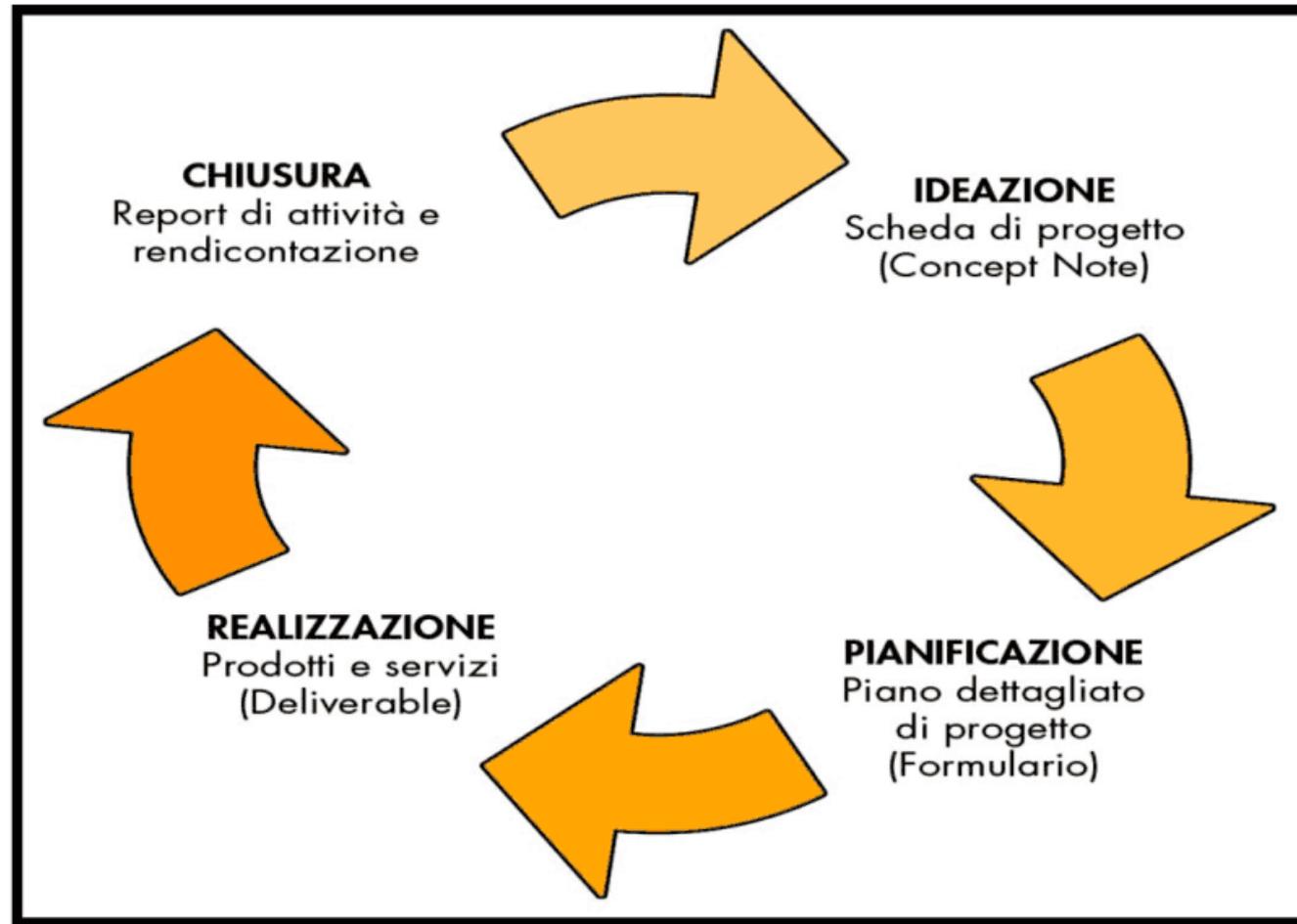








l'allocazione delle risorse (persone e budget):
andamento a «campana» tra le fasi del ciclo di vita.



Cesare - De Bello Gallico - Liber Iv - 17

-17- Caesar his de causis quas commemoravi Rhenum transire decrevat; sed navibus transire neque satis tutum esse arbitrabatur neque suae neque populi Romani dignitatis esse statuebat. Itaque, etsi summa difficultas faciendi pontis proponebatur propter latitudinem, rapiditatem altitudinemque fluminis, tamen id sibi contendendum aut aliter non traducendum exercitum existimabat. Rationem pontis hanc instituit. Tigna bina sesquipedalia. paulum ab imo praeacuta dimensa ad altitudinem fluminis intervallo pedum duorum inter se iungebat. Haec cum machinationibus immissa in flumen defixerat fistucisque adegerat, non sublicae modo directe ad perpendicularum, sed prone ac fastigate, ut secundum naturam fluminis procumberent, iis item contraria duo ad eundem modum iuncta intervallo pedum quadragenum ab inferiore parte contra vim atque impetu fluminis conversa statuebat. Haec utraque insuper bipedalibus trabibus immissis, quantum eorum tignorum iunctura distabat, binis utrimque fibulis ab extrema parte distinebantur; quibus disclusis atque in contrariam partem revinctis, tanta erat operis firmitudo atque ea rerum natura ut, quo maior vis aquae se incitavisset, hoc artius inligata tenerentur. Haec directa materia iniecta contexebantur ac longuriis cratibusque consternebantur; ac nihilo setius sublicae et ad inferiorem partem fluminis oblique agebantur, quae pro ariete subiectae et cum omni opere coniunctae vim fluminis exciperent, et aliae item supra pontem mediocri spatio, ut, si arborum trunci sive naves deiciendi operis causa essent a barbaris missae, his defensoribus earum rerum vis minueretur neu ponti nocerent.

Cesare - De Bello Gallico - Liber Iv - 17

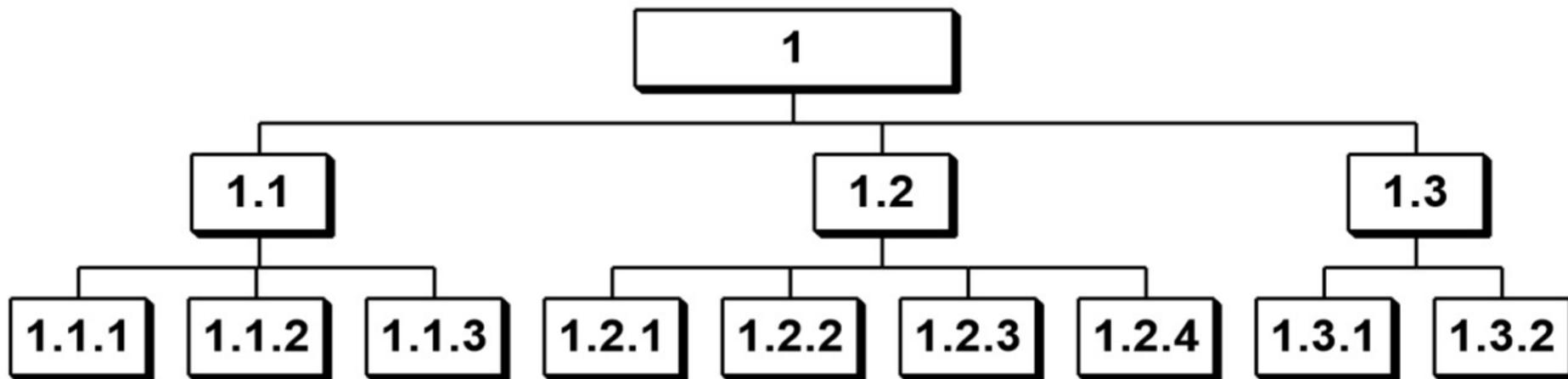
[17] Per i motivi che ho ricordato, Cesare aveva deciso di oltrepassare il Reno, ma riteneva che l'impiego delle navi non fosse abbastanza sicuro e non lo giudicava consono alla dignità sua e del popolo romano. Così, sebbene si presentassero gravi difficoltà per costruire un ponte - come la larghezza e la profondità del fiume, la rapidità della corrente - egli tuttavia stimava necessario adottare tale soluzione oppure rinunciare all'impresa. Ecco come progettò la struttura del ponte. A distanza di due piedi univa, a due per volta, travi lievemente appuntite in basso, del diametro di un piede e mezzo di altezza commisurata alla profondità del fiume; poi, mediante macchinari le calava in acqua e con battipali le conficcava sul fondo del fiume, non a perpendicolo, come le travi delle palafitte, ma oblique e in pendenza, in modo da inclinare nel senso della corrente; più in basso, alla distanza di quaranta passi e dirimpetto alle prime travi, ne poneva altre, sempre legate a due a due, con inclinazione opposta all'impeto e alla corrente del fiume. Nell'interstizio collocava pali dello spessore di due piedi - pari alla distanza delle travi accoppiate - e, fissandoli con due arpioni, impediva che esse in cima si toccassero; perciò, poggiando su travi separate e ben ribadite in direzione contraria, la struttura del ponte risultava tale, da reggere, per necessità naturale, tanto più saldamente, quanto più impetuosa fosse la corrente. Sui pali venivano disposte, in senso orizzontale, altre travi su cui poggiavano tavole e graticci; inoltre, come sostegno, a valle venivano aggiunti, obliqui, pali fissati al resto della struttura per resistere alla corrente impetuosa; così pure altre travi, a monte, venivano collocate non lontano dal ponte, allo scopo di frenare eventuali tronchi o navi che i barbari avessero lanciato contro la costruzione per distruggerla: l'impatto sarebbe stato attutito e i danni al ponte limitati.

Progetto = insieme di processi

volti al raggiungimento di obiettivi generali
e di obiettivi specifici

WBS - Work Breakdown Structure: cos'è?

La WBS è una scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi ed azioni costitutivi, generata allo scopo di migliorarne la gestione e il controllo.



La WBS è orientata al lavoro e ai deliverables del progetto.

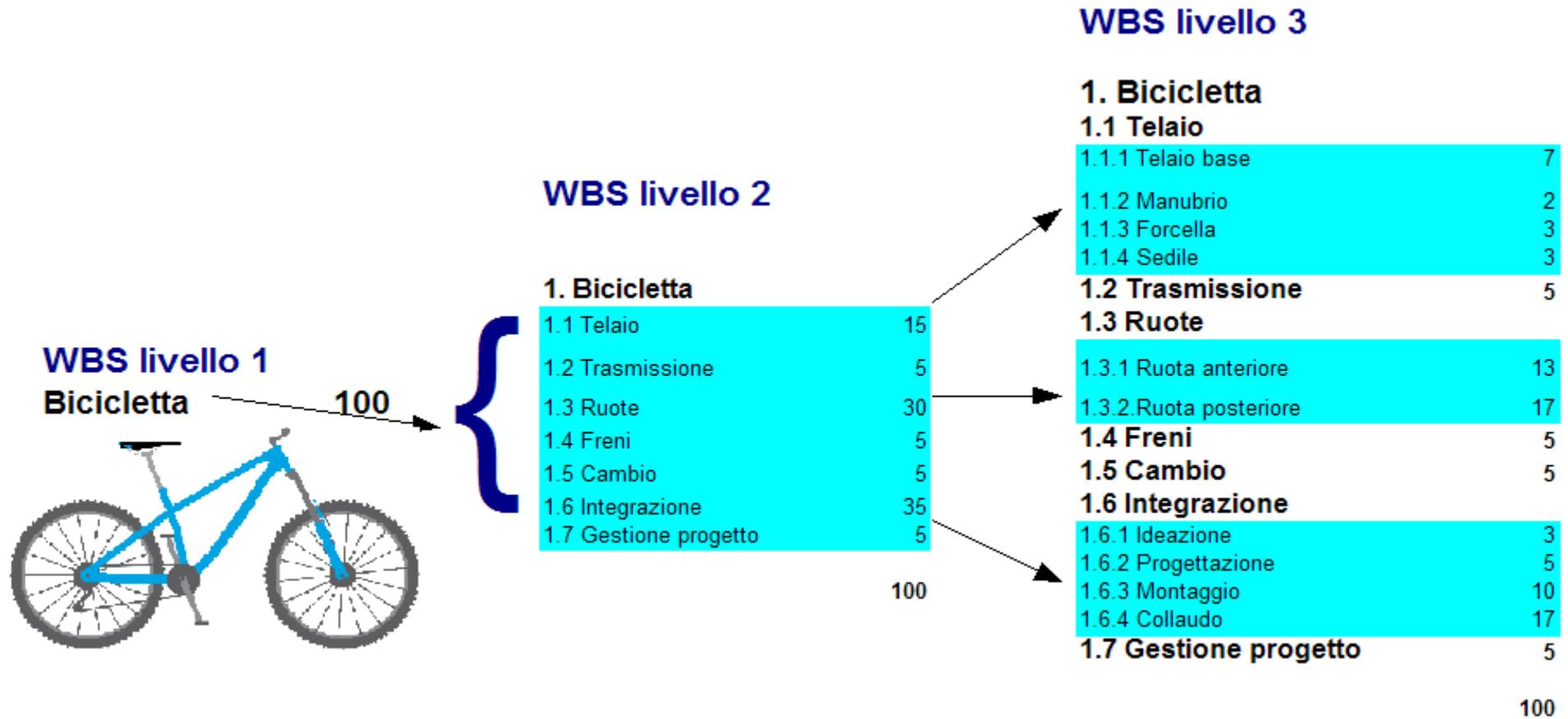
WP: Work Package

DEFINIZIONE

- **Work Package (WP):** pacchetto di lavoro da realizzare
- E' l'elemento finale (**foglia**) della **WBS**
- Informazioni associate al Work Package:
 - Una **descrizione (WPD - Work Package Description)** - *cosa si deve fare ?*
 - Un solo **responsabile** - *chi lo fa ?*
 - Un **costo** - *quanto costa ?*
 - I **prodotti d'input** - *cosa serve per poterlo eseguire ?*
 - I **prodotti di output** - *cosa viene prodotto ?*
 - I **tempi** di realizzazione (data d'inizio e di fine, durata) - *quando si realizza ?*
 - **Attività necessarie** per la realizzazione del WP - *cosa bisogna fare ?*
 - **Documentazione** a supporto (specifiche, norme, disegni, ecc.)

WP: Work Package

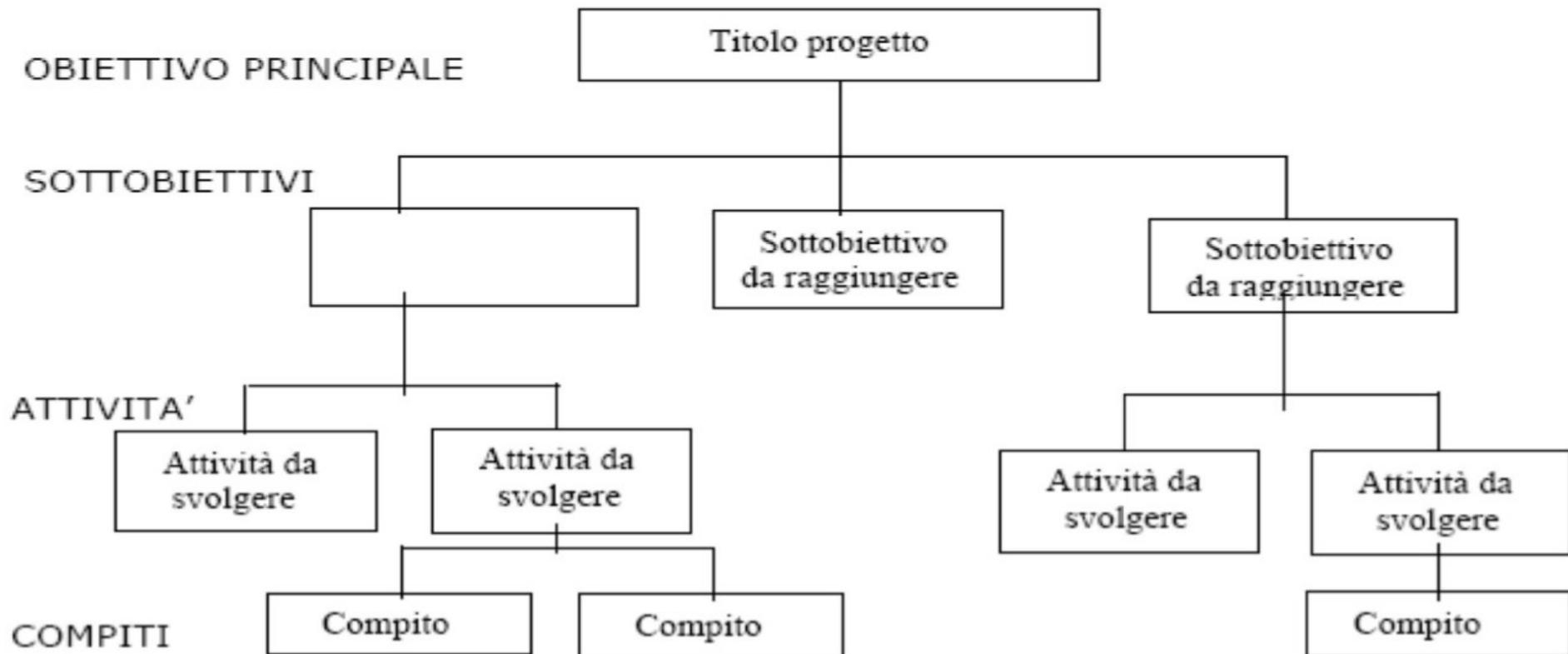
Work package number		Start date or starting event:					
Work package title							
Activity type¹¹							
Participant number							
Participant short name							
Person-months per participant							
Objectives							
Description of work (possibly broken down into tasks) and role of partners							
Deliverables (brief description) and month of delivery							



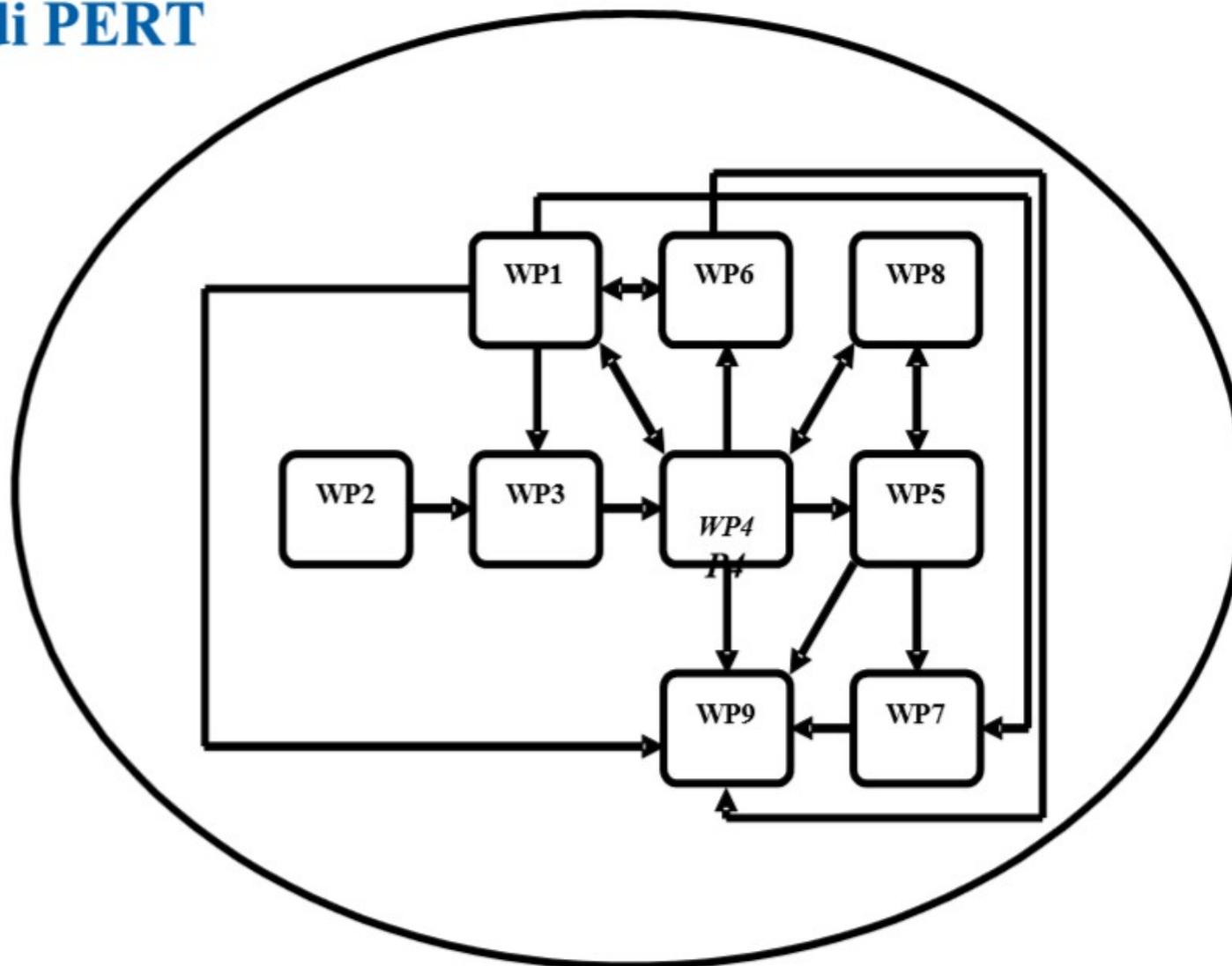
Esempi di WBS

21 68

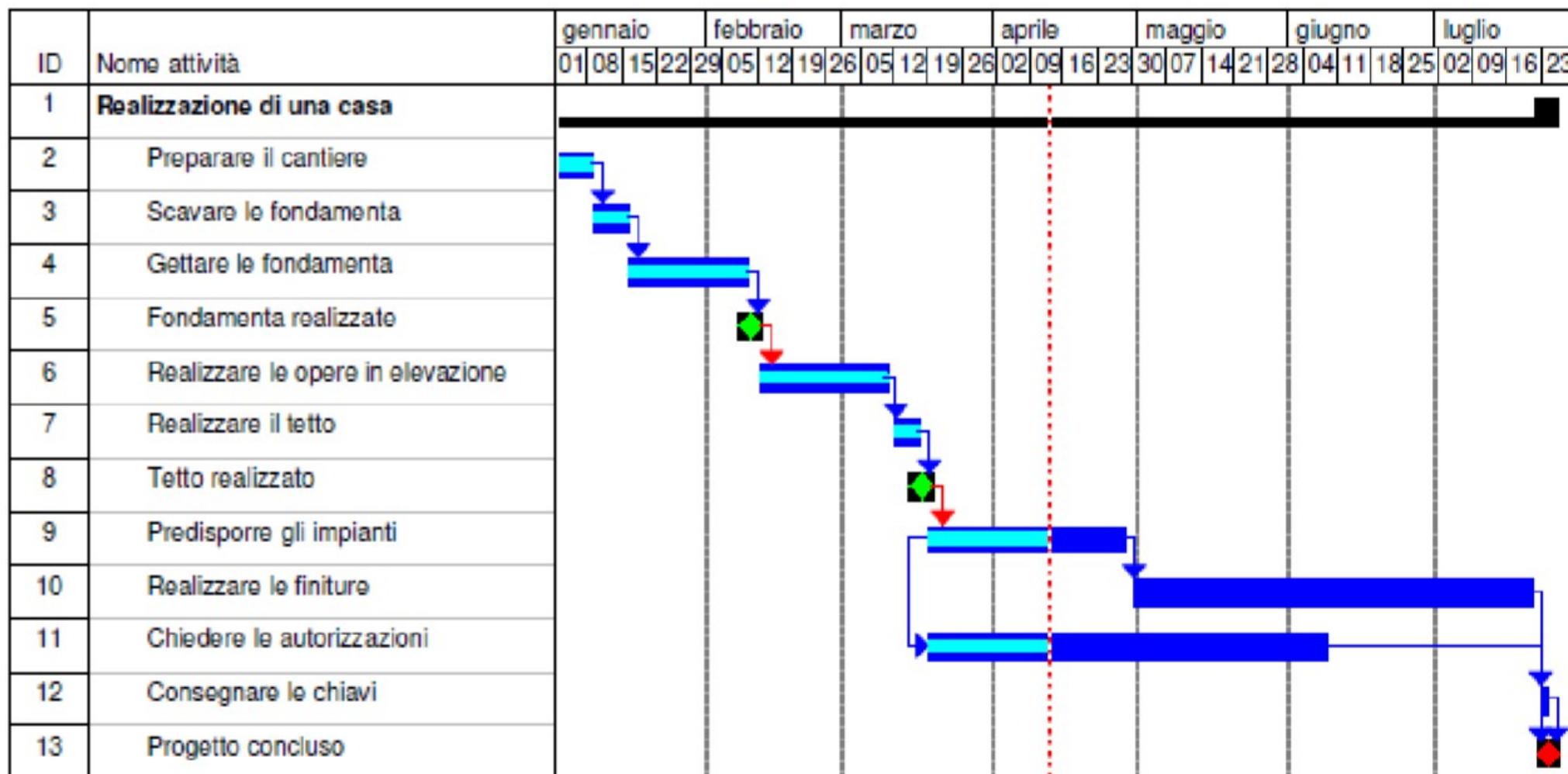
Struttura logica di una WBS



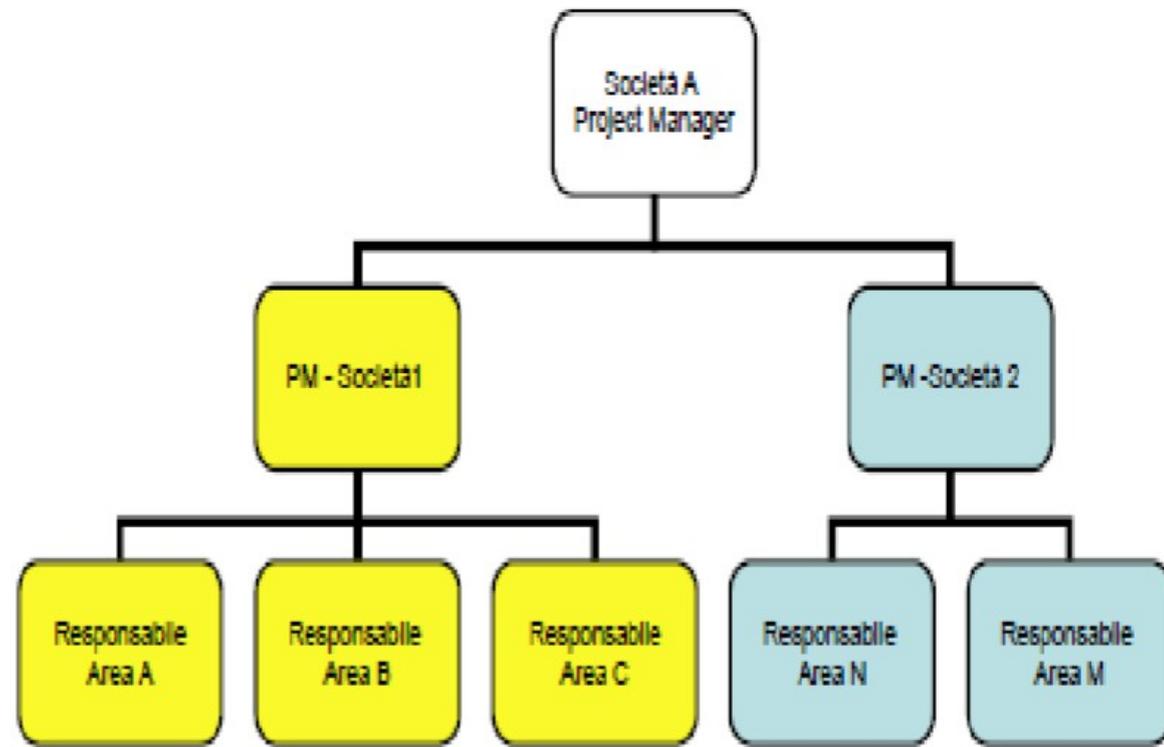
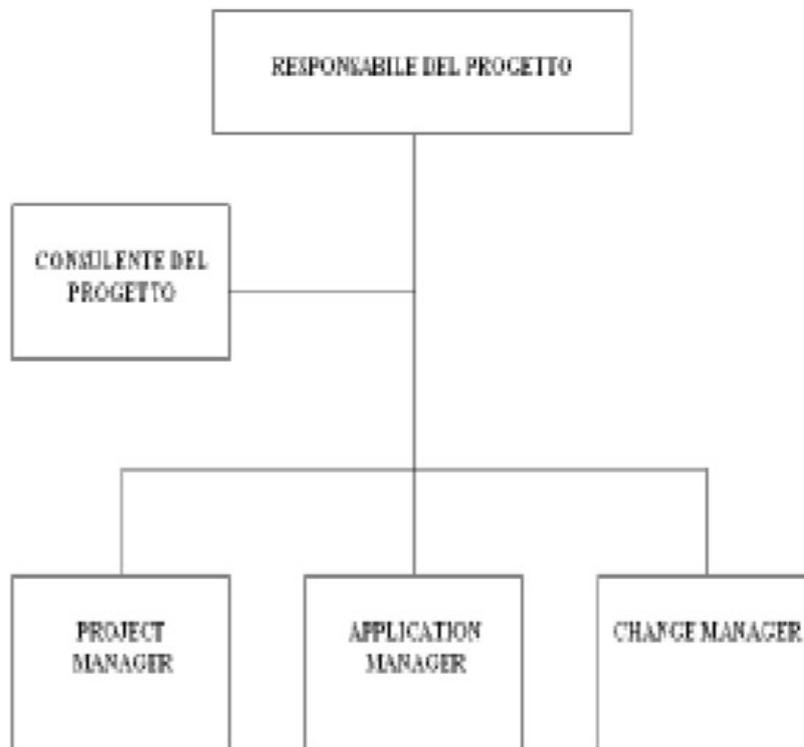
Il diagramma di PERT



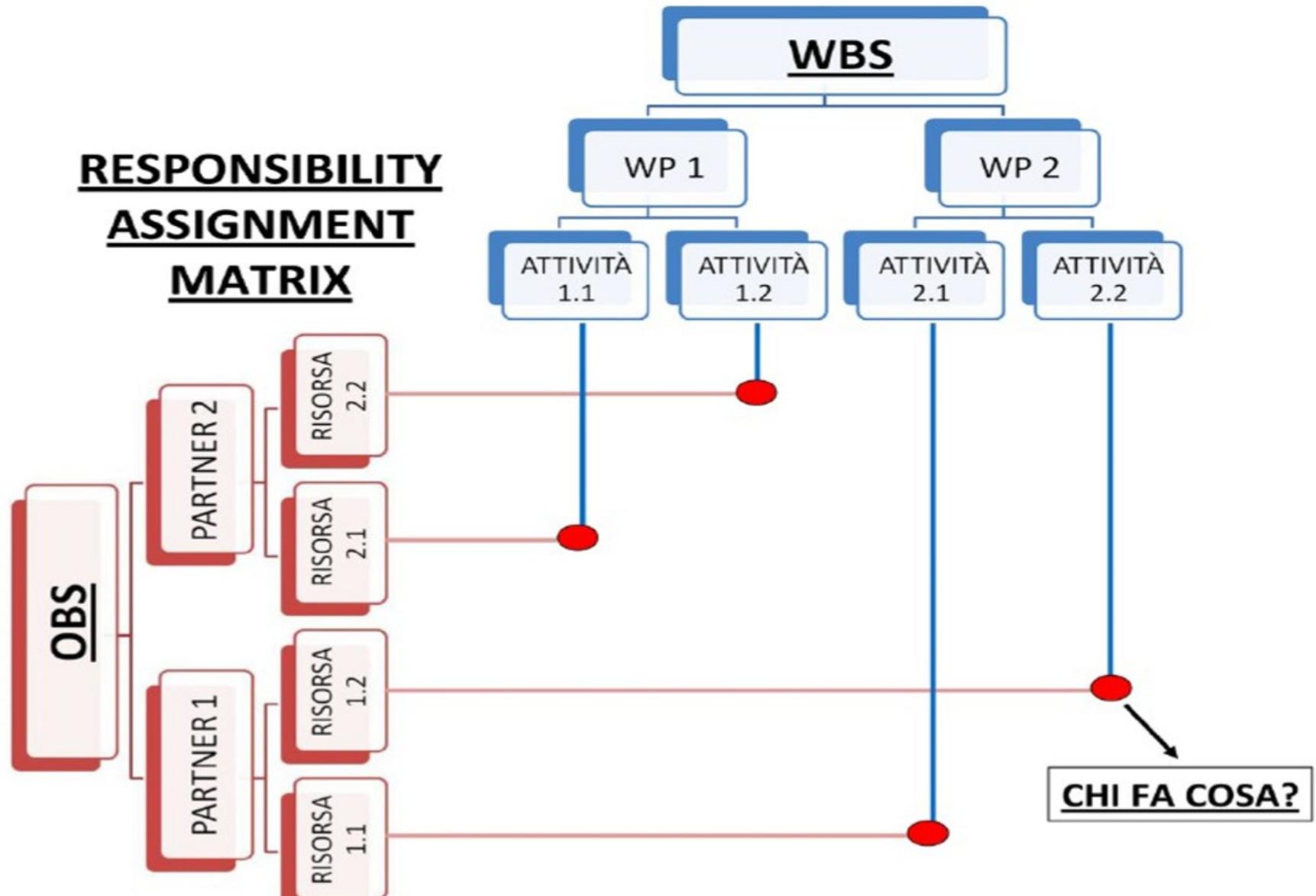
Il diagramma di GANTT:



OBS - Organization Breakdown Structure



RAM - Responsibility Assignment Matrix: cos'è?

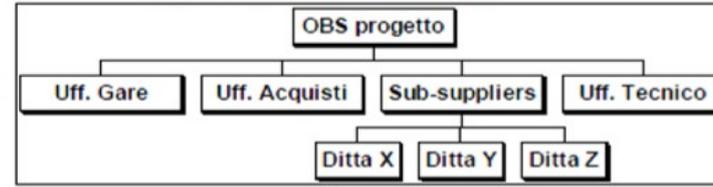


Passi per la pianificazione – Quadro Riassuntivo

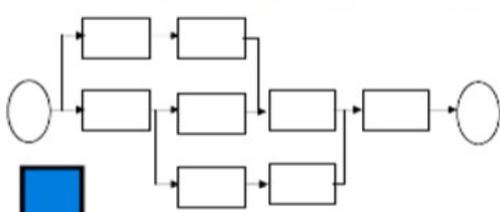
Passo 1 : WBS - Cosa fare ?



Passo 2 : OBS - Chi fa ?

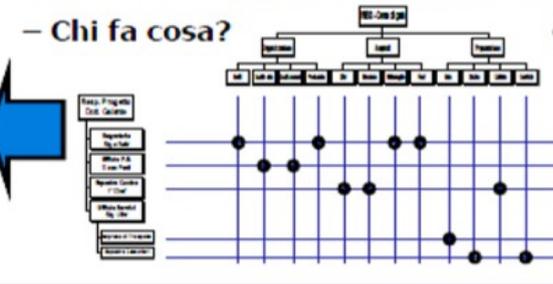


Passo 5 : Reticolo logico – Come Fare?



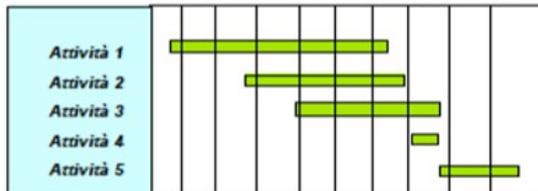
Passo 4 : Descrizione dettagliata WP **Passo 3 : Assegnazione responsabilità**

Work Package: Scelta Sala
Descrizione: deve essere scelta una sala per 200 persone, di gran lusso, con caminetto, stile primi del 900. In
Responsabile : capo delle P.R.
Chi paga: lo sponsor
Costo : Lit. 12.000.000
Prodotti d'input : specifiche dello sponsor, analisi invitati
Prodotti d'output : offerte, documento di analisi offerte, contratto

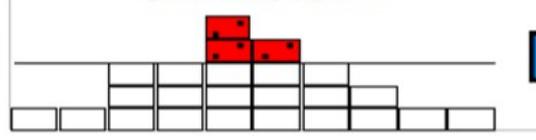


BASELINE

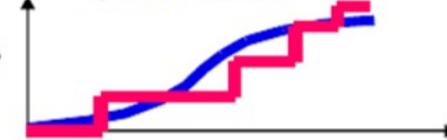
Passo 6 : Piano dei tempi – Quando?



Passo 7 : Piano delle risorse - Quale impegno?



Passo 8 : Piano dei costi/ricavi - Quanto costa?





Cos'è un piano

Piano

Complesso di indicazioni, ordinatamente elaborate e prefissate nella loro successione, con cui si predispone e regola lo svolgimento di un'azione, di un'attività o di una serie di attività, di un'impresa, di un'organizzazione, di una persona

Piano

Se hai carta e penna, iniziamo!

In alto nel foglio scrivi: tra un mese sarò _____ e metti la data che sarò tra un mese.

Poi rispondi alla domanda:

Nel prossimo mese quali sono due obiettivi professionali che vorresti raggiungere? Ed uno personale?

Non pensare ad obiettivi di carriera o di vita, concentriamoci sul futuro prossimo, obiettivi che sono in vista.

Gli Obiettivi

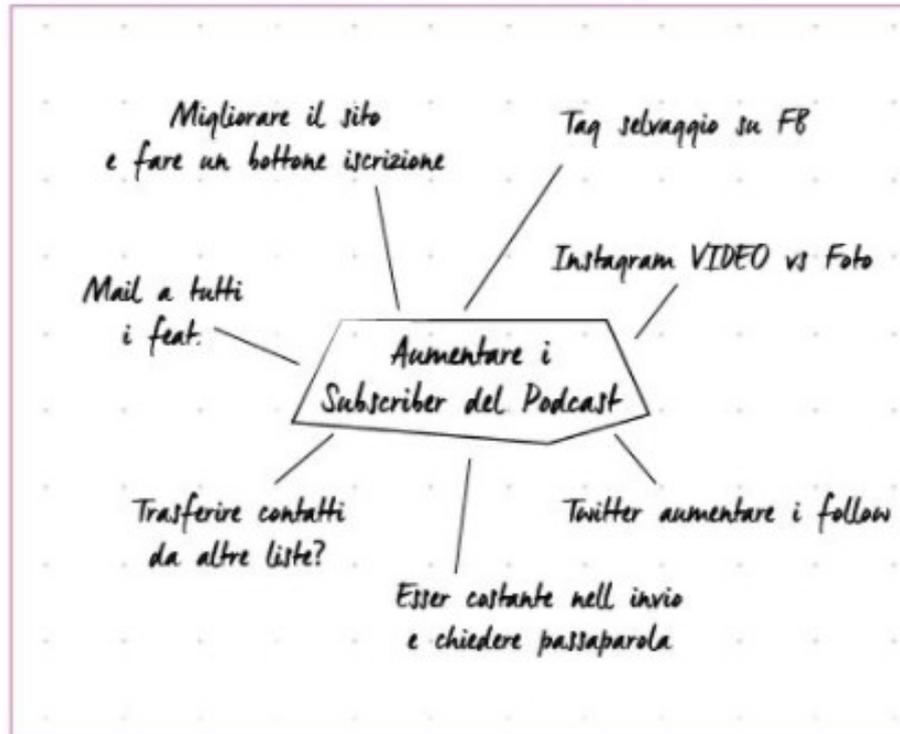
Ora scrivili in sequenza.

- 1.
- 2.
- 3.

La rotta è tracciata, quelli che hai scritto sono le isole a cui vuoi arrivare, ora per ognuno degli obiettivi devi compilare una scheda come questa.

Piano

Prova a visualizzare l'obiettivo finale e procedi a ritroso immaginando cosa devi fare per raggiungerlo. Usa questo spazio per fare chiarezza

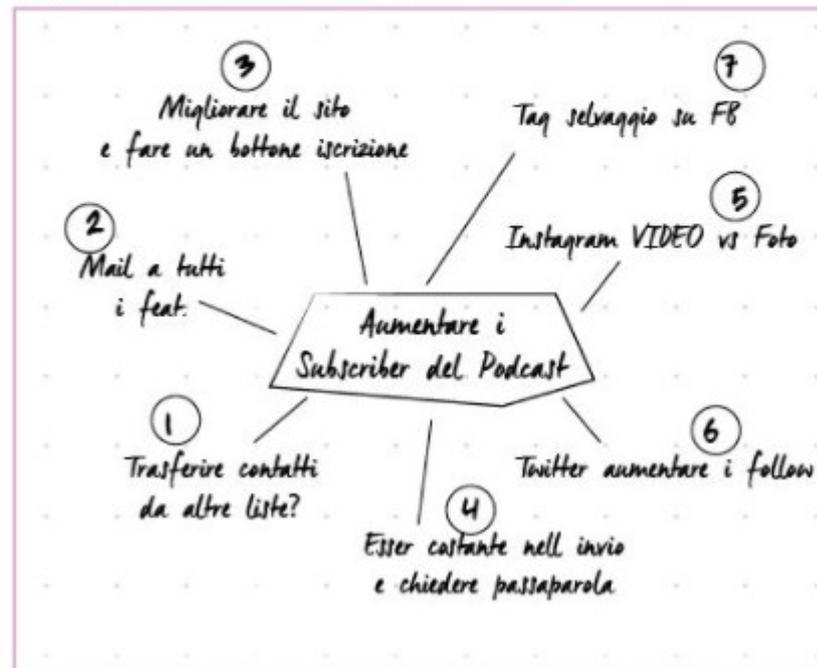


Piano

L'ordine

Ora assegna una sequenza temporale alle cose che hai scritto in modo randomico, ce ne sono alcune che devono essere fatte per prime ed altre che seguono a cascata?

Prova a visualizzare l'obiettivo finale e procedi a ritroso immaginando cosa devi fare per raggiungerlo. Usa questo spazio per fare chiarezza



Piano

Seleziona i primi 4 step ed assegnane ognuno alle settimane del prossimo mese, non eagerare, è sufficiente un passo alla volta.

Seleziona i primi 4 step e collocali nelle prossime settimane.

Week 1	<i>Trasferire contatti da altre liste?</i>
Week 2	<i>Mail a tutti i feat.</i>
Week 3	<i>Migliorare il sito e fare un bottone iserizione</i>
Week 4	<i>Esser costante nell invio e chiedere passaparola</i>

Completa una scheda per ciascuno degli obiettivi che hai scritto.

La teoria è tutta qui, e servono solo 5 minuti del tuo tempo!

Piano

1. **La Mappa:** usala per pianificare il tuo Mese di Lavoro Magico con la tecnica del BackPlanning
2. **La Boa:** la pratica giornaliera per organizzare il lavoro e mettere in chiaro le cose da fare
3. **Lo Scalo:** l'esercizio settimanale di pianificazione e verifica che sconfigge la sensazione di girare a vuoto
4. **Il Faro:** per celebrare i risultati alla fine del tuo Mese di Lavoro Magico



A cosa serve un piano lavoro

- Organizzare le attività progettuali in maniera chiara, ai fini della presentazione della proposta
- Definire i ruoli e le responsabilità di ciascun organismo coinvolto (partner del progetto, consulenti esterni)
- Facilitare la comunicazione interna (fra i partner) ed esterna (con la committenza, gli stakeholder, ecc.)
- Gestire e monitorare il progetto, durante la realizzazione delle attività

Utilizzate la tabella riprodotta sotto.

[Titolo del progetto]		[Data]
Azioni di progetto	Attività	Risorse necessarie
Azione A [Titolo]	Attività 1 [Titolo]	...
	Attività 2 [Titolo]	...
Azione B [Titolo]	Attività 3 [Titolo]	...
	Attività 4 [Titolo]	...
	Attività 5 [Titolo]	...
	Attività 6 [Titolo]	...
	Attività 7 [Titolo]	...

Fare liste

- 1 – uno
- 2 – due
- 3 – tre
- 4 -



→ [UNISCITI ALLA COMMUNITY](#)

PIANO FINANZIARIO: DEFINIZIONE

Consiste nel **quantificare le risorse finanziarie necessarie** ad una o più organizzazioni partecipanti al progetto, per la realizzazione di una serie di attività connesse al raggiungimento dei propri obiettivi strategici, sulla base dei vincoli prescritti dal dispositivo di finanziamento e di quelli eventualmente stabiliti da ciascun organismo partner

coworking per volontari

[Colonna 1] Azione di progetto	[Colonna 2] Attività di progetto	[Colonna 3] Macro categoria di spesa	[Colonna 4] Categoria di spesa	[Colonna 5] Unità di costo elementare	[Colonna 6] Numero unità necessarie	[Colonna 7] Costo unitario dell'unità	[Colonna 8] Costo totale
		Spese di gestione (oneri gestionali)	Personale strutturato	Dipendente per richiesta preventivi e gestione fornitori (costo orario / ore di impegno)	50	€ 20,00	€ 1.000,00
			Spese per i rimborsi dei volontari	Rimborsi per viaggi dei volontari da abitazione propria a cantiere (numero viaggi / costo medio per viaggio)	300	€ 30,00	€ 9.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Grafica per logo e immagine coordinata	1	€ 3.000,00	€ 3.000,00
	Attività 2 [Titolo] Inaugurazione e promozione	Spese di gestione (oneri gestionali)	Prestazioni professionali di terzi	Sito internet e social network	1	€ 3.000,00	€ 3.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Brochure	10000	€ 0,10	€ 1.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Inserzioni pubblicitarie	3	€ 500,00	€ 1.500,00
			Materiale di consumo	Alimenti e bevande per inaugurazione (numero invitati / costo a persona)	200	€ 25,00	€ 5.000,00
			Spese per i rimborsi dei volontari	Rimborsi per viaggi dei volontari impegnati in attività di promozione (numero viaggi / costo medio per viaggio)	100	€ 30,00	€ 3.000,00
			Spese correnti	Pulizie generali post cantiere e pre inaugurazione	1	€ 500,00	€ 500,00
			Personale strutturato	Dipendente per richiesta preventivi e gestione fornitori (ore di impegno)	20	20	€ 400,00

LA PROCEDURA PER LA STIMA DEL BUDGET

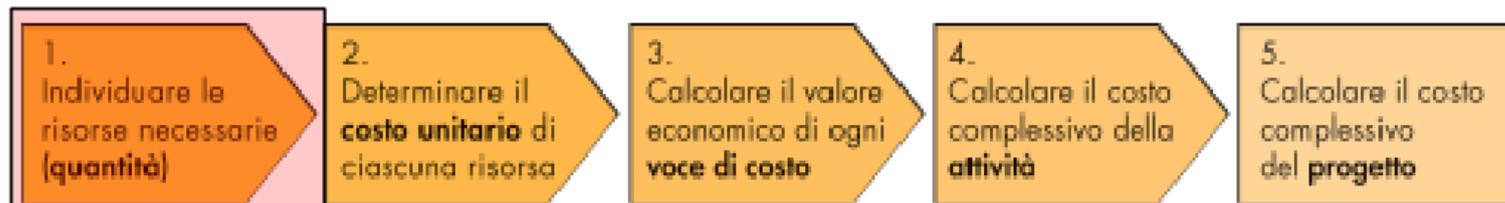
Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget



Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget



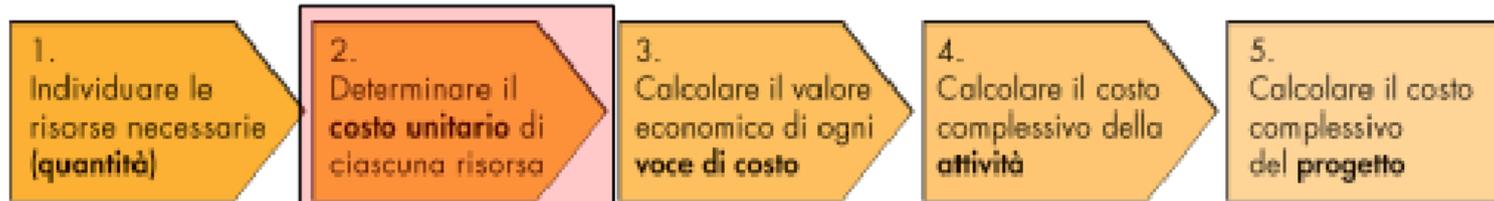
Per individuare le singole voci di spesa è utilissimo riferirsi al diagramma **WBS** del progetto. Nel diagramma sono state analizzate in dettaglio tutte le attività. Si tratta ora di individuare quali sono le risorse richieste per ciascuna attività:

quante persone? con quali competenze? per quanto tempo?

quali prodotti/beni/servizi? con quali caratteristiche? in quale quantità?

Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget

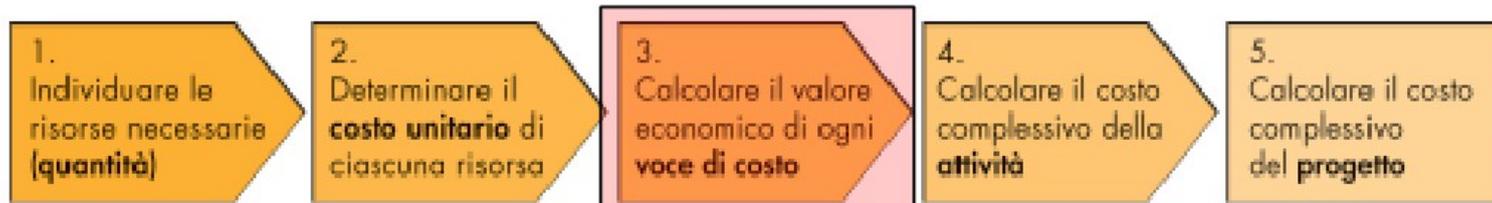


Il passo successivo è determinare qual è il costo unitario di ciascun bene o servizio. Per fare questo, possiamo rifarci all'**esperienza passata** oppure richiedere dei **preventivi**.

N.B.: Nella determinazione del costo, è importante considerare anche gli **oneri fiscali, previdenziali e assicurativi** che incidono sul valore finale: IVA, IRAP, assicurazione.

Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget

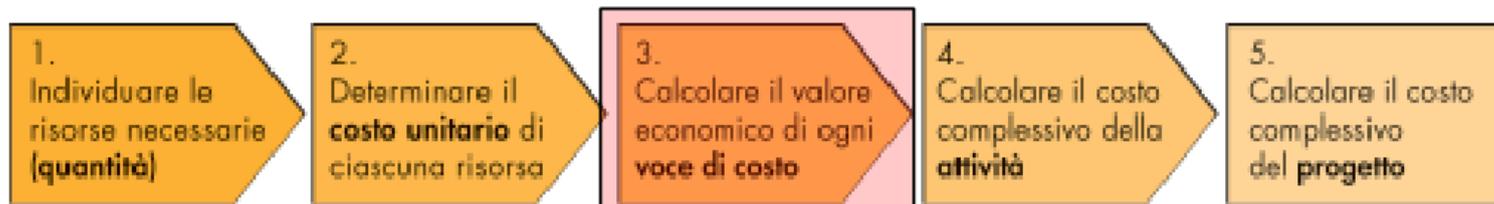


Nella determinazione del costo complessivo di ciascuna voce di spesa, basterà ora moltiplicare il prezzo unitario per le quantità stimate nel Passo 1. Es:

voce di spesa	quantità	costo unitario	costo totale
docente	1 persona x 120 ore	x 40 euro/ora	= 4.800 euro
libri di testo (acquisto)	15 libri	x 35 euro/unità	= 525 euro
sala (affitto della struttura dell'organizzazione)	7 mesi	x 350 euro/ora	= 2.450 euro
lavagna luminosa (noleggio)	1 lavagna x 7 mesi	x 20 euro/mese	= 140 euro

Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget



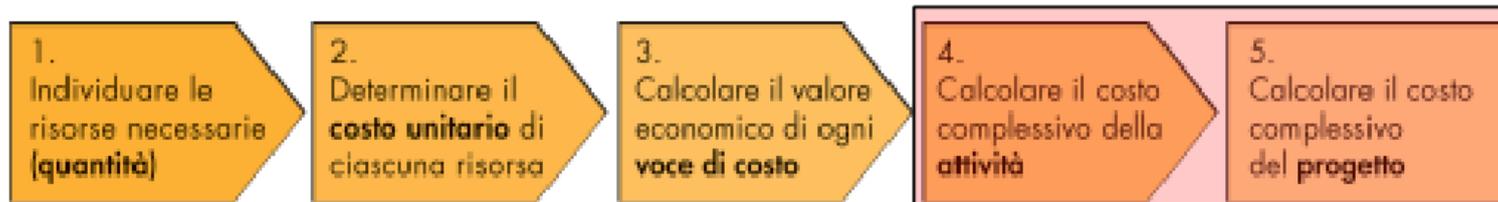
Nel caso di **costi indiretti**, si deve determinare per quale percentuale il costo è inerente al progetto. Ad esempio, se la sala è in locazione all'organizzazione, non potremo inserire l'intero affitto mensile della struttura, ma definire quanto di questo affitto deve essere imputato al progetto, secondo l'uso previsto.

Per motivi analoghi, i **costi per l'acquisto di beni durevoli**, che resteranno a disposizione dell'organizzazione anche dopo la conclusione del progetto, non sono da imputare interamente nel budget, ma solo per una quota.

Un caso molto delicato è rappresentato dai **costi in natura**: possono rientrare nel budget purché siano economicamente quantificabili e ci si ricordi di indicare in entrata una pari somma come contributo in natura.

Il piano finanziario

Procedura per la stima del budget



L'ultimo passaggio dovrebbe essere, a questo punto, automatico. La somma di tutte le voci di spesa di una attività, fornisce l'importo del costo totale di quella attività.

Sommando gli importi totali di tutte le attività si ottiene il costo complessivo del progetto.

GESTIONE AMMINISTRATIVA E RENDICONTAZIONE

Tipologia di spesa	Documento finanziario	Altri documenti a supporto
Dipendente o assimilato (contratto a progetto)	Busta paga	Contratto / Lettera d'incarico Calcolo degli oneri fiscali, previdenziali e assicurativi (a ora/giornata) fatto dal consulente del lavoro
Collaboratore occasionale	Ritenuta d'acconto + F24	Contratto /Lettera d'incarico
Consulente / Professionista	Fattura	Contratto / Lettera d'incarico
Viaggi	Biglietto aereo, del treno, del bus Ricevuta fiscale del taxi Rimborso spesa (pedaggi autostradali, calcolo chilometrico)	Piè di lista Autocertificazione
Vitto e alloggio	Fattura Scontrino fiscale parlante	
	Ricevuta Busta paga (se la diaria è inserita in busta paga)	Regolamento della diaria
Acquisto di materiale	Fattura Scontrino fiscale parlante	
Noleggio di materiale	Fattura	Contratto di noleggio / leasing
Locazione	Fattura Ricevuta fiscale	Contratto di locazione
Utenze (luce, acqua, gas)	Fattura	
Spese postali	Ricevuta d'acquisto timbrata dalle Poste Italiane o dalla tabaccheria	

GESTIONE AMMINISTRATIVA E RENDICONTAZIONE

ELENCO DETTAGLIATO DEI GIUSTIFICATIVI DELLE SPESE EFFETTIVAMENTE SOSTENUTE								
Elenco delle spese	a) Categoria della voce di spesa relativa nel budget preventivo e voce di spesa	b) Estremi del titolo di spesa (intestataro, numero, data)	c) Natura dell'oggetto /servizio	d) Importo complessivo del titolo di spesa	e) Importo imputato al progetto (se diverso dall'importo complessivo)	f) Data di pagamento	g) Modalità di pagamento (bonifico bancario, assegno, contanti)	h) Note circa il criterio adottato per l'importo da imputare al progetto
Docenza lingua	Personale	Ricevuta di prestazione occasionale della dott.ssa XY del 7-6-2006	Docenza	4.800,00	4.800,00	3-7-2006	Bonifico bancario	
Cancelleria	Acquisto materiale di consumo	Fattura di Baffetti nr. 2132 del 30-10-2005	Block notes, penne, matite, cartelline etc.	300,00	100,00	13-12-2005	Assegno bancario	Imputato solo il materiale utilizzato per il progetto
Libri	Acquisto materiale didattico: libri	Fattura di Mulinello nr. 147 del 15 - 10-2005	Libri	525,00	525,00	18-12-2005	Bonifico bancario	
Affitto	Spese generali: affitto	Ricevuta di 5 luglio 2005	Affitto	400,00	100,00	Ricevuta di 5 luglio 2005	Assegno bancario	Imputato il 25% del costo totale dell'affitto

Festina lente

È una locuzione latina (si pronuncia con l'accento sulla "i": festina lente) che possiamo tradurre con **affrettati lentamente**, in inglese **on-slow**.

Questo motto fu caro ad alcuni Imperatori romani (Ottaviano Augusto, Tito Vespasiano) che lo usavano per esortare a **fare quel che deve essere fatto con la rapidità dell'azione e la lentezza della cura più meticolosa**.

Più tardi, a Venezia,
tra la fine del 1400 secolo e l'inizio del 1500 secolo,
Aldo Manuzio, grande editore e tipografo umanista
assocerà il motto **Festina Lente** all'immagine
di un **delfino che guizza sinuoso attorno a un'ancora**,
con la **didascalia Aldus**.



Questo emblema, che dal 1502 appare su ogni frontespizio dei libri delle edizioni aldine sarà commentato in pagine memorabili da Erasmo da Rotterdam, grande umanista che visse e viaggiò in tutta Europa e che nutriva il sogno di un'umanità unita da radici culturali comuni.

Erasmo ci spiega che:

l'ancora, che lega e trattiene le navi, indica la lentezza.

Il delfino, più veloce e più agile di ogni altro animale, indica la velocità.

Motto e immagine, dice Erasmo, possono essere applicati in tre diversi modi:

- i. **[...] il primo quando vogliamo indicare che bisogna riflettere a lungo prima di iniziare un lavoro, ma, una volta presa una decisione, si deve portarlo a termine in fretta: e così l'ancora significa il tempo richiesto dalla riflessione, il delfino la rapidità dell'esecuzione. [...]**
- ii. Un altro uso si ha quando vogliamo dire che le emozioni devono essere frenate dalla ragione. [...]
- iii. Un terzo quando vogliamo ammonire affinché nelle azioni intraprese si eviti una fretta sconsiderata, difetto connaturato in certe persone a cui ogni indugio, per quanto breve, sembra sempre inutile.

Festina lente è dunque collegato con concetti come

'lento, ma sicuro progresso'

'tempismo'

'scelta del momento giusto'

**'decisioni razionali e attenta pianificazione,
invece di obbedire avventatamente agli impulsi'**

'lavoro diligente '

Il Project management

PROJECT MANAGEMENT

Il project management (in italiano gestione di progetto) è l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi.

Riguarda l'insieme delle attività volte all'analisi, progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi di un progetto, da gestire nelle sue diverse fasi evolutive e nel rispetto di precisi vincoli (tempi, costi, qualità).

La guida internazionale Project Management Body of Knowledge (PMBOK) pubblicata dal Project Management Institute (PMI), definisce il project management è l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguire gli obiettivi.

Guida al

***Project Management
Body of Knowledge***

(Guida al PMBOK®)

Nella guida al PMBOK®
- pubblicata nel 1987 e giunta nel 2013 alla V edizione,
la conoscenza in materia di Project Management è articolata così:

Ciclo di vita del progetto

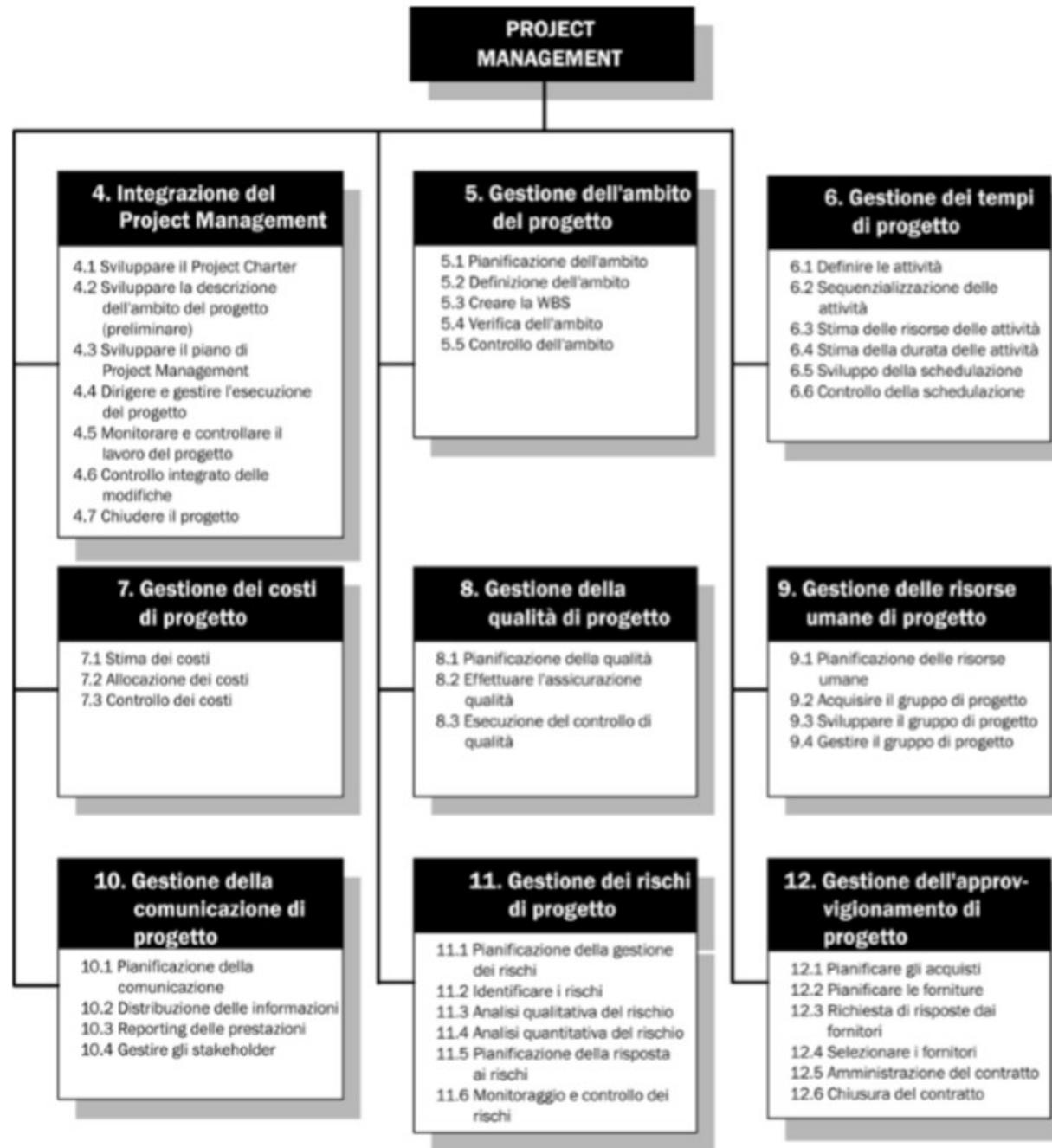
Processi di Project Management

Aree di conoscenza

La Guida al PMBOK® definisce 10 aree di conoscenza e 5 gruppi di processi.

Le aree di conoscenza sono:

- 1 - Gestione dell'integrazione di progetto
- 2 - Gestione dell'ambito di progetto
- 3 - Gestione dei tempi di progetto
- 4 - Gestione dei costi di progetto
- 5 - Gestione della qualità di progetto
- 6 - Gestione delle risorse umane
- 7 - Gestione delle comunicazioni di progetto
- 8 - Gestione dei rischi di progetto
- 9 - Gestione dell'approvvigionamento di progetto
- +
- 10 - Gestione degli stakeholder di progetto (2012)



Le 9 KA

KA – Knowledge Area	Focus
1- Project Integration Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che i vari aspetti del progetto vengano coordinati in maniera appropriata
2- Project Scope Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto il lavoro e soltanto il lavoro necessario (scope = ambito) al conseguimento degli obiettivi
3- Project Time Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo la tempistica richiesta
4- Project Cost Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo il budget approvato
5- Project Quality Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto soddisfi i bisogni per i quali è stato intrapreso (esigenze del cliente, specifiche di prodotto, livelli di servizio...)
6- Project Human Resources Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare il più efficace impiego delle persone interessate al progetto (competenza, produttività, responsabilizzazione, motivazione)
7- Project Communications Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare la tempestiva ed efficace creazione, raccolta, distribuzione e memorizzazione delle informazioni di progetto
8- Project Risk Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'identificazione, la valutazione e la risposta ai rischi di progetto
9- Project Procurement Management	Raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'approvvigionamento di beni e servizi per il conseguimento degli obiettivi del progetto attingendo a terze parti

La nuova KA Project Stakeholder Management

- **Identify Stakeholders**, dedicato alla identificazione degli stakeholder e del loro posizionamento nei confronti del progetto
- **Plan Stakeholder Management**, dedicato alla definizione delle strategie per un ingaggio efficace degli stakeholder
- **Manage Stakeholder Engagement**, dedicato alla attuazione delle strategie di ingaggio, raccolta e gestione delle issues
- **Control Stakeholder Engagement**, dedicato a mantenere o incrementare l'efficacia dell'ingaggio degli stakeholder

I 5 gruppi di **processi** relativi alla Gestione di progetto o Project management sono:

- 1 - Avvio
- 2 - Pianificazione
- 3 - Esecuzione
- 4 - Monitoraggio e controllo
- 5 - Chiusura

1 – Avvio

- I processi di **Initiating** si propongono di identificare e autorizzare un progetto o una parte di esso, solitamente una fase di un progetto più lungo.

2 – Pianificazione

- I processi di **Planning** si propongono di definire in maniera incrementale i risultati da conseguire e il piano di azione per il loro conseguimento in coerenza con l'ambito sul quale il progetto è focalizzato.

3 – Esecuzione

- I processi di **Executing** si propongono di integrare le persone e le altre risorse per la realizzazione ed il completamento del piano di progetto così come precedentemente pianificato.

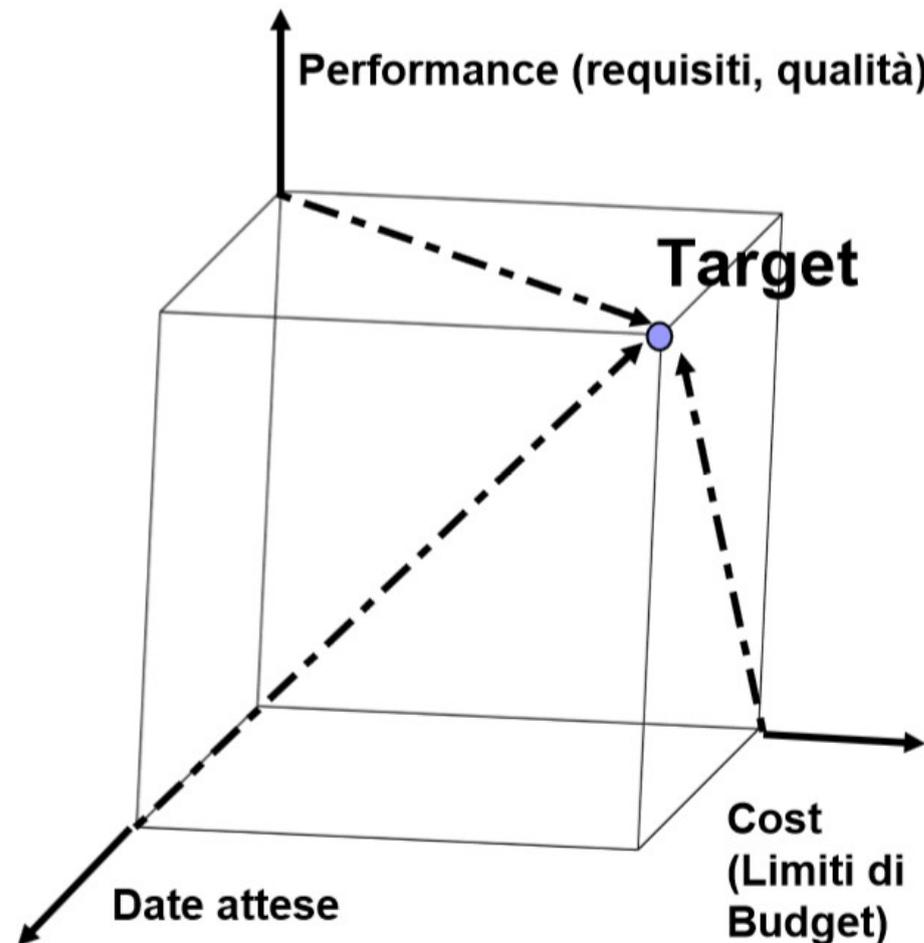
4 - Monitoraggio e controllo

- I processi di **Monitoring and Controlling** si propongono di misurare su base regolare l'andamento del progetto al fine di valutare gli allineamenti e gli scostamenti rispetto al piano iniziale in modo tale da intraprendere se necessario delle azioni correttive tali da assicurare il conseguimento dei risultati attesi.

5 - Chiusura

- I processi di **Closing** si propongono di formalizzare l'accettazione dei prodotti/servizi realizzati dal progetto in modo tale da portare il progetto, od una fase di esso a concludersi in maniera ordinata.

“Project Management”



"Il Project Management è la pianificazione, l'organizzazione, il monitoraggio e il controllo di tutti gli aspetti di un progetto e di tutte le motivazioni che implicano il raggiungimento degli obiettivi di progetto entro tempi, costi e criteri di performance prestabiliti" (APM)

Perché il Project Management

Per gestire adeguatamente un progetto è indispensabile applicare una metodologia fondata su **principi rigorosi** e **regole sistematiche**, *abbandonando l'illusione che gli stessi risultati possano essere raggiunti ricorrendo alla propria fantasia, all'estro del momento, all'intuizione personale, all'esperienza individuale maturata*

Fare un buon utilizzo del Project Management **non significa non avere problemi**, eliminare tutti i rischi, evitare le sorprese: significa gestire il progetto in modo **standardizzato e controllato** anziché portarlo avanti continuando a gestire le emergenze con interventi improvvisati

Fondamenti del Project Management

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

I vantaggi del *PM*

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

Il Project manager



I 5 gruppi di **processi** per la Gestione di progetto o Project management

- 1 - Avvio
- 2 - Pianificazione
- 3 - Esecuzione
- 4 - Monitoraggio e controllo
- 5 - Chiusura

PROJECT MANAGER

Il project manager si occupa dunque della gestione del progetto, utilizzando tecniche e metodologie di project management.

Il project manager (in italiano responsabile di progetto, spesso indicato con l'acronimo PM) è pertanto il responsabile dell'**avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio controllo e chiusura di un progetto.**

In progetti più grandi, l'attività di project management può essere delegata a più persone: si realizza quindi un gruppo di project management.

Comunemente nel gruppo esiste un leader che viene comunque chiamato project manager, a questo si affiancano altre persone che si occupano delle attività di management di parti del progetto secondo una vista per componenti del sistema o per aree specifiche. Questi vengono detti talvolta task manager.

I 6 gruppi di competenze del Project Manager:

1 - Orientamento ai risultati, qualità, accuratezza, iniziativa e ricerca delle informazioni [risultati]

2 - Orientamento al cliente/beneficiario [destinatario]

3 - Persuasione, influenza, comprensione della struttura organizzativa, costruzione della relazione [influenza]

4 - Teamwork, cooperazione, sviluppo degli altri, leadership [lavoro di squadra]

5 - Pensiero analitico [analisi]

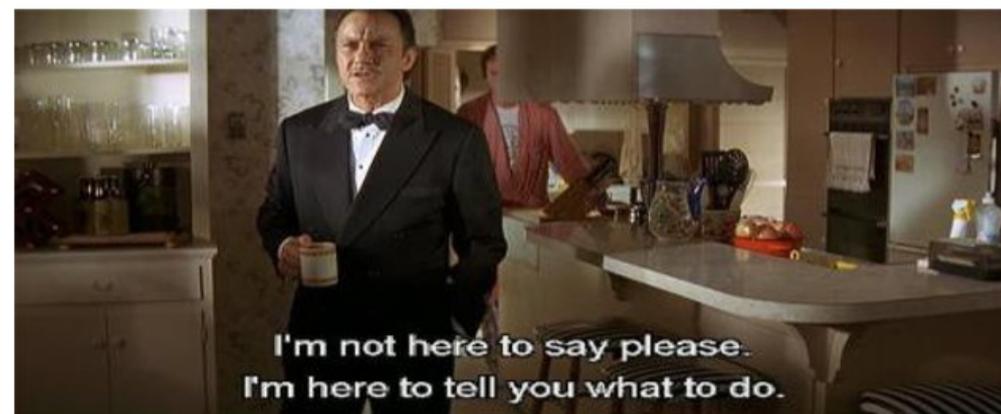
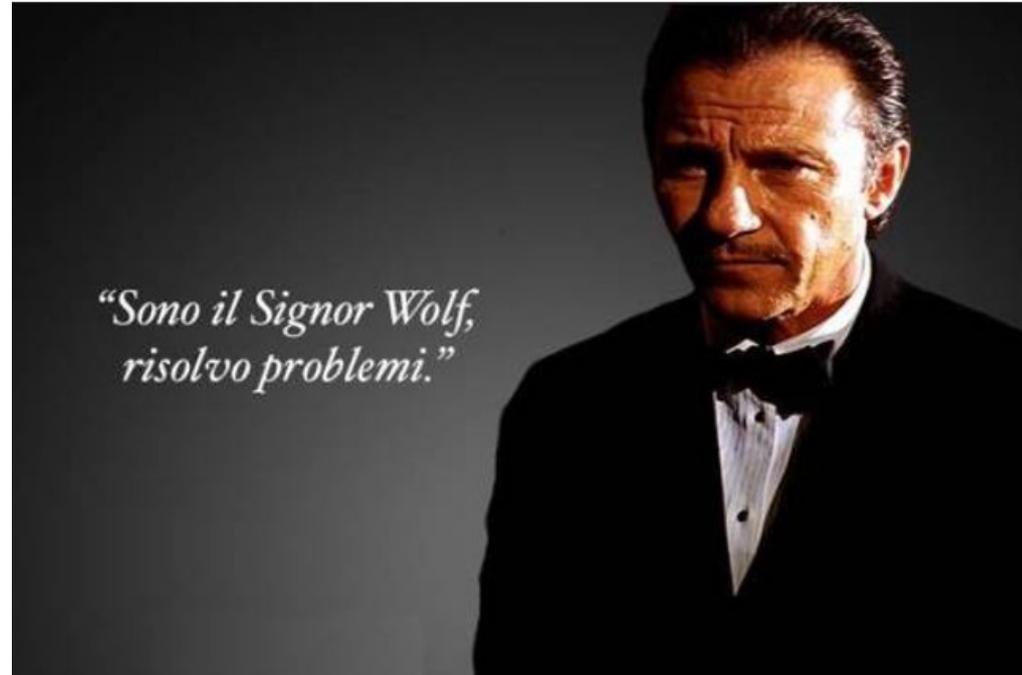
6 - Efficacia personale, autostima, flessibilità [efficacia]

Un Project Manager “sa” che cosa è un progetto, ma deve anche “saper fare” (didatticamente parlando) la pianificazione e il controllo del progetto; questo però non basta: deve anche “saper essere” il leader del suo team di progetto, diagnosticando la composizione e la nascita di conflitti, risolvendone i problemi di comprensione, relazionandosi a ciascun membro del team in modo adeguato; dunque solo la combinazione assolutamente personale di questi elementi darà la professionalità matura ed esperta di un vero project manager (*soft skills*).

Compiti del project manager:

- elaborare la pianificazione e la programmazione di dettaglio,
- organizzare efficientemente e efficacemente le risorse umane a sua disposizione,
- favorire la comunicazione e l'affiatamento del team di progetto,
- distribuire le risorse sulle attività e monitorarne lo svolgimento,
- svolgere periodicamente il processo di controllo, riportando alla commissione di controllo lo stato di avanzamento dei lavori e le stime di conclusione, anticipando eventuali esigenze di revisioni contrattuali,
- prendere tutte le iniziative volte a prevenire i rischi,
- mantenere i contatti con gli utenti di riferimento e gli utenti finali pianificandone il coinvolgimento nelle varie attività del progetto,
- produrre la documentazione di sua competenza e supervisionare quella prodotta dal team di progetto,
- controllare la qualità dei prodotti parziali e assicurarsi che gli standard di qualità adottati siano rispettati,
- provvedere alla contabilizzazione delle risorse per conto della sua organizzazione di appartenenza,
- dopo la chiusura del progetto, provvedere alle attività di riepilogo e rendicontazione,
- avere sempre un'attenzione particolare al miglioramento dei processi produttivi del progetto.

PROJECT MANAGER



Pulp Fiction, USA 1994, regia Quentin Tarantino
https://www.youtube.com/watch?v=WqZHXXZ_7nw

Giova veramente,
a chi voglia trovarsi pienamente a suo agio porre bene i problemi,
poiché la posteriore sicurezza di movimenti
non è che scioglimento dei problemi anteriormente posti;
ma non è possibile che sciogla un nodo chi non lo conosce...

Perciò bisogna aver prima considerato tutte le difficoltà,
e per le ragioni dette,
e perché chi ricerca senza aver prima posti i problemi,
somiglia a chi non sa dove debba andare;
e inoltre non può conoscere neppure se abbia trovato o non
quel che cercava,
perché non gli è manifesto il fine,
che è chiaro a chi prima abbia posto i problemi.

Aristotele, Metafisica, libro III



Il team di progetto

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



Condizioni per costituire un team di progetto

- Individuazione esplicita dei membri del team con definizione del ruolo e delle responsabilità
- Obiettivi di progetto chiari
- Piano di lavoro realistico, con scadenze chiare
- Regole ben ragionate sul flusso delle informazioni
- Leadership del PM

Contesto

Comprensione del contesto del progetto

Pressoché tutti i progetti vengono pianificati e messi in atto in un determinato contesto sociale, economico e ambientale, e hanno un impatto pianificato o non pianificato, positivo o negativo. Compito del gruppo di progetto è considerare il progetto in ognuno dei suoi contesti: culturale, sociale, internazionale, politico e fisico-ambientale.

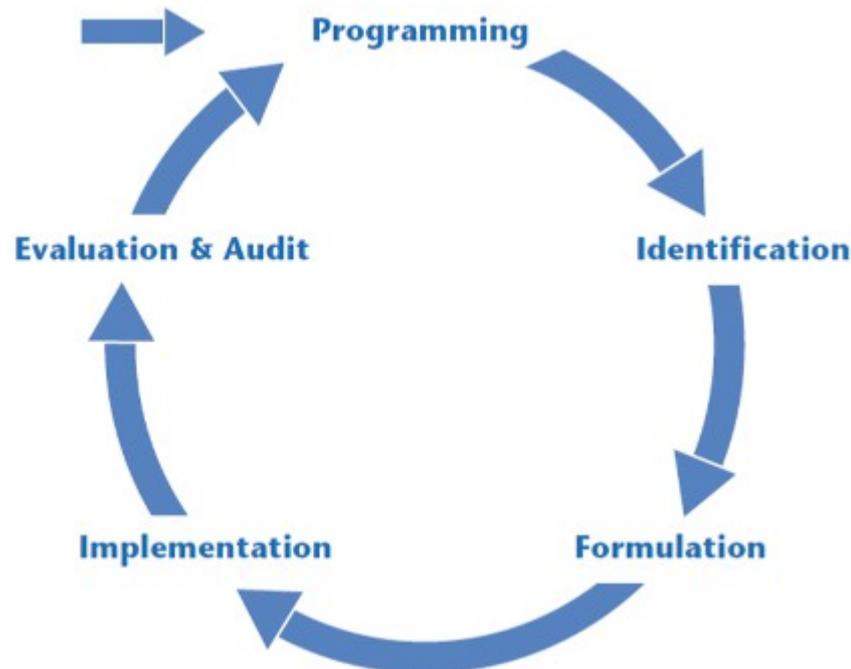
- **Ambiente socioculturale.** Il gruppo deve comprendere a fondo il modo in cui il progetto ha influenza sulle persone e in cui le persone hanno influenza sul progetto. Questo può richiedere la comprensione degli aspetti economici, demografici, educativi, etici, etnici, religiosi e così via delle persone sui cui il progetto incide o che hanno interessi nei confronti del progetto. Il project manager deve inoltre esaminare la cultura organizzativa e determinare se il Project Management sia riconosciuto come un ruolo valido, con responsabilità e autorità per gestire progetti.
- **Ambiente internazionale e politico.** Alcuni membri del gruppo di lavoro devono disporre di una conoscenza approfondita delle normative e delle consuetudini internazionali, nazionali, regionali e locali applicabili, e devono inoltre avere dimestichezza con il clima politico che potrebbe avere un impatto sul progetto. Tra gli altri fattori internazionali da considerare si contano le differenze di fuso orario, le festività nazionali e regionali, i requisiti di viaggio per gli incontri in presenza e la logistica delle teleconferenze.
- **Ambiente fisico.** Se si prevede che il progetto incida sul relativo ambiente fisico, alcuni membri del gruppo di lavoro devono avere dimestichezza con l'ecologia e con la geografia fisica del luogo che potrebbero incidere sul progetto o a sua volta subirne l'influsso.

Ciclo di vita del progetto

Ciclo di vita del progetto

I project manager o la struttura organizzativa possono suddividere i progetti in fasi per garantire un più accurato controllo manageriale, .

Nel loro insieme queste fasi sono conosciute con il nome di ciclo di vita del progetto.



Ciclo di vita del progetto



Le vere fasi del ciclo di vita di un progetto



Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013

Contesto del progetto

Contesto:

L'insieme di circostanze e delle situazioni in cui accade qualcosa, avviene un fatto (in linguistica un atto comunicativo).

Complesso di circostanze o di fatti che costituiscono e caratterizzano una determinata situazione, nella quale un singolo avvenimento si colloca o dev'essere ricondotto per poterlo intendere, valutare o giustificare.

Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.2 - Contesto del progetto

Tra globale e locale/ L'Europa delle regioni (PIL – RCI – BES) /La Politica di coesione e Fondi UE /Europa 2020 /La strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3) /27 Regioni d'Europa / Focus - Sviluppo locale/infosfera: Esercitazione (bando e formulario)

Contesto:

L'insieme di circostanze e delle situazioni in cui accade qualcosa, avviene un fatto (in linguistica un atto comunicativo).

Complesso di circostanze o di fatti che costituiscono e caratterizzano una determinata situazione, nella quale un singolo avvenimento si colloca o dev'essere ricondotto per poterlo intendere, valutare o giustificare.

Tra globale e locale





VOI SIETE QUI



VOI SIETE QUI





UNIONE EUROPEA





L'Europa delle regioni



Commissione europea - Comunicato stampa

Quanto è competitiva la vostra regione? La Commissione pubblica l'indice di competitività regionale 2016

Bruxelles, 27 febbraio 2017

La Commissione ha pubblicato oggi la terza edizione dell'indice di competitività regionale, uno studio che fornisce a 263 regioni dell'UE indicazioni utili per migliorare il loro rendimento economico.

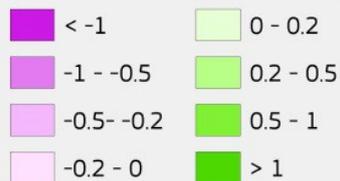
La competitività regionale è la capacità di una regione di offrire un ambiente attraente e sostenibile alle aziende e ai cittadini che vi vivono e lavorano.

REGIONI D'EUROPA

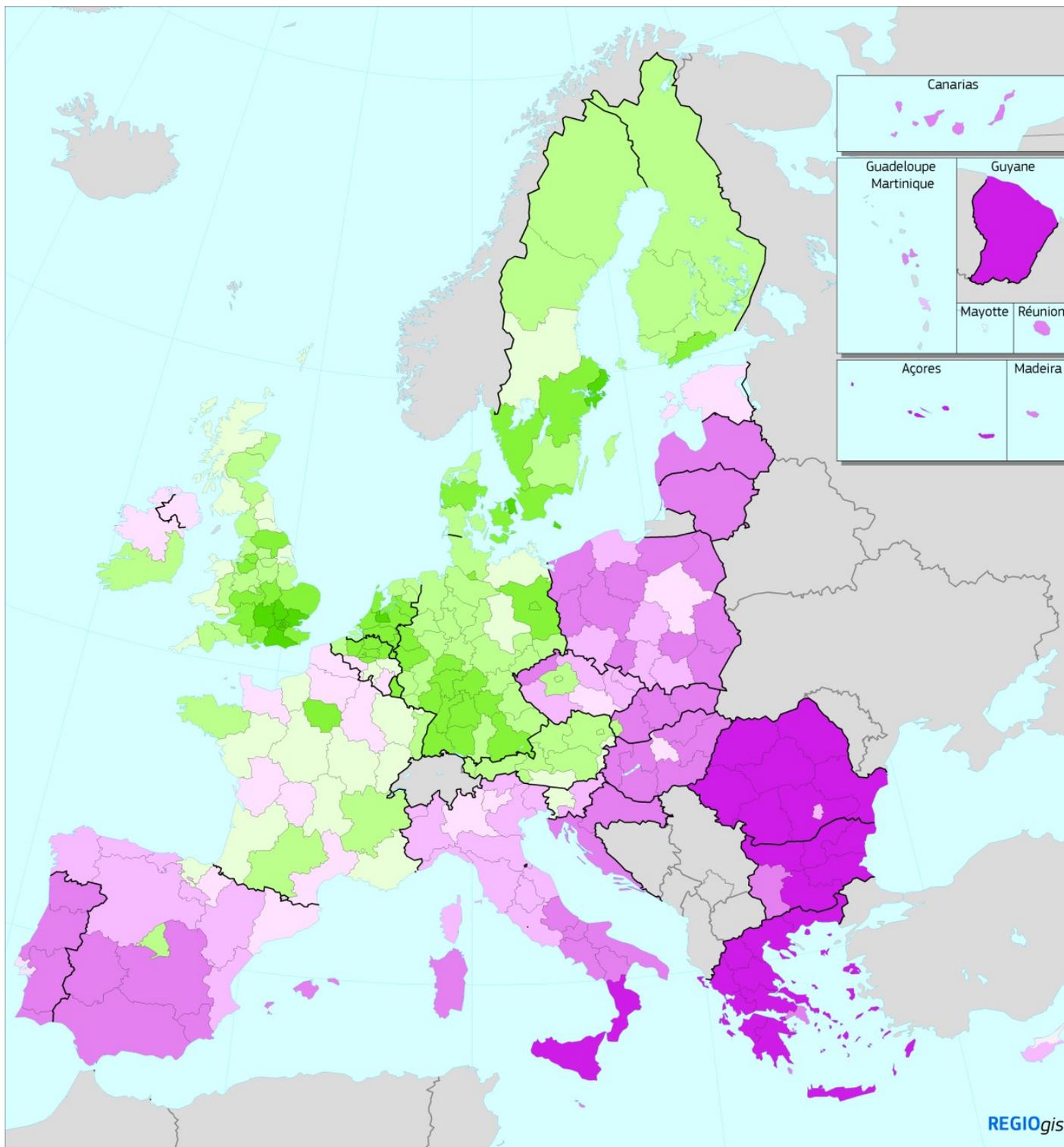
LA COMPETITIVITA' REGIONALE
E' LA CAPACITA' DI UNA REGIONE
DI OFFRIRE UN AMBIENTE
ATTRAENTE E SOSTENIBILE
ALLE AZIENDE E AI CITTADINI
CHE VIVONO E VI LAVORANO

Regional Competitiveness Index - RCI 2016

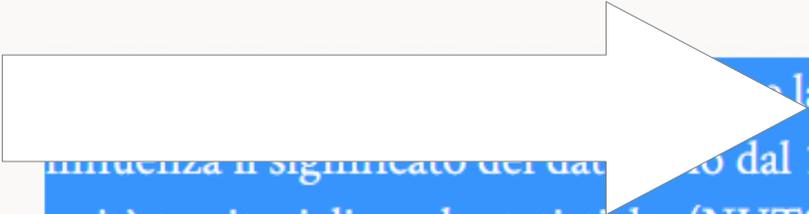
Index: values range from low (negative) to high (positive)



EU-28 = 0
Source: DG REGIO



Regional Competitiveness Index - RCI 2016



... la dimensione delle unità geografiche considerate
... influenza il significato dei dati ... dal 1988 è operativa in Europa la Nomenclatura delle
unità territoriali per le statistiche (NUTS, *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques*).
Essa distingue tre livelli: NUTS-1, che per l'Italia corrisponde alle macroregioni (per es. il
Nord-Ovest); NUTS-2, che per l'Italia corrisponde esattamente alle regioni; NUTS-3, un
livello territoriale più ridotto, che per l'Italia corrisponde alle province. Non risolve però
del tutto i problemi, perché il livello 'regionale' – nei diversi Paesi – può corrispondere sia
al NUTS-1 sia al NUTS-2,

L'indice di competitività regionale si basa sulle regioni statistiche NUTS 2 (classificazione comune delle unità territoriali per la statistica) e associa le regioni di livello NUTS 2 che fanno parte della stessa area urbana funzionale, in modo da riflettere appieno le competenze disponibili nel mercato del lavoro locale.

L'RCI si compone di 11 pilastri che descrivono i diversi aspetti della competitività e permettono anche di valutare i punti di forza e le debolezze a livello regionale.

Questi sono classificati in tre gruppi: "pilastri di base", "pilastri dell'efficienza" e "pilastri dell'innovazione". I pilastri di base comprendono: 1) istituzioni; 2) stabilità macroeconomica; 3) infrastrutture; 4) salute; 5) istruzione di base. Si tratta dei fattori trainanti essenziali per ogni tipo di economia.

Man mano che un'economia regionale si sviluppa e accresce la propria competitività, entrano in gioco fattori correlati a una forza lavoro più qualificata e a un mercato del lavoro più efficiente, che rientrano nel gruppo dei pilastri dell'efficienza. Questi comprendono: 6) istruzione superiore, formazione e apprendimento permanente; 7) efficienza del mercato del lavoro; 8) dimensioni del mercato. Allo stadio più avanzato di sviluppo di un'economia regionale, i fattori di miglioramento rientrano tra i pilastri dell'innovazione: 9) maturità tecnologica; 10) sofisticazione delle imprese; 11) innovazione.

L'indice di competitività regionale si basa sulle regioni statistiche NUTS 2 (classificazione comune delle unità territoriali per la statistica) e associa le regioni di livello NUTS 2 che fanno parte della stessa area urbana funzionale, in modo da riflettere appieno le competenze disponibili nel mercato del lavoro locale.

L'RCI si compone di 11 pilastri che descrivono i diversi aspetti della competitività e permettono anche di valutare i punti di forza e le debolezze a livello regionale.

Questi sono classificati in tre gruppi: "pilastri di base", "pilastri dell'efficienza" e "pilastri dell'innovazione". I pilastri di base comprendono: 1) istituzioni; 2) stabilità macroeconomica; 3) infrastrutture; 4) salute; 5) istruzione di base. Si tratta dei fattori trainanti essenziali per ogni tipo di economia.

Man mano che un'economia regionale si sviluppa e accresce la propria competitività, entrano in gioco fattori correlati a una forza lavoro più qualificata e a un mercato del lavoro più efficiente, che rientrano nel gruppo dei pilastri dell'efficienza. Questi comprendono: 6) istruzione superiore, formazione e apprendimento permanente; 7) efficienza del mercato del lavoro; 8) dimensioni del mercato. Allo stadio più avanzato di sviluppo di un'economia regionale, i fattori di miglioramento rientrano tra i pilastri dell'innovazione: 9) maturità tecnologica; 10) sofisticazione delle imprese; 11) innovazione.

INDICE DI COMPETITIVITA' REGIONALE (RCI)

L'RCI è un indice molto importante: la Commissione europea sottolinea che la competitività regionale è **la capacità di una regione di offrire un ambiente attraente e sostenibile alle imprese e ai cittadini che vi vivono e lavorano** (nel calcolare l'indice, Bruxelles considera undici “pilastri”, alcuni dei quali prettamente economici (la stabilità macro-economica, le infrastrutture, l'efficienza del mercato del lavoro, le dimensioni del mercato), altri invece meno (le istituzioni, l'istruzione di base)).

Il rapporto, giunto alla sua terza edizione, misura l'indice di competitività regionale (RCI) delle 263 regioni che compongono l'Unione europea.

Rispetto alle due precedenti edizioni, pubblicate dalla Commissione europea nel 2010 e nel 2013, Malta e diverse regioni di Francia, Germania, Svezia, Portogallo e Regno Unito hanno migliorato la propria posizione, mentre Cipro e alcune regioni della Grecia, dell'Irlanda e, più recentemente, dei Paesi Bassi hanno visto scendere il proprio punteggio.

Nelle regioni orientali dell'Unione europea la competitività è in larga misura rimasta stabile.

Lo studio osserva che “le regioni delle capitali tendono a essere le maggiormente competitive nei rispettivi Paesi”. Poche sono le eccezioni: Germania, Paesi Bassi e Italia. Quello ottenuto dal nostro Paese non è un risultato positivo, purtroppo.

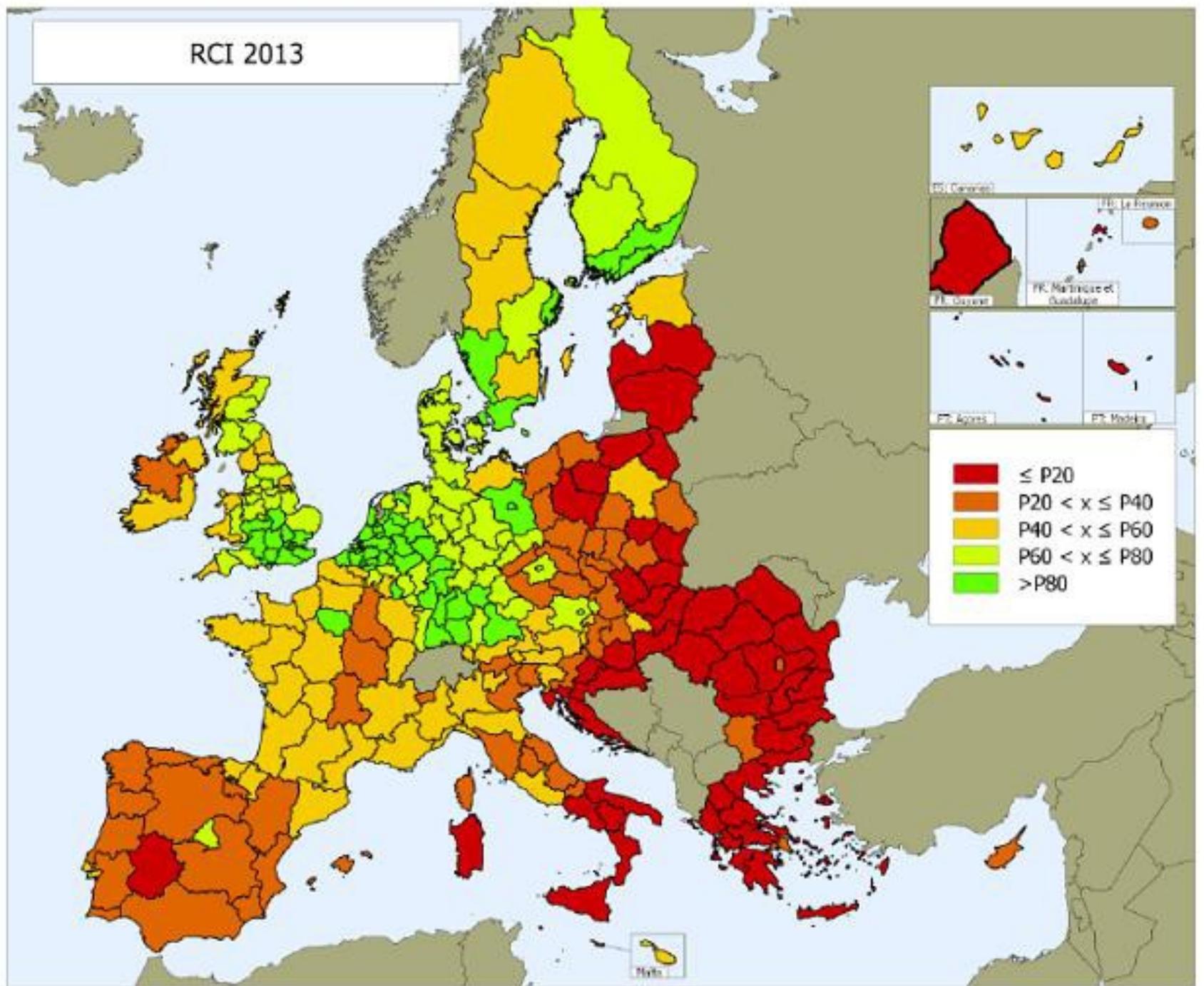


Figure 52: Score distribution of RCI 2013

innovazione.

Per ulteriori informazioni

- [Indice di competitività regionale dell'UE 2016](#)
- [Indice di competitività regionale dell'UE 2013](#)
- [Indice di competitività regionale dell'UE 2010](#)

Twitter: @EU_Regional @CorinaCretuEU

 europa.eu/rapid/press-release_IP-17-333_it.htm

La competitività delle regioni italiane

L'ultimo studio della Commissione europea non contiene risultati particolarmente positivi per l'Italia.

Pur ottenendo il miglior risultato tra le regioni italiane, la Lombardia si classifica alla 143esima posizione sulle 263 a disposizione.

Il rapporto osserva che, nonostante la buona performance in termini di Prodotto interno lordo pro-capite – la Lombardia è 37esima nell'UE –, la regione lombarda non presenta i risultati “che ci si aspetterebbe” in termini di competitività.

Bruxelles formula la **stessa osservazione anche nei confronti delle province autonome di Trento (41esima per PIL pro-capite, 153esima nell'RCI) e Bolzano (19esima per PIL, 160esima nel RCI), Friuli (91esima per PIL, 162esima nel RCI), Veneto (6gesimo per PIL, 16gesimo nel RCI), Lazio (56esimo per PIL, 156esimo nel RCI) e Valle d'Aosta (31esima per PIL, 177esima nel RCI).**

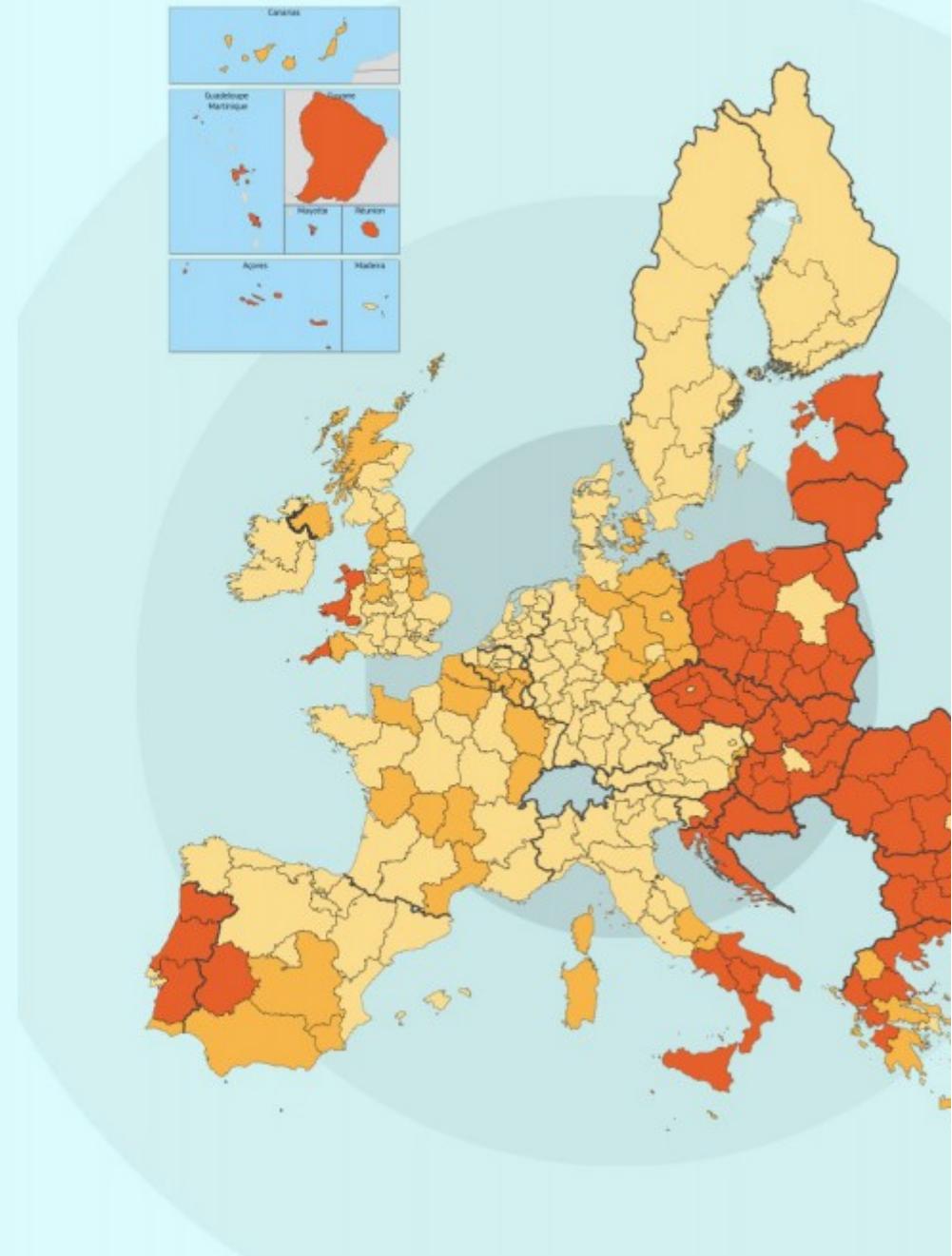
La Calabria e la Sicilia ottengono il risultato peggiore, classificandosi (rispettivamente) al 235esimo e al 237esimo posto nella graduatoria che classifica le regioni in base all'indice per la competitività.

PIL D'EUROPA

A seconda del prodotto interno lordo (PIL), le regioni europee si distinguono in:

- × **Regioni meno sviluppate:** con un PIL pro capite inferiore al 75% della media comunitaria **/in rosso**
- × **Regioni in transizione:** con un PIL pro capite compreso tra il 75% e il 90% della media comunitaria **/in arancione**
- × **Regioni più sviluppate:** con un PIL pro capite superiore al 90% della media comunitaria. **/in giallo**

In Italia nella **prima** categoria rientrano le regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, nella **seconda** Abruzzo, Molise, Basilicata e Sardegna mentre nella **terza** categoria ricadono le rimanenti regioni italiane.



PIL

Il PIL (o prodotto interno lordo) misura il valore di mercato aggregato di tutte le merci finite e di tutti i servizi prodotti nei confini di una nazione in un dato periodo di tempo.

Prodotto

beni e servizi che hanno una valorizzazione in un processo di scambio.

Interno

comprende le attività economiche svolte all'interno del Paese; sono dunque esclusi i beni e servizi prodotti dalle imprese, dai lavoratori e da altri operatori nazionali all'estero; mentre sono inclusi i prodotti realizzati da operatori esteri all'interno del Paese. Sono escluse dal PIL anche le prestazioni a titolo gratuito o l'autoconsumo

Lordo

il valore della produzione è al lordo degli ammortamenti,

Il PIL si è guadagnato una posizione di preminenza circa la **sua capacità di esprimere o simboleggiare il benessere di una collettività nazionale e il suo livello di sviluppo o progresso.**

Il Pil per abitante

Dati sul 2014 in euro

Bolzano	39.900
Val d'Aosta	37.000
Lombardia	35.000
Trento	33.900
Emilia-Romagna	32.500
Lazio	31.700
Veneto	30.000
Liguria	29.000
Toscana	28.900
Friuli-Venezia G.	27.900
Piemonte	27.800
ITALIA	26.500
Marche	25.200
Umbria	23.900
Abruzzo	23.100
Molise	20.300
Sardegna	19.800
Basilicata	18.700
Sicilia	17.000
Puglia	16.900
Campania	16.800
Calabria	16.200

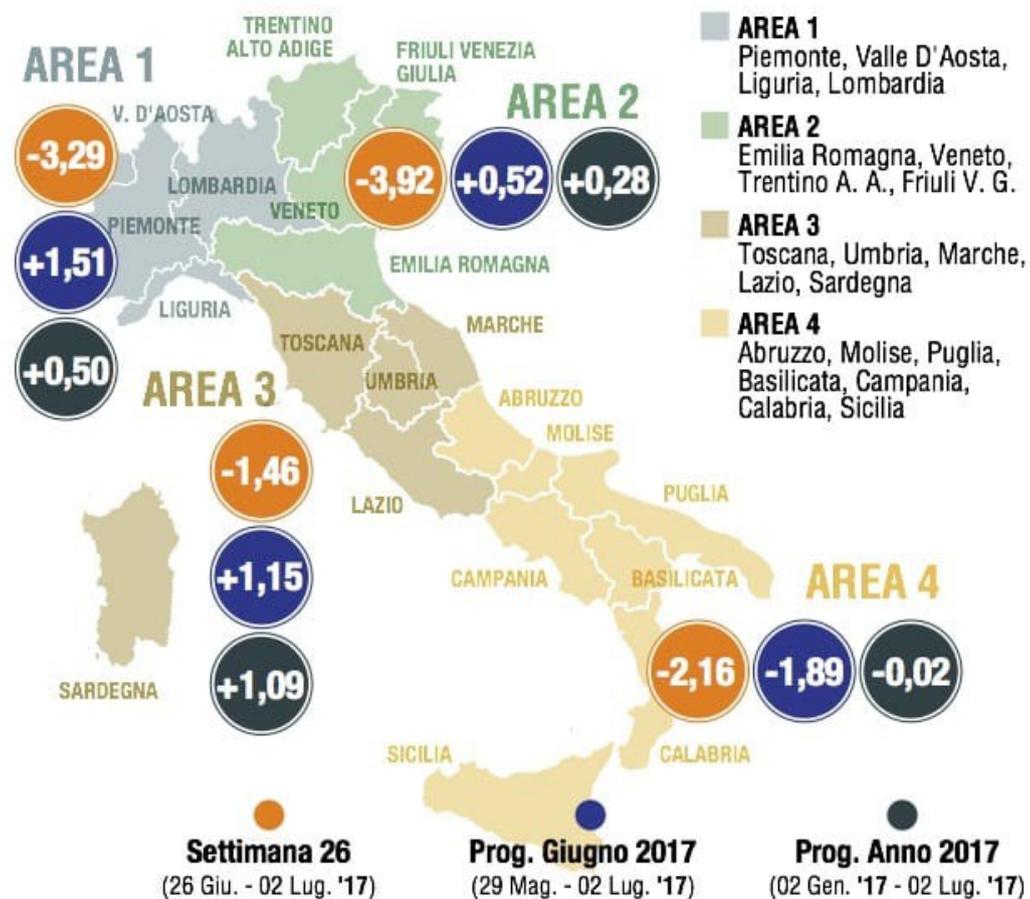


Fonte: Istat (calcolo Sec 2010)

IL TREND DEI FATTURATI PER AREA A PARITÀ DI NEGOZI

Iper + Super + Liberi servizi 100-399 mq + Discount + Specialisti drug

Trend a valore verso anno precedente



L' "occulto" in Italia

Maghi e guaritori secondo Telefono Antipiaggio (dal 2014)

IL VOLUME D'AFFARI

4,5 miliardi di euro



I CLIENTI

Età (anni)



Sexo

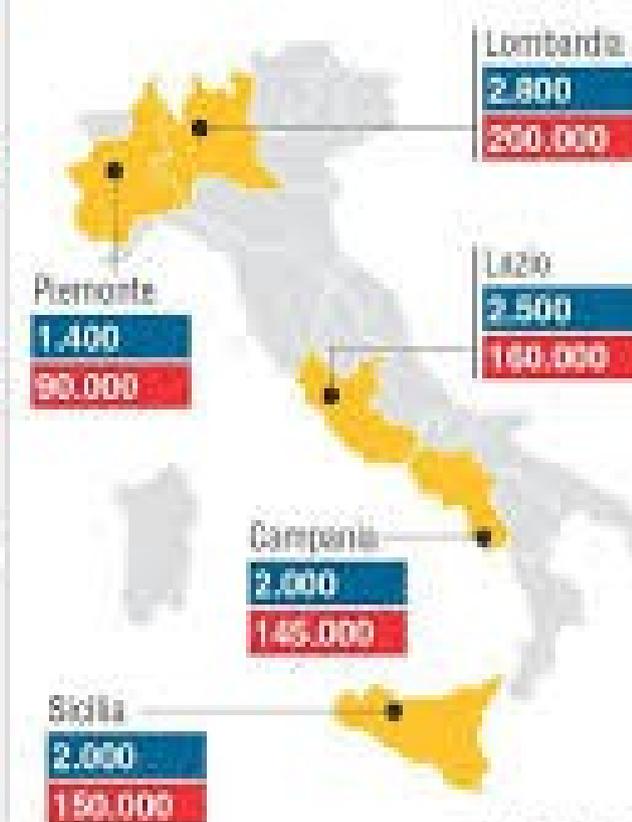


Problemi più rilevanti

- 1 Sentimentali
- 2 Psico-fisici
- 3 Occupazionali
- 4 Familiari
- 5 Legali

LE PRIME 5 REGIONI

■ operatori ■ clienti



AVSA (continua)

+ PIL

Regioni d'Europa 2014-2020



COMIZIO +PIL x TUTTI

9.706 visualizzazioni PILU PE TUTTI



21



1



CONDIVIDI



...

SOL

Basta che ce sta o' sole...

LA QUALITA' SOCIALE

La qualità sociale può essere definita come ciò che consente agli individui sia di accedere alla cultura nelle sue diverse manifestazioni e al patrimonio culturale, accedere ai beni fondamentali della cittadinanza, godere di buona salute, accrescere il capitale umano, sia di partecipare alla vita della comunità, aumentare la propria progettualità.

Essa può essere misurata rispetto alle opportunità e/o possibilità che hanno)le persone di partecipare alla vita sociale, economica e culturale e allo sviluppo della propria comunità in condizioni che migliorano il benessere e il potenziale individuale.

napulè

Basta che ce sta o' sole...

bes | 2016

IL BENESSERE
 EQUO E SOSTENIBILE
 IN ITALIA

Le 12
 dimensioni del
 benessere equo e sostenibile
 (EWS) sono:
 1. Salute
 2. Istruzione e
 formazione
 3. Lavoro e
 conciliazione
 dei tempi di vita
 4. Benessere
 economico
 5. Relazioni
 sociali
 6. Politica e
 istituzioni
 7. Sicurezza
 8. Benessere
 soggettivo
 9. Paesaggio e
 patrimonio
 culturale
 10. Ambiente
 11. Ricerca e
 innovazione
 12. Qualità
 dei servizi

Gli indicatori del benessere	9
1. Salute	27
2. Istruzione e formazione	41
3. Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	51
4. Benessere economico	63
5. Relazioni sociali	81
6. Politica e istituzioni	93
7. Sicurezza	105
8. Benessere soggettivo	119
9. Paesaggio e patrimonio culturale	127
10. Ambiente	143
11. Ricerca e innovazione	155
12. Qualità dei servizi	169

Le misure del benessere equo e sostenibile

1. **La salute.** Dimensione essenziale del benessere individuale, la salute incide su tutte le dimensioni della vita delle persone e in tutte le sue diverse fasi, modificando le condizioni di vita e condizionando i comportamenti, le relazioni sociali, le opportunità e le prospettive dei singoli e, spesso, delle loro famiglie.
2. **L'istruzione e la formazione.** I percorsi formativi hanno un ruolo fondamentale nel fornire agli individui le conoscenze, le abilità e le competenze di cui hanno bisogno per partecipare attivamente alla vita della società e all'economia del Paese. Inoltre, livelli di competenze più elevati possono avere effetti positivi sul benessere delle persone relativamente alla salute, alla partecipazione sociale e alla soddisfazione personale.
3. **Il lavoro e la conciliazione dei tempi di vita.** Il lavoro costituisce l'attività basilare di sostegno materiale e di realizzazione delle aspirazioni individuali. La piena e buona occupazione è uno dei parametri principali della stabilità economica, della coesione sociale e della qualità della vita. Obiettivo di questo dominio è misurare sia la partecipazione al mercato del lavoro sia la qualità del lavoro, qualificando i diversi segmenti dell'occupazione in relazione alla stabilità del lavoro, al reddito, alle competenze, alla conciliazione degli orari tra tempi di lavoro, personali e familiari, alla sicurezza del lavoro e nel lavoro, alla partecipazione dei dipendenti alla vita dell'impresa/ente/amministrazione, alla soddisfazione soggettiva verso il lavoro.



BES

Le misure del benessere equo e sostenibile

- 4. Il benessere economico.** È il mezzo attraverso il quale un individuo riesce ad avere e sostenere un determinato standard di vita. Un'analisi del benessere economico fa riferimento al reddito, alla ricchezza, alla capacità di consumo, ma anche ad alcune dimensioni di benessere materiale che tali strumenti permettono di acquisire (condizioni abitative, possesso di beni durevoli, ecc.).
- 5. Le relazioni sociali.** I rapporti che si intrattengono con gli altri e la rete sociale nella quale si è inseriti non solo influiscono sul benessere psicofisico dell'individuo, ma rappresentano una forma di "investimento" che può rafforzare gli effetti del capitale umano e sociale.
- 6. La politica e le istituzioni.** La qualità e la correttezza del processo di decisione politica sono essenziali per la fiducia nelle istituzioni e per il buon funzionamento della democrazia. Apertura e trasparenza migliorano i servizi pubblici e riducono i rischi di frode, corruzione e cattiva gestione dei fondi pubblici. Una società coesa esiste solo se i cittadini hanno fiducia nelle loro istituzioni e nella pubblica amministrazione. L'opportunità di partecipare al processo decisionale è elemento rilevante per la qualità della vita.

Le misure del benessere equo e sostenibile

7. **La sicurezza.** Essere vittima di un crimine può comportare una perdita economica, un danno fisico e/o un danno psicologico dovuto al trauma subito. L'impatto più importante della criminalità sul benessere delle persone è il senso di vulnerabilità che determina. La paura di essere oggetto di atti criminali può influenzare molto le libertà personali, la qualità della vita di un individuo e lo sviluppo dei territori.
8. **Il benessere soggettivo.** Con questo dominio si intende misurare il benessere percepito dalle persone rilevando opinioni soggettive sulla propria vita. Queste informazioni soggettive forniscono un'informazione complementare, e allo stesso tempo in qualche modo omnicomprensiva, a quella fornita dai dati oggettivi.
9. **Il paesaggio e il patrimonio culturale.** Il paesaggio, la ricchezza e la qualità del patrimonio artistico, archeologico e architettonico hanno una rilevanza particolare nel caso italiano. Il diritto alla bellezza e la tutela del paesaggio non sono un'attività "fra altre" dello Stato, ma una delle sue missioni più proprie, pubblica e inalienabile. L'articolo 9 della Costituzione recita infatti: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".

Le misure del benessere equo e sostenibile

- 10. L'ambiente.** Considerato come il capitale naturale che influenza il benessere umano in molteplici domini sia direttamente attraverso le risorse sia indirettamente attraverso i servizi, l'ambiente condiziona fortemente la vita dei cittadini, dalle risorse che alimentano la produzione e l'economia, al piacere che ci dà il contatto con la natura.
- 11. La ricerca e l'innovazione.** Esse danno un contributo fondamentale allo sviluppo sostenibile, tanto più importante in un'economia, come quella italiana, che mostra un pesante ritardo in un contesto che attende risposte alle sfide del cambiamento economico, demografico e sociale.
- 12. La qualità dei servizi.** L'analisi del benessere richiede una valutazione della dotazione infrastrutturale e dei servizi riletta alla luce della loro efficacia, del grado di utilizzo, delle misure di accessibilità, della qualità del servizio generato.

Tavola 1. Indici compositi e indicatori utilizzati nella loro costruzione (numero dell'indicatore all'interno del relativo dominio, polarità, anni per i quali è costruito l'indice composito)

N.	Indicatore	Polarità	Anni
SALUTE			2009-2015
1	Speranza di vita alla nascita	+	
2	Speranza di vita in buona salute alla nascita	+	
3	Indice di stato fisico (Pcs)	+	(a)
4	Indice di stato psicologico (Mcs)	+	(a)
9	Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotidiane a 65 anni	+	
(a) Indicatori disponibili per il 2005, 2012 (media settembre-dicembre) e per il 2013 (media di 4 rilevazioni effettuate tra il 2012 e il 2013). Il dato del 2009, 2010 e 2011 è stato interpolato. Il dato del 2014 e del 2015 è replicato con il dato del 2013.			
ISTRUZIONE E FORMAZIONE			2008-2015
1	Partecipazione alla scuola dell'infanzia	+	
2	Persone con almeno il diploma superiore	+	
3	Persone che hanno conseguito un titolo universitario	+	
5	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione	-	
7	Partecipazione alla formazione continua	+	
OCCUPAZIONE			2008-2016
1	Tasso di occupazione 20-64 anni	+	
QUALITA' DEL LAVORO			2008-2015
4	Percentuale di occupati in lavori a termine da almeno 5 anni	-	
5	Incidenza di lavoratori dipendenti con bassa paga	-	
8	Incidenza di occupati non regolari	-	(a)
12	Soddisfazione per il lavoro svolto	+	(b)
14	Quota di part time involontario su totale occupati	-	
(a) Indicatore disponibile fino al 2013. Il dato del 2014 e del 2015 è replicato con il dato del 2013.			
(b) Dato che l'indicatore 12 non è disponibile per l'intera serie storica come proxy si utilizza l'indicatore "percentuale di occupati che si dichiarano molto o abbastanza soddisfatti del proprio lavoro" calcolato dall'indagine Aspetti della vita quotidiana			

REDDITO E DISUGUAGLIANZA			2004-2015
1	Reddito medio disponibile (pro capite)	+	
2	Indice di disuguaglianza del reddito disponibile	-	
CONDIZIONI ECONOMICHE MINIME			2004-2015
7	Indice di grave deprivazione materiale	-	
8	Indice di bassa qualità dell'abitazione	-	
9	Indice di grande difficoltà economica	-	
10	Molto bassa intensità lavorativa	-	
RELAZIONI SOCIALI			2010-2016
1	Molto soddisfatti per le relazioni familiari	+	
2	Molto soddisfatti per le relazioni amicali	+	
3	Persone su cui contare	+	(a)
4	Partecipazione sociale	+	
5	Partecipazione civica e politica	+	(b)
6	Attività di volontariato	+	
7	Finanziamento delle associazioni	+	
9	Fiducia generalizzata	+	
(a) Gli anni 2010, 2011, 2012 sono stati interpolati.			
(b) Indicatore disponibile dal 2011. L'anno 2010 è stato stimato.			
SODDISFAZIONE PER LA VITA			2010-2016
1	Soddisfazione per la propria vita	+	
AMBIENTE			2008, 2012-2015
1	Trattamento delle acque reflue	+	(a)
7	Conferimento dei rifiuti urbani in discarica	-	(b)
10	Aree di particolare interesse naturalistico	+	
13	Energia da fonti rinnovabili	+	
15	Soddisfazione per la situazione ambientale (aria, acqua e rumore)	+	
(a) Indicatore disponibile per gli anni 2008 e 2012. Per gli anni 2013, 2014 e 2015 si è mantenuto il livello del 2012.			
(b) Disponibile fino al 2014, il 2015 è stato stimato applicando al valore del 2014 la tendenza registrata negli anni precedenti.			

bes | 2016

Gli indicatori del benessere

9 indicatori

compositi:

1. Salute
2. Istruzione e formazione
3. Occupazione
4. Qualità del lavoro
5. Reddito
6. Condizioni economiche minime
7. Relazioni sociali
8. Soddisfazione per la vita
9. Ambiente

L'analisi del benessere a livello locale può servire a rafforzare il dialogo tra amministratori e cittadini e a promuovere una rendicontazione periodica sullo stato del territorio da parte degli amministratori.

Ciò può consentire ai cittadini di valutare i risultati dell'azione di governo e, al tempo stesso, di partecipare con maggiore consapevolezza ai processi decisionali locali.

La politica di coesione europea



LA POLITICA DI COESIONE 2014-2020

→ Che cos'è la politica di coesione?

La politica di coesione è la principale politica di investimento dell'Unione europea

Sostiene la creazione di posti di lavoro, la competitività tra imprese, la crescita economica, lo sviluppo sostenibile e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini in tutte le regioni e le città dell'Unione europea.

La politica di coesione produce un notevole impatto in molti settori

Gli investimenti contribuiscono all'attuazione di molti altri obiettivi della politica dell'Unione europea. Integrano le politiche UE tra cui quelle che si interessano di istruzione, occupazione, energia, ambiente, mercato unico, ricerca e innovazione. In particolare, la politica di coesione fornisce il quadro di riferimento e la strategia di investimento necessari alla realizzazione degli obiettivi di crescita concordati (strategia Europa 2020 – ec.europa.eu/eu2020).

L'Unione europea mira a conseguire entro il 2020 cinque obiettivi concreti in fatto di occupazione, innovazione, istruzione, inclusione sociale e clima/energia. Ogni Stato membro ha adottato propri obiettivi nazionali in ciascuno di tali ambiti.

Al fine di raggiungerli e di affrontare le diverse esigenze di sviluppo di tutte le regioni dell'Unione europea, per il periodo 2014-2020 sono stati destinati alla politica di coesione 351,8 miliardi di euro, quasi un terzo del bilancio complessivo UE.

La politica di coesione sostiene la solidarietà europea

I fondi della politica di coesione sono per lo più concentrati nei paesi e nelle regioni in ritardo di sviluppo affinché possano mettersi in pari, riducendo le disparità economiche, sociali e territoriali tuttora esistenti in Unione europea.

Impatto finanziario complessivo

La politica di coesione è un catalizzatore di ulteriori finanziamenti pubblici e privati, in quanto per un verso obbliga gli Stati membri al cofinanziamento attingendo ai bilanci nazionali, per l'altro suscita fiducia negli investitori.

Considerando i contributi nazionali e gli altri investimenti privati, si prevede un impatto della politica di coesione per il periodo 2014-2020 quantificabile in circa 450 miliardi di EUR.



POLITICA DI COESIONE 2014-2020

Le riforme concordate per il **periodo 2014-2020** sono concepite per **ottimizzare l'incidenza degli aiuti comunitari.**

BILANCIO UE 2014-2020 COMPLESSIVO

1 082 miliardi di euro

67,5%

Altre politiche dell'UE:
agricoltura,
ricerca,
politiche esterne,
etc.



32,5%

POLITICA DI COESIONE

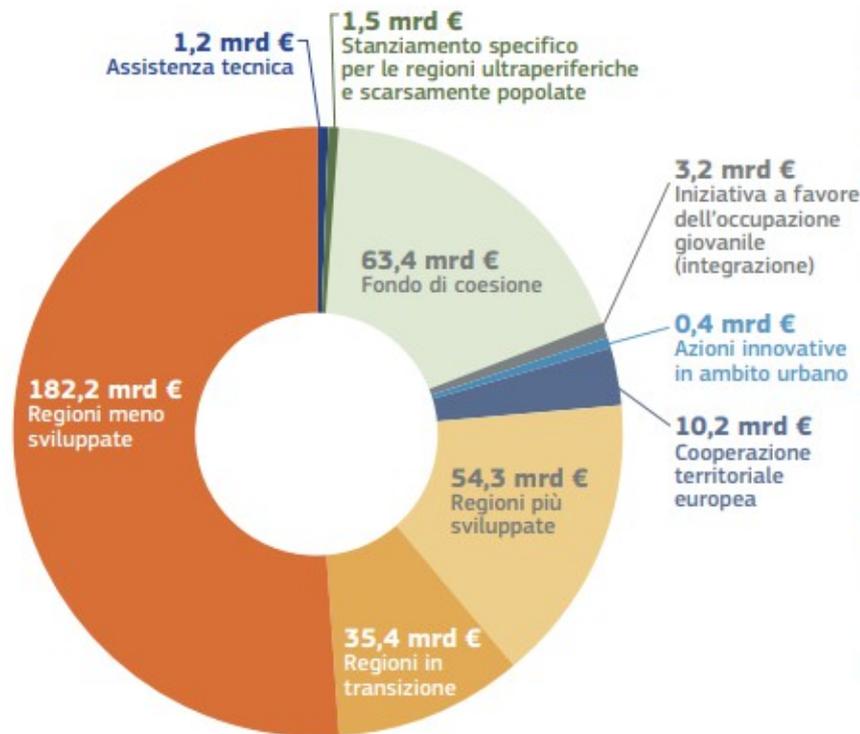
351,8 miliardi di euro

730,2 miliardi di euro

LA POLITICA DI COESIONE 2014-2020

→ La politica di coesione nel tempo

FONDI DELLA POLITICA DI COESIONE 2014-2020 (351,8 miliardi €)



- **1957** Prima menzione delle differenze regionali nel Trattato di Roma.
- **1958** Istituzione del Fondo sociale europeo.
- **1975** Creazione del Fondo europeo di sviluppo regionale.
- **1986** Fondamento giuridico della «politica regionale» a opera dell'Atto unico europeo.
- **1988** A fini di adeguamento per l'adesione di Grecia (1981), Spagna e Portogallo (1986), i Fondi strutturali vengono integrati in una generale «politica di coesione». Bilancio: 64 mrd di ECU.
- **1993** Il Trattato di Maastricht introduce il Fondo di coesione, il Comitato delle regioni e il principio di sussidiarietà.
- **1994-1999** Le risorse per i fondi vengono raddoppiate e diventano pari a un terzo del bilancio UE.
- **1995** Viene aggiunto un obiettivo speciale a sostegno delle regioni a scarsa densità demografica della Finlandia e della Svezia.
- **2000** La «strategia di Lisbona» sposta le priorità dell'Unione europea verso crescita, occupazione e innovazione.
- **2000-2006** Le priorità di questo periodo mirano a riflettere gli obiettivi della strategia di Lisbona. Gli strumenti di pre-adesione mettono a disposizione dei paesi in attesa di fare ingresso in Unione europea finanziamenti e know-how.
- **2004** Dieci nuovi Paesi fanno ingresso in Unione europea, incrementandone la popolazione del 20%, ma il PIL di appena il 5%. Bilancio specifico assegnato per i nuovi Stati membri (2004-2006).
- **2007-2013** Il 30% del bilancio viene destinato all'infrastruttura per l'ambiente e alle misure per contrastare i cambiamenti climatici e il 25% a ricerca e innovazione.
- **2014-2020** Il nuovo periodo di programmazione è caratterizzato dall'introduzione di norme comuni semplificate e dalla maggiore attenzione rivolta ai risultati. Il bilancio di 351,8 miliardi di EUR riserva una specifica attenzione agli 11 obiettivi tematici che contribuiscono all'attuazione degli obiettivi di Europa 2020.



POLITICA REGIONALE

InfoRegio

Commissione europea > Politica Regionale

- [Politica](#)
- [Finanziamento](#)
- [Novità](#)
- [Nel vostro paese](#)
- [Progetti](#)
- [Fonti di informazione](#)



Ricerca nel sito Web di InfoRegio



La politica regionale nel tuo paese

Selezionare un paese

- > **Bilanci disponibili**
- > **Programmi**
- > **Beneficiari**
- > **Risultati**
- > **Autorità di gestione**



La politica regionale dell'UE è una politica di investimenti. Sostiene la creazione di posti di lavoro, la competitività, la crescita economica, tenori di vita più elevati e lo sviluppo sostenibile. Gli investimenti sono finalizzati agli obiettivi della strategia Europa 2020.

[Altre informazioni...](#)

Finanziamento

- > **Accesso ai finanziamenti**
- > **Strumenti finanziari**

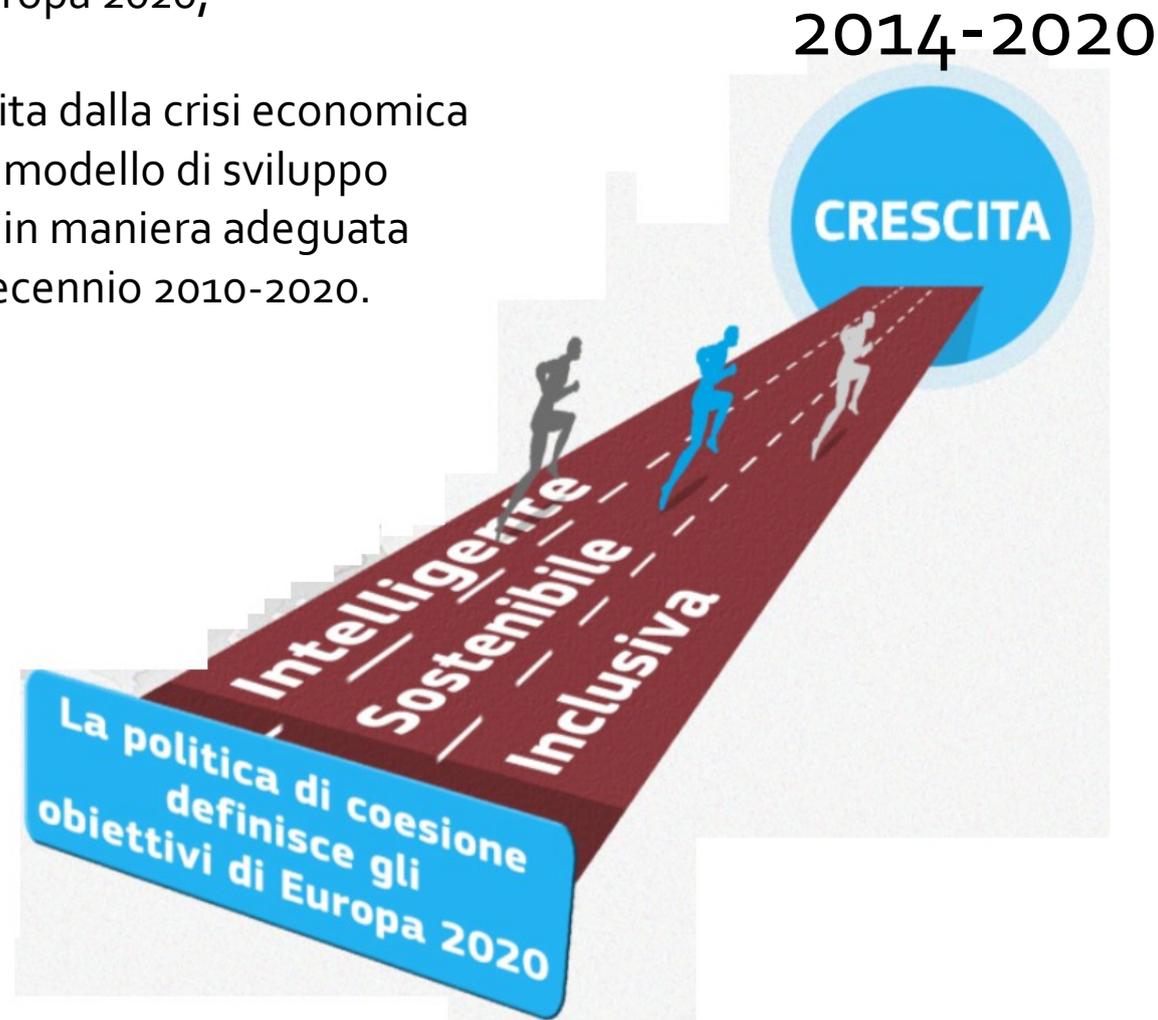
2014-2020

L'attuale programmazione 2014-2020
mira a sostenere principalmente
gli obiettivi di crescita
concordati con la strategia Europa 2020.

EUROPA 2020

EUROPA 2020

La strategia Europa 2020,
intende
agevolare l'uscita dalla crisi economica
e delineare un modello di sviluppo
per rispondere in maniera adeguata
alle sfide del decennio 2010-2020.



3 PRIORITA' – 5 OBIETTIVI

EUROPA 2020

3 PRIORITA' (2014-2020)

Tre priorità

L'agenda 2020 definisce **tre grandi priorità**, fortemente connesse tra loro, da mettere in atto mediante azioni concrete a livello europeo e nazionale, **per assicurare una crescita che sia:**

- 1. Intelligente**, ovvero capace di investire nei settori dell'istruzione, della ricerca e dell'innovazione.
- 2. Sostenibile**, attenta alle politiche energetiche e rispettosa dei cambiamenti climatici.
- 3. Inclusiva**, pronta a promuovere la coesione sociale e territoriale e a migliorare il mercato del lavoro.

EUROPA 2020

/ 5 OBIETTIVI (2014-2020)

Al fine di raggiungere le priorità stabilite nella strategia sono stati individuati **cinque obiettivi principali per misurare l'avanzamento e il livello di realizzazione della programmazione** delineata.

Tali **obiettivi, declinati e tradotti a livello nazionale** in percorsi che tengono conto della situazione di partenza e delle diverse condizioni degli Stati membri, **riguardano i seguenti temi strategici:**

- 1. Occupazione:** innalzamento del tasso di occupazione (al 75% tra le persone di età compresa tra i 20 e i 64 anni).
- 2. Ricerca e innovazione:** maggiori investimenti in Ricerca e Sviluppo (fino al 3% del Prodotto Interno Lordo dell'Unione migliorando gli investimenti del settore privato).
- 3. Cambiamento climatico ed energia:** maggiore attenzione ai cambiamenti climatici (ridurre del 20 o 30% le emissioni dei gas a effetto serra) e alle politiche energetiche (portare al 20% la quota delle fonti di energia rinnovabile e migliorare del 20% l'efficienza energetica).
- 4. Istruzione:** miglioramento dei livelli di istruzione (laurea per il 40% dei giovani di età compresa tra 30 e 34 anni) e riduzione della dispersione scolastica (inferiore al 10%).
- 5. Lotta contro la povertà:** promozione dell'**inclusione sociale** attraverso politiche di riduzione della povertà (abbassare del 25% il numero di europei che vivono al di sotto delle soglie di povertà nazionali).

Per ciascuno di questi obiettivi, ogni Stato membro ha adottato dei target da raggiungere a livello nazionale.

E' possibile consultare lo stato di avanzamento dell'Italia verso gli obiettivi 2020 a [QUESTO link](#):

EUROPA 2020

/ 5 OBIETTIVI (2014-2020)

Cinque obiettivi principali:

occupazione, ricerca e innovazione, cambiamento climatico ed energia, educazione, lotta alla povertà

Crescita intelligente

Sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione

INNOVAZIONE

Initiativa faro
"L'Unione dell'Innovazione"

EDUCAZIONE

Initiativa faro
"Youth on the move"

SOCIETA' DIGITALE

Initiativa faro
"Un'agenda europea del digitale"

Crescita sostenibile

Promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva

CLIMA, ENERGIA E MOBILITA'

Initiativa faro
"Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse"

COMPETITIVITA'

Initiativa faro
"Una politica industriale per l'era della globalizzazione"

Crescita inclusiva

Promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale

OCCUPAZIONE E COMPETENZE

Initiativa faro
"Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro"

LOTTA ALLA POVERTA'

Initiativa faro
"Piattaforma europea contro la povertà"

Strumenti finanziari della politica di coesione

I fondi strutturali sono il principale strumento finanziario utilizzato dall'Unione europea **per l'attuazione della politica di coesione**, il cui obiettivo è cercare di riequilibrare i notevoli divari esistenti - a livello di sviluppo economico e di tenore di vita - tra le diverse regioni o categorie sociali dell'UE, rafforzando in tal modo la coesione economica e sociale fra gli Stati membri e gli obiettivi definiti nello stesso trattato istitutivo dell'UE.

Le politiche strutturali che si vogliono/**devono** attuare attraverso questi FONDI UE' sono sviluppate nell'arco di SETTE ANNI, per cui si assiste ciclicamente alla definizione di nuovi obiettivi ed alla riorganizzazione degli strumenti e regolamenti di attuazione.

L'attuale programmazione 2014-2020 mira a sostenere principalmente gli obiettivi di crescita concordati con la strategia Europa 2020,

Per ciascuno di questi obiettivi, ogni Stato membro ha adottato dei target da raggiungere a livello nazionale.

E' possibile consultare lo stato di avanzamento dell'Italia verso gli obiettivi 2020 al seguente [link](#)

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

- 1. Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) – Regolamento UE 1301/2013:**
- 2. Fondo sociale europeo (FSE) – Regolamento UE 1304/2013:**
- 3. Fondo di coesione (FC)– Regolamento UE 1300/2013**
- 4. Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) –
Regolamento UE 1305/2013:**
- 5. Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP)–
Regolamento UE 508/2014:**

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) – Regolamento UE 1301/2013:

il FESR interviene su tutti gli obiettivi della strategia Europa 2020 e si concentrerà sui settori d'investimento collegati al **contesto nel quale operano le imprese (infrastrutture, servizi alle imprese, innovazione, ICT e ricerca)** ed alla fornitura di **servizi ai cittadini in alcuni settori (energia, servizi online, istruzione, infrastrutture sanitarie, sociali e di ricerca, accessibilità e qualità dell'ambiente).**

Più specificamente **nelle regioni più sviluppate e in transizione** almeno l'80% delle risorse a livello nazionale sarà destinato a 3 obiettivi: **rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, promuovere la competitività delle PMI e sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori.**

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

Fondo sociale europeo (FSE) – Regolamento UE 1304/2013:

il FSE interviene in maniera diretta su 4 obiettivi tematici della strategia Europa 2020 (da 8 a 11):

- promuovere l'occupazione e la mobilità professionale,
- investire nell'istruzione, nelle competenze e nella formazione permanente,
- promuovere l'inclusione sociale e lottare contro la povertà,
- rafforzare la capacità istituzionale ed un'efficiente amministrazione pubblica.

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

Fondo di coesione (FC)– Regolamento UE 1300/2013:

il Fondo di coesione assiste gli Stati membri con un reddito nazionale lordo (RNL) pro capite inferiore al 90% della media dell'Unione europea (Bulgaria, Cipro, Croazia, Estonia, Grecia, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Repubblica ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia e Ungheria) e finanzia le reti transeuropee di trasporto e azioni di tutela dell'ambiente.

L'Italia non è interessata dai suoi interventi.

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) – Regolamento UE 1305/2013:

il FEASR si basa su 6 priorità specifiche:

- promuovere il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nel settore agricolo e forestale;
- potenziare la redditività e la competitività delle aziende agricole;
- promuovere l'organizzazione della filiera alimentare, il benessere degli animali e la gestione dei rischi nel settore agricolo;
- preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi agricoli e forestali;
- incoraggiare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente al clima;
- promuovere l'integrazione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali.

I 5 FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI (ESIF)

Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP)– Regolamento UE 508/2014:

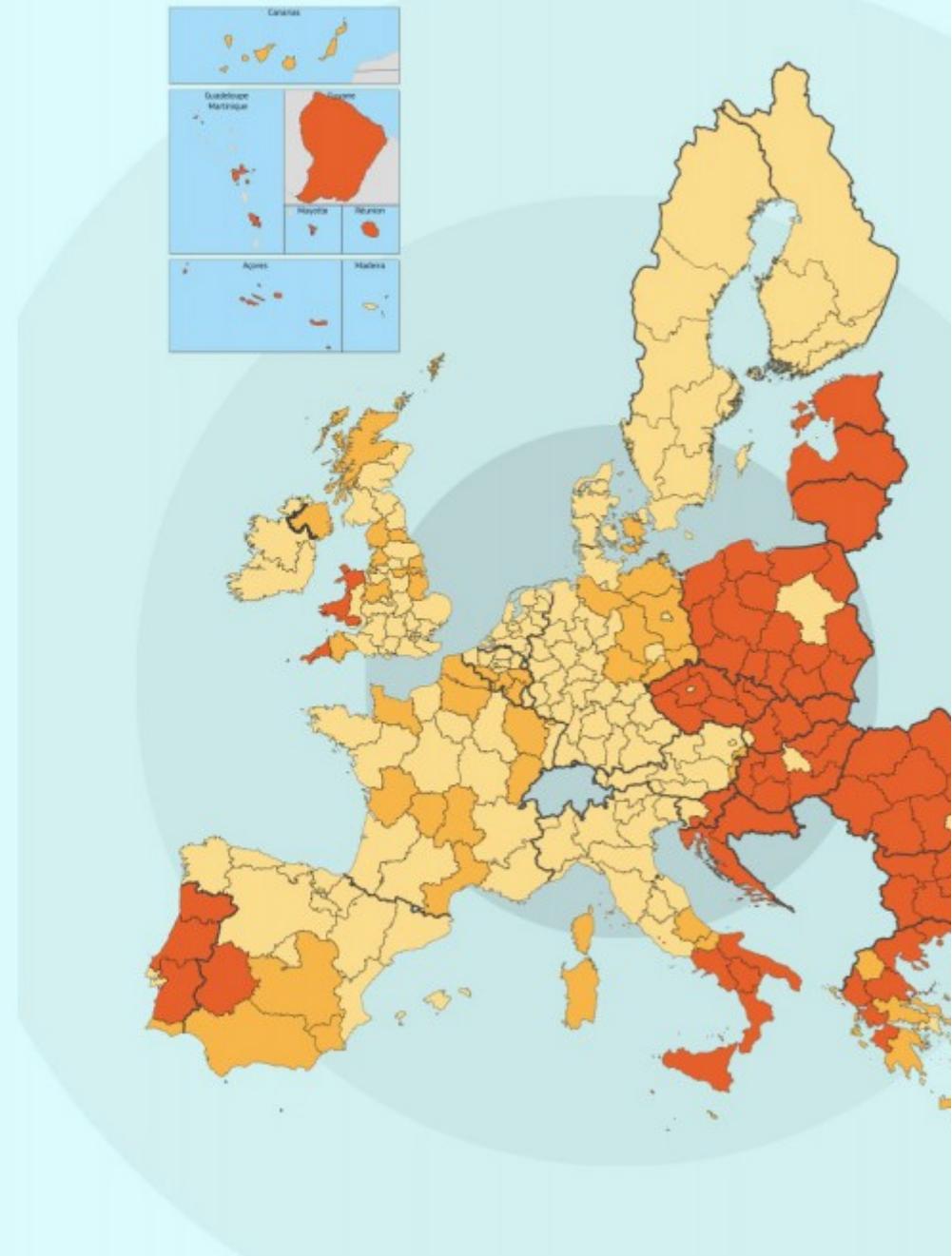
il FEAMP è il fondo per la politica marittima e della pesca dell'UE e sostiene i pescatori nella transizione verso una pesca sostenibile, aiuta le comunità costiere a diversificare le loro economie, finanzia i progetti che creano nuovi posti di lavoro e migliorano la qualità della vita nelle regioni costiere europee, agevola l'accesso ai finanziamenti

I Fondi gestiscono risorse per investimenti a favore della crescita e dell'occupazione destinati a tutte le regioni dell'Unione europea a seconda del livello di sviluppo.

A seconda del prodotto interno lordo (PIL), le regioni europee si distinguono in:

- × **Regioni meno sviluppate:** con un PIL pro capite inferiore al 75% della media comunitaria
- × **Regioni in transizione:** con un PIL pro capite compreso tra il 75% e il 90% della media comunitaria
- × **Regioni più sviluppate:** con un PIL pro capite superiore al 90% della media comunitaria.

×
In Italia nella prima categoria rientrano le regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, nella seconda Abruzzo, Molise, Basilicata e Sardegna mentre nella terza categoria ricadono le rimanenti regioni italiane.



Schema della politica di coesione: confronto tra la programmazione 2007-2013 e 2014-2020

I

Programmazione 2007-2013		Programmazione 2014-2020		
<i>Obiettivo</i>	<i>Fondo di finanziamento</i>	<i>Obiettivo</i>		<i>Fondo di finanziamento</i>
Convergenza	FESR FSE Fondo di Coesione	Investimenti nella crescita e nell'occupazione	Regioni meno sviluppate Regioni in transizione	FESR FSE Fondo di Coesione
Competitività regionale e occupazione	FESR FSE		Regioni più sviluppate	FESR FSE
Cooperazione territoriale europea	FESR	Cooperazione territoriale europea		FESR

La Politica di Coesione 2014-2020 si articola in due Obiettivi prioritari:

Obiettivo “Investimenti per la crescita e l’occupazione”, a cui afferiscono i programmi nazionali e regionali finanziati con il **FESR** (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), il **FSE** (Fondo Sociale Europeo) e il Fondo di Coesione

Obiettivo “Cooperazione territoriale europea”, a cui afferiscono i programmi di cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale finanziati dal **FESR**

Alla politica di coesione concorrono inoltre il Fondo Europeo Agricolo di Sviluppo Rurale (**FEASR**) e il Fondo Europeo per le Attività Marittime e la Pesca (**FEAMP**)

Focus - IL BUDGET DELLA POLITICA DI COESIONE

Alla politica di coesione per il periodo 2014-2020 sono destinati

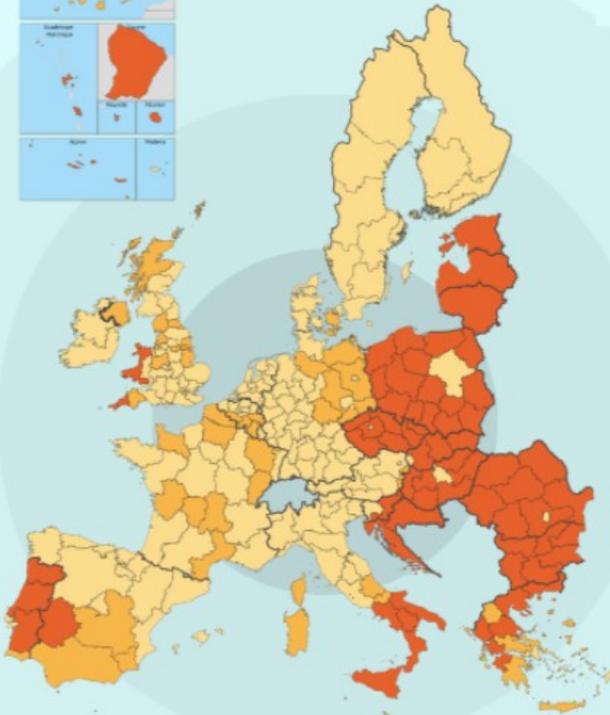
351,8 miliardi di euro,

quasi un terzo del bilancio complessivo UE.

Le risorse sono così ripartite:

- ✓ **182,17 miliardi di euro** destinati alla **regioni meno sviluppate**
- ✓ **63,4 miliardi di euro** destinati al **Fondo di coesione**
- ✓ **35,38 miliardi di euro** destinati alle **regioni in transizione**
- ✓ **54,35 miliardi di euro** destinati alle **regioni più sviluppate**
- ✓ **9,62 miliardi di euro** destinati alla **cooperazione territoriale europea**
- ✓ **3,21 miliardi di euro** destinati all'iniziativa a **favore dell'occupazione giovanile**
- ✓ **1,56 miliardi di euro** per le **regioni ultraperiferiche**

BENEFICI PER TUTTE LE REGIONI DELL'UE



LIVELLO DEGLI INVESTIMENTI

ADEGUATO AL

LIVELLO DI SVILUPPO

182 miliardi di euro
per le regioni meno sviluppate

PIL < 75% della media dell'UE a 27

 27% della pop. dell'UE

35 miliardi di euro
per le regioni di transizione

PIL pari al 75-90% della media dell'UE a 27

 12% della pop. dell'UE

54 miliardi di euro
nelle regioni più sviluppate

PIL > 90% della media dell'UE a 27

 61% della pop. dell'UE

BENEFICI PER TUTTE LE REGIONI DELL'UE

182 miliardi di euro

per le regioni meno sviluppate

PIL < 75 % della media dell'UE a 27



35 miliardi di euro

per le regioni di transizione

PIL pari al 75-90 % della media dell'UE a 27



54 miliardi di euro

nelle regioni più sviluppate

PIL > 90 % della media dell'UE a 27



LA POLITICA DI COESIONE 2014-2020

→ Le priorità

La politica di coesione ha stabilito **11 obiettivi tematici** a sostegno della crescita per il periodo 2014-2020.

→ Gli **investimenti del FESR** finanzieranno tutti gli 11 obiettivi, ma quelli **da 1 a 4 costituiscono le principali priorità** di investimento.

→ Le **principali priorità del FSE** sono gli obiettivi **da 8 a 11**, ma il fondo finanzia anche quelli da 1 a 4.

→ Il **Fondo di coesione** finanzia gli obiettivi da 4 a 7 e 11.



1. Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione



2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità



3. Migliorare la competitività delle PMI



4. Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio



5. Promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici e la prevenzione e la gestione dei rischi



6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse



7. Promuovere il trasporto sostenibile e migliorare le infrastrutture di rete



8. Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori



9. Promuovere l'inclusione sociale e lottare contro la povertà e qualsiasi discriminazione



10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente



11. Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione

OBIETTIVI DELLA POLITICA DI COESIONE

La politica di coesione ha stabilito **11 obiettivi tematici a sostegno della crescita per il periodo 2014-2020:**

- 1) Rafforzare la **ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione**
- 2) Migliorare l'accesso alle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione**, nonché l'impiego e la qualità delle medesime
- 3) Promuovere la **competitività delle piccole e medie imprese, il settore agricolo e il settore della pesca e dell'acquacoltura**
- 4) Sostenere la **transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio** in tutti i settori
- 5) Promuovere l'**adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi**
- 6) Tutelare l'**ambiente** e promuovere l'**uso efficiente delle risorse**
- 7) Promuovere **sistemi di trasporto sostenibili** ed eliminare le strozzature nelle principali **infrastrutture di rete**
- 8) Promuovere l'**occupazione sostenibile e di qualità** e sostenere la **mobilità dei lavoratori**
- 9) Promuovere l'inclusione sociale, combattere la povertà e ogni forma di discriminazione
- 10) Investire nell'istruzione, formazione e formazione professionale, per le competenze e l'apprendimento permanente
- 11) Rafforzare la capacità delle amministrazioni pubbliche e degli stakeholders e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente, Assistenza tecnica

Gli strumenti programmatici per la crescita e l'occupazione

La nuova programmazione 2014-2020 richiede ad ogni Stato membro l'elaborazione di un **documento unico**, chiamato accordo di partenariato, che indica le linee strategiche, le priorità, l'allocazione delle risorse e le modalità per garantire la programmazione efficiente di tutti i fondi strutturali che interessano il Paese.

L'Accordo di Partenariato 2014-2020 dell'Italia è stato adottato il 29 ottobre 2014 da parte della Commissione europea a chiusura del negoziato formale: <http://www.dps.gov.it/it/AccordoPartenariato>

L'accordo prevede 44 miliardi di euro di risorse comunitarie più 20 miliardi che arriveranno dal cofinanziamento nazionale per il periodo 2014-2020.

I Programmi Operativi previsti per il ciclo 2014-2020 sono sia nazionali che regionali

Focus - I PROGRAMMI OPERATIVI NAZIONALI (PON) 2014-2020

In Italia sulla base delle linee strategiche e programmatiche contenute nell'Accordo di partenariato sono stati previsti i seguenti Programmi Nazionali che coprono tutte le categorie di regioni .

- **PON "Per la Scuola – competenze e ambienti per l'apprendimento"**, in attuazione di risultati dell'OT10 e OT11 (FSE e FESR, plurifondo) di competenza del **Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca**
- **PON "Sistemi di politiche attive per l'occupazione"**, in attuazione di risultati dell'OT8 e OT11 (FSE, monofondo) di competenza del **Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali**
- **PON "Inclusione"**, in attuazione di risultati dell'OT9 e OT11 (FSE, monofondo) di competenza del **Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali**
- **PON "Città Metropolitane"**, in attuazione dell'Agenda urbana per quanto riguarda le 14 città metropolitane (FESR e FSE, plurifondo) di competenza del **Dipartimento per lo Sviluppo la Coesione Economica**
- **PON "Governance e Capacità Istituzionale"**, in attuazione di risultati dell'OT11 e a supporto di altri risultati di diversi OT (FESR e FSE, plurifondo) di competenza del **Dipartimento per lo Sviluppo la Coesione Economica**
- **PON "Iniziativa Occupazione Giovani"** (FSE, monofondo) di competenza del **Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali**

Sono previsti i seguenti Programmi Nazionali che operano nelle regioni in transizione e meno sviluppate:

- **PON "Ricerca e innovazione"** (FESR e FSE, plurifondo)
- **PON "Imprese e Competitività"** (FESR, monofondo)

Per le sole regioni meno sviluppate sono previsti i seguenti Programmi Nazionali:

- **PON "Infrastrutture e reti"** (FESR, monofondo)
- **PON "Cultura"** (FESR, monofondo)
- **PON "Legalità"** (FESR e FSE, plurifondo)

Focus - I PROGRAMMI OPERATIVI REGIONALI (POR) 2014-2020

Le Regioni gestiscono i fondi strutturali e di investimento europei 2014-2020 attraverso:

il Piano Operativo Regionale a valere sul FESR (POR- FESR)

il Piano Operativo Regionale a valere sul FSE (POR-FSE)

il Programma di Sviluppo Rurale (PSR), a valere sul FEASR

Gli strumenti programmatici per la crescita e l'occupazione

FESR: il Programma Operativo Regionale (POR) Regione X

Il POR è un documento articolato che declina gli assi in obiettivi tematici, priorità di investimento, risultati attesi ed azioni da implementare per conseguire i cambiamenti attesi.

La struttura del POR risulta imperniata attorno a 6 obiettivi tematici (OT) in un'ottica di concentrazione tematica e specializzazione:

Ricerca e innovazione (OT. 1)

Agenda digitale (OT. 2)

Competitività dei sistemi produttivi (OT. 3)

Energia (OT. 4)

Ambiente e cultura (OT. 6)

Rafforzamento amministrativo (OT. 11)

Sono previsti poi 7 assi prioritari.

L'articolazione degli assi prioritari in relazione a ciascun obiettivo tematico è la seguente:

ASSE PRIORITARIO /OBIETTIVO TEMATICO

I. Ricerca, Sviluppo Tecnologico e Innovazione = OT. 1

II. Agenda digitale = OT. 2

III. Competitività dei sistemi produttivi = OT. 3

IV. Energia sostenibile e qualità della vita = OT. 4

V. Tutela dell'ambiente e valorizzazione risorse culturali e ambientali = OT. 6

VI. Sviluppo Urbano Sostenibile = OT. 2/4/6

VIII. Assistenza Tecnica

Gli strumenti programmatici per la crescita e l'occupazione

FSE: il Programma Operativo Regionale (POR) Regione Y .

Il POR FSE 2014-2020 è un documento articolato che si declina in assi, priorità d'investimento, risultati attesi e azioni.

Gli assi e gli obiettivi tematici sono i seguenti:

ASSE PRIORITARIO / OBIETTIVO TEMATICO

Asse 1 Occupazione / OT. 8

Asse 2 Inclusione sociale e lotta alla povertà / OT. 9

Asse 3 Istruzione e formazione / OT. 10

Asse 4 Capacità istituzionale e amministrativa / OT. 11

Asse 5 Assistenza tecnica

Gli strumenti programmatici per la crescita e l'occupazione

FEASR - Il Programma di Sviluppo Rurale (PSR) Regione Z

La Politica di sviluppo rurale si colloca nel quadro delle politiche dell'UE nell'ambito della Politica agricola comune (PAC).

Essa è finalizzata allo sviluppo socio-economico delle aree rurali, mantenendo la vitalità delle campagne attraverso programmi di investimento, di modernizzazione e di sostegno ad attività — agricole e non — nelle zone rurali.

Lo Sviluppo Rurale viene implementato attraverso i Programmi di sviluppo rurale (PSR).

Il PSR è un documento programmatico che ogni Regione Italiana ha realizzato per utilizzare al meglio le risorse finanziarie (integrazione di risorse comunitarie, nazionali e regionali) destinate all'ammodernamento delle zone rurali.

In Italia sono stati approvati, per il periodo 2014-2020, ventuno Programmi di sviluppo rurale regionali (19 regionali + 2 Province autonome).

Per accedere alle misure previste nei PSR è necessario presentare domanda di accesso ai bandi emanati periodicamente dalle Regioni secondo le modalità in essi contenute.

<http://www.reterurale.it/psrn>

Focus – LE REGOLE

La struttura legislativa per la politica di coesione 2014-2020 comprende:

1 Regolamento generale che contiene disposizioni comuni sul FESR, FSE, Fondo di coesione, FEASR, FEAMP ([Regolamento UE 1303/2013](#))

5 Regolamenti specifici relativi a: FESR, disposizioni specifiche concernenti l'obiettivo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione", FSE, Fondo di coesione, FEASR, FEAMP

2 Regolamenti specifici relativi all'obiettivo di "cooperazione territoriale europea" ([Regolamento UE 1299/2013](#)) e al Gruppo europeo di cooperazione territoriale (GECT) [Regolamento UE 1302/2013](#)

SEMPLIFICAZIONE

**Serie comune di norme
per tutti i Fondi Strutturali
e di investimento europei**

**Norme di ammissibilità
più chiare**

**Maggiore utilizzo
della tecnologia digitale
(coesione elettronica)**

Richieste di report più mirate

Norme contabili semplificate

MAGGIORE CONCENTRAZIONE SUI RISULTATI

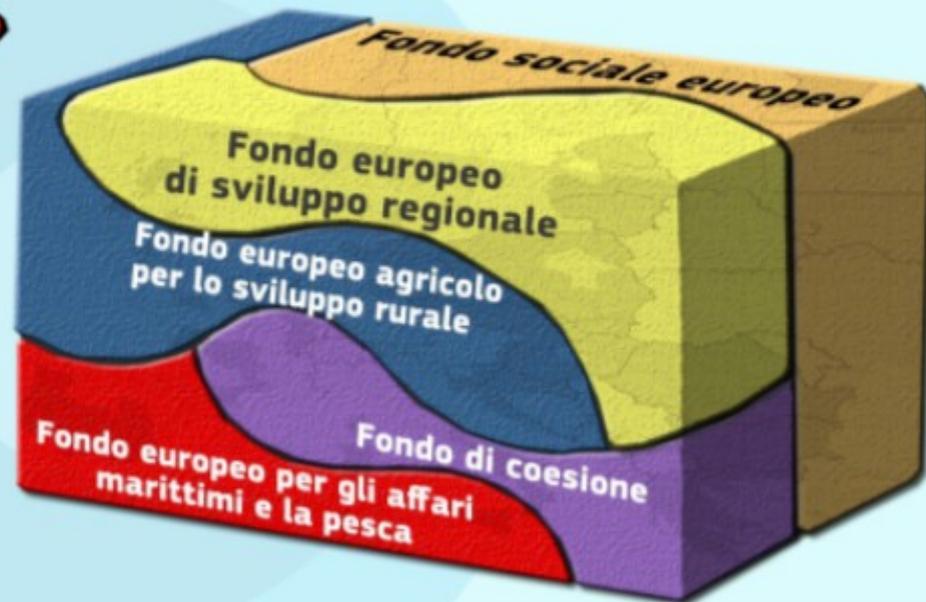


CONDIZIONI PRIMA DI INDIRIZZARE GLI AIUTI

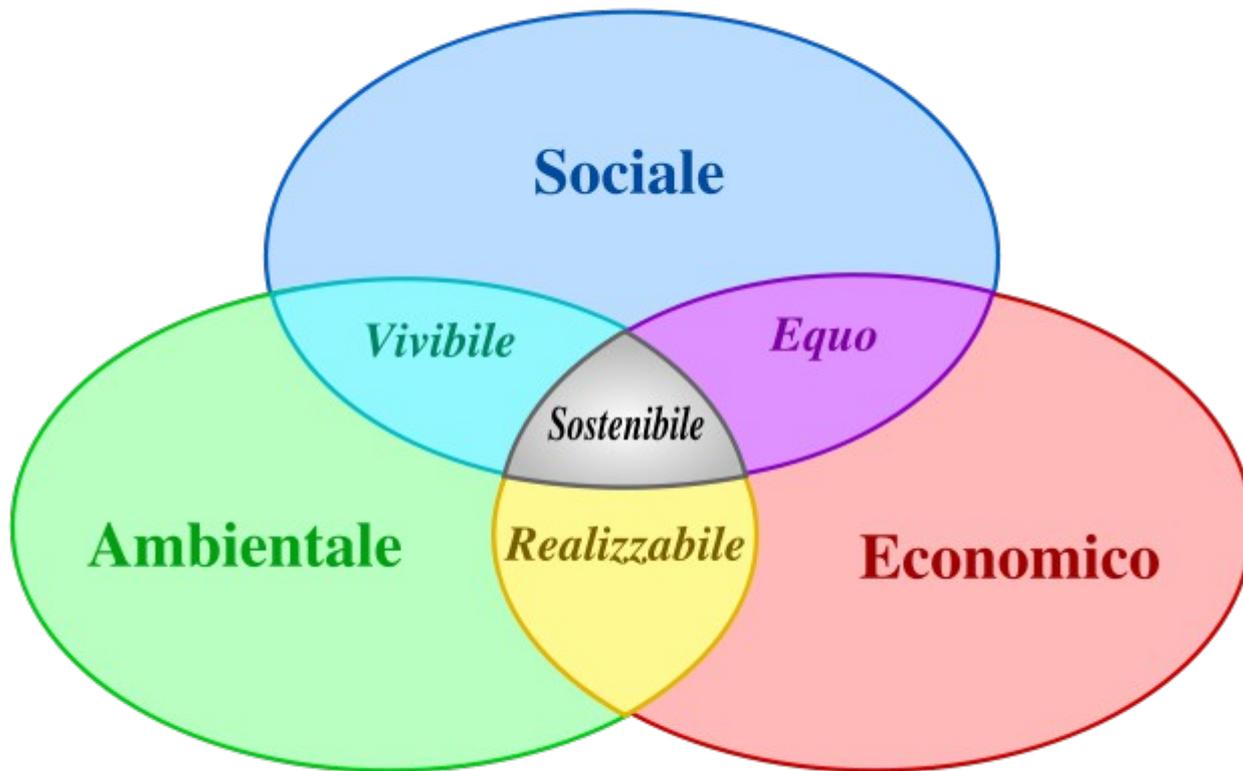


INVESTIRE

NORME COMUNI



SOSTENIBILITA'



RIS₃

Research and Innovation Strategies for Smart Specialization
Strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente

Europee /Nazionali/ Regionali

Strategie di innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3)

Europa 2020 è la strategia di crescita dell'Unione europea per il prossimo decennio.

In un mondo in continua evoluzione, l'auspicio è che l'Unione europea diventi un'economia **intelligente, sostenibile e inclusiva**.

Queste tre priorità si rafforzano reciprocamente e dovrebbero contribuire al conseguimento di elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale da parte dell'Unione europea e degli Stati membri.

In sostanza l'Unione europea ha stabilito il raggiungimento entro il 2020 di cinque ambiziosi obiettivi in materia di **occupazione, innovazione, istruzione, inclusione sociale e clima/energia**.

A sua volta ciascuno Stato membro ha adottato i propri obiettivi nazionali in ognuno di tali ambiti.

Strategie di innovazione nazionali per la specializzazione intelligente (RIS3)

Il concetto di **Smart Specialisation Strategy (SSS)** è stato elaborato a livello europeo e indica **strategie d'innovazione - flessibili e dinamiche - concepite a livello regionale ma valutate e messe a sistema a livello nazionale** con l'obiettivo di:

- evitare la frammentazione degli interventi e mettere a sistema le politiche di ricerca e innovazione
- sviluppare strategie d'innovazione regionali che valorizzino gli ambiti produttivi di eccellenza tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale.

-

Il nuovo ciclo di programmazione della Politica di Coesione 2014-2020 prevede, come condizione ex ante per l'utilizzo delle risorse comunitarie, che le autorità nazionali e regionali mettano a punto strategie di ricerca e innovazione per la "specializzazione intelligente", al fine di consentire un utilizzo più efficiente dei fondi strutturali e un incremento delle sinergie tra le politiche comunitarie, nazionali e regionali.

Strategie di innovazione nazionali e regionali per la specializzazione intelligente (RIS3)

Le strategie di ricerca e innovazione nazionali e regionali di specializzazione intelligente (RIS3) sono programmi di trasformazione economica integrati e basati sul territorio che svolgono cinque azioni importanti:

1. Incentrano il sostegno della politica e gli investimenti su fondamentali priorità, sfide ed esigenze di sviluppo basato sulla conoscenza a livello nazionale e regionale.
2. Valorizzano i punti di forza, i vantaggi competitivi e il potenziale di eccellenza di ogni paese o regione.
3. Supportano l'innovazione tecnologica e basata sulla pratica e promuovono gli investimenti nel settore privato.
4. Assicurano la piena partecipazione dei soggetti coinvolti e incoraggiano l'innovazione e la sperimentazione.
5. Sono basati su esperienze concrete e includono validi sistemi di monitoraggio e valutazione.

[Glossario](#)

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

La Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI) individua le priorità di investimento di lungo periodo condivise con le Regioni ed i principali stakeholder, assicurando la complementarità tra le azioni previste a livello centrale e quelle a livello territoriale, così da ridurre i rischi di duplicazione o di sovrapposizione e rafforzarne l'impatto. L'obiettivo è creare nuove catene del valore che, partendo dalla ricerca e sviluppo, arrivino fino alla generazione di prodotti e servizi innovativi e allo sviluppo delle tecnologie abilitanti (key enabling technologies) per la realizzazione delle successive generazioni di prodotti per far crescere la ricchezza, migliorare la sua distribuzione e scommettere sulla possibilità di nuovi posti di lavoro che possano durare nel tempo.

Strategia nazionale di innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3)

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematiche:

- **Industria intelligente e sostenibile, energia e ambiente**
- **Salute, alimentazione, qualità della vita**
- **Agenda Digitale, Smart Communities, Sistemi di mobilità intelligente**
- **Turismo, Patrimonio culturale e industria della creatività**
- **Aerospazio e difesa**

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematica / Traiettorie di sviluppo

Industria intelligente e sostenibile, energia e ambiente

- Processi produttivi innovativi ad alta efficienza e per la sostenibilità industriale
- Sistemi produttivi evolutivi e adattativi per la produzione personalizzata
- Materiali innovativi ed ecocompatibili
- Tecnologie per biomateriali e prodotti biobased e Bioraffinerie
- Sistemi e tecnologie per le bonifiche di siti contaminati e il decommissioning degli impianti nucleari
- Sistemi e tecnologie per il water e il waste treatment
- Tecnologie per le smart grid, le fonti rinnovabili e la generazione distribuita

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematica / Traiettorie di sviluppo

Salute, alimentazione, qualità della vita

- Active & healthy ageing: tecnologie per l'invecchiamento attivo e l'assistenza domiciliare
- E-health, diagnostica avanzata, medical devices e mini invasività
- Medicina rigenerativa, predittiva e personalizzata
- Biotecnologie, bioinformatica e sviluppo farmaceutico
- Sviluppo dell'agricoltura di precisione e l'agricoltura del futuro
- Sistemi e tecnologie per il packaging, la conservazione e la tracciabilità e sicurezza delle produzioni alimentari
- Nutraceutica, Nutrigenomica e Alimenti Funzionali

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematica / **Traiettorie di sviluppo**

Agenda Digitale, Smart Communities, Sistemi di mobilità intelligente

- Sistemi di mobilità urbana intelligente per la logistica e le persone
- Sistemi per la sicurezza dell'ambiente urbano, il monitoraggio ambientale e la prevenzione di eventi critici o di rischio
- Sistemi elettronici "embedded", reti di sensori intelligenti, internet of things
- Tecnologie per smart building, efficientamento energetico, sostenibilità ambientale
- Tecnologie per la diffusione della connessione a Banda Ultra Larga e della web economy

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematica / Traiettorie di sviluppo

Turismo, Patrimonio culturale e industria della creatività

- Sistemi e applicazioni per il turismo, la fruizione della cultura e l'attrattività del Made in Italy
- Tecnologie e applicazioni per la conservazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali, artistici e paesaggistici
- Tecnologie per il design evoluto e l'artigianato digitale
- Tecnologie per le produzioni audio-video, gaming ed editoria digitale

Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente

Aree tematica / Traiettorie di sviluppo

Aerospazio e difesa

- Riduzione dell'impatto ambientale (green engine)
- Avionica avanzata nel campo dei network di moduli hw e dell'interfaccia uomo-macchina
- Sistema air traffic management avanzato
- UAV (Unmanned aerial vehicle) a uso civile e ULM (ultra-Léger Motorisé)
- Robotica spaziale, per operazioni di servizio in orbita e per missioni di esplorazione
- Sistemi per l'osservazione della terra, nel campo delle missioni, degli strumenti e della elaborazione dei dati
- Lanciatori, propulsione elettrica, per un più efficiente accesso allo spazio e veicoli di rientro
- Sistemi e tecnologie per la cantieristica militare

Strategie Regionali di Specializzazione Intelligente

Le Regioni di tutti gli Stati membri hanno dovuto redigere un documento che delinea, a partire dalle risorse e dalle capacità di cui dispongono, la propria Smart Specialisation Strategy, identificando i vantaggi competitivi e le specializzazioni tecnologiche più coerenti con il loro potenziale di innovazione e specificando gli investimenti pubblici e privati necessari a supporto della strategia

Strategie di innovazione regionali per la specializzazione intelligente (RIS3)

Con la propria RIS3 (Research and Innovation Strategies for Smart Specialization) ogni Regione definisce la strategia per uno sviluppo sostenibile e inclusivo del contesto regionale, fondato sull'integrazione del sistema dell'innovazione con quello produttivo-economico e socio-istituzionale.

Tale strategia è basata sulla scelta di priorità di policy concrete legate al potenziamento e sviluppo di **domini produttivo-tecnologici** che rappresentano le **aree di specializzazione** rispetto a cui vanno concentrare le risorse disponibili per la programmazione 2014-2020.

L'attuazione della Strategia avviene tramite iniziative dirette del PON Ricerca e innovazione (R&I) e del PON Imprese e Competitività (I&C) e tramite piani strategici dove possono convergere risorse pubbliche della politica di coesione, risorse ordinarie nazionali e regionali, e risorse private.

I settori **ERC** (European Research Council) sono raggruppamenti di discipline ai fini di agevolare la ricerca scientifica nell'ordinamento europeo. I settori sono stati stabiliti dal Consiglio europeo della ricerca.

PNR
Programma Nazionale di Ricerca

Tag

ERC

Scienze della vita
Scienze fisiche e ingegneria
Scienze umanistiche e sociali

PNR

Aerospazio
Agrifood
Blue growth
Chimica verde
Cultural Heritage
Design, creatività e Made in Italy
Energia
Fabbrica intelligente
Mobilità sostenibile
Salute
Smart Communities
Tecnologie per gli Ambienti di Vita

ESEMPIO

Dominio dei Beni Culturali, Turismo, Edilizia Sostenibile

Il dominio tecnologico e l'area di specializzazione "Beni culturali, turismo e edilizia sostenibile" investe prioritariamente i seguenti settori industriali:

Sistema dell'industria della cultura

Turismo

Costruzioni ed edilizia

L'industria della cultura ricomprende un insieme di attività riconducibili, principalmente, a:

- 1. le imprese** operanti nel **settore del Patrimonio storico-artistico architettonico**, nella fruizione e la messa a valore del patrimonio, tanto nelle sue dimensioni tangibili che in quelle intangibili
- 2. le imprese culturali** comprendenti le attività collegate alla produzione di beni strettamente connessi alle principali **attività artistiche a elevato contenuto creativo (produzione di contenuti)**
- 3. le industrie creative** che utilizzano la cultura come input e, nel contempo, espletano funzioni ulteriori rispetto all'espressione culturale in quanto tale, come: **l'architettura, la comunicazione, le attività più tipiche del made in Italy, svolte anche in forma artigianale, fondate sul design e sullo stile, nonché le attività espressione delle tradizioni e della culturale locale, come le attività enogastronomiche e la specifica ristorazione.**

All'interno dell'industria culturale si ritrovano quindi tanto attività riconducibili alle forme di espressione culturale, quanto attività nelle quali la dimensione espressiva si combina ad altre appartenenti alle logiche della manifattura o dell'economia dei servizi più tradizionali i quali, contrassegnati da una profonda impronta creativa, stabiliscono un rapporto di complementarità.

27 RAGIONI UE

27 RAGIONI UE

1. **Polarizzazione del quadro istituzionale**

- a) a livello europeo le istituzioni stanno acquisendo maggior potere sia in termini di competenze politiche e normative che di strumenti di supporto
- b) a livello nazionale le iniziative di sviluppo sono sempre più demandate a scelte locali.

2. **Le politiche comunitarie incidono sulle scelte locali** sia dal punto di vista normativo (oltre il 70% della legislazione nazionale è di derivazione comunitaria e gran parte delle competenze delle autorità locali hanno un quadro di riferimento comunitario), sia dal punto di vista del sostegno allo sviluppo (le risorse europee sono diventate quelle più importanti per investimenti e innovazione).

3. **La dimensione europea non può quindi essere trascurata nelle politiche locali di sviluppo.**

27 RAGIONI UE

8. Se a livello europeo **la concorrenza non è più tra singoli agenti, ma tra partenariati competitivi e innovativi**, questo implica, a livello territoriale, che i soggetti operanti nella stessa area e finora considerati concorrenti, oggi non lo sono più appartenendo tutti a un medesimo sistema che deve, sotto certi profili, tra cui quello progettuale, comportarsi come un organismo unitario.
9. Soprattutto per quanto riguarda i bandi comunitari è palesemente controproducente far arrivare in Commissione europea più proposte provenienti dalla stessa area (se non dallo stesso ente) correndo così il rischio che si elidano a vicenda o proporre progetti slegati da reali esigenze locali.
10. Viceversa diventa strategico conoscere bene ciò che territorio è in grado di esprimere: quali sono le risorse, le eccellenze, i rapporti internazionali già in essere, quali le peculiarità, le competenze e le idee, orientando tutto il sistema verso **proposte progettuali solide e sostenibili effettivamente legate a specifiche e reali esigenze proprie di quel territorio.**
11. Occorre quindi ragionare in termini di **relazioni multiple e non solo gerarchiche o amministrative, tenendo conto del territorio nel suo insieme con l'obiettivo di sfruttarne le potenzialità e di aumentarne la competitività.**

27 RAGIONI UE

10. Viceversa diventa strategico conoscere bene ciò che territorio è in grado di esprimere: quali sono le risorse, le eccellenze, i rapporti internazionali già in essere, quali le peculiarità, le competenze e le idee, orientando tutto il sistema verso **proposte progettuali solide e sostenibili effettivamente legate a specifiche e reali esigenze proprie di quel territorio.**

11. Occorre quindi ragionare in termini di **relazioni multiple e non solo gerarchiche o amministrative, tenendo conto del territorio nel suo insieme con l'obiettivo di sfruttarne le potenzialità e di aumentarne la competitività.**

12. Ecco quindi che possiamo parlare di sistemi locali di conoscenza, cioè **di reti di relazioni stabili tra soggetti pubblici o privati coinvolti nei processi di sviluppo del territorio a cui appartengono.**

27 RAGIONI UE

15. **Questi sistemi locali di conoscenza non si attivano spontaneamente, ma necessitano di alcuni presupposti.**
16. Possiamo anzitutto dire che **non basta la formazione**, ma è qualcosa di più ampio e di più complesso.
17. **Puntare alla crescita delle conoscenze implica aumentare i propri saperi anche confrontandoli e integrandoli con quelli altrui** per migliorare prodotti e processi o crearne di nuovi.
18. Da una conoscenza di tipo individuale in cui ciascuno porta con sé il sapere accumulato e custodito gelosamente come un capitale economico, stiamo gradualmente passando ad una **conoscenza di tipo relazionale**, un tempo pratica ristretta a determinate comunità (militari, ricercatori) e ora modalità sempre più diffusa attraverso l'uso di mail e Internet.
19. Già ora le attività di ciascuno sono "connesse" a quelle di altri. Oltre agli aspetti amministrativi e procedurali, **il lavoro è sempre più il risultato di contributi diversi o condivisi**, frutto anche del solo scambio di opinioni e dati.
20. **Come creare un sistema connettivo locale?** Non abbiamo un modello rigido da applicare, ma si tratta di cucirsi addosso un abito, avendo a disposizione solo alcuni criteri-guida e tenendo conto che **al centro di questi processi c'è l'intelligenza umana e quindi le persone.**

27 RAGIONI UE

21. **I elemento: la fiducia;** per scambiarsi informazioni tra le parti deve esserci fiducia che può essere un elemento già implicito nei rapporti istituzionali, di conoscenza e di collaborazione. È una caratteristica che si può far emergere e condividere tra le persone che a vario titolo sono legate a un territorio e sono coinvolte nei suoi processi di sviluppo.

22. **II elemento: accessibilità alle informazioni;** si stima che solo il 6-7% delle informazioni sono pubbliche. Praticamente solo la punta dell'iceberg delle nostre conoscenze è reperibile in rete. Più rendiamo accessibili le informazioni di cui disponiamo, più c'è possibilità di scambio e quindi di crescita comune verso l'accumulo di quello che viene chiamato "capitale sociale" di un territorio.

23. **III elemento: l'equità;** creare un sistema per la condivisione delle conoscenze implica il rispetto di un principio di equità diffusa dove tutti i soggetti coinvolti sono sullo stesso piano, tutti hanno mutuo accesso alle informazioni e reciproco controllo sulle medesime.

24. **IV elemento: creazione di piattaforme condivise;** le informazioni, anche se sono pubbliche, non sono normalmente raccolte e organizzate in un luogo dedicato (La città dalle mille torri: tanti canali informativi unidirezionali, ma pochi sistemi di aggregazione trasversale). Il sapere non è la semplice somma di informazioni collocate in luoghi diversi, ma è anche luogo per la sistemazione e il confronto contestuale di dati.

25. **V elemento: visione politico – strategica;** questi processi non si attivano spontaneamente, ma vanno in qualche modo avviati e sostenuti con scelte politiche chiare ed evidenti, sostenute al massimo livello locale in modo da ridurre possibili alibi e le ritrosie dei singoli agenti.

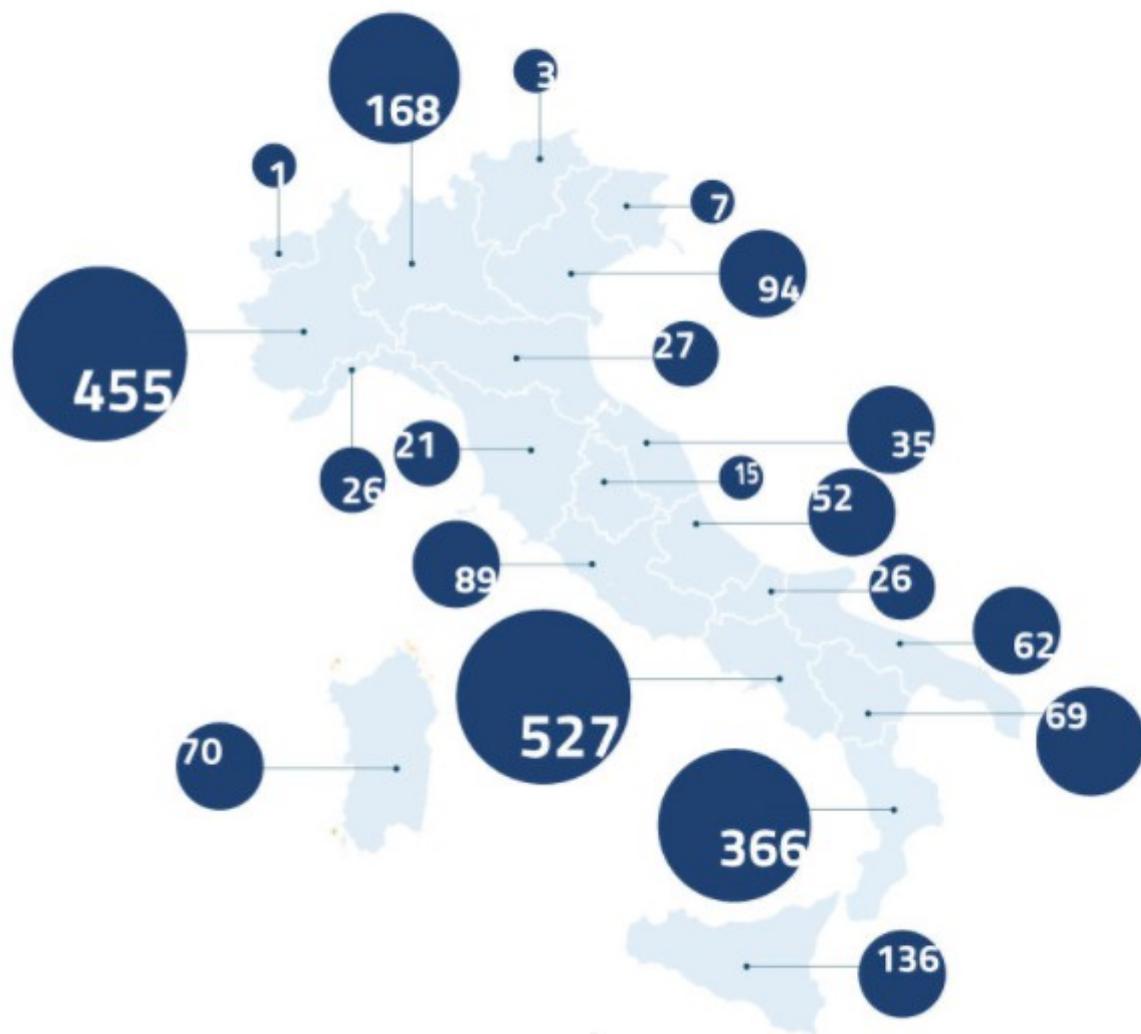
26. **VI elemento: modifica del punto di vista;** trattandosi di un processo che coinvolge in primo luogo le persone, per intercettare l'innovazione occorre partire ciascuno dal proprio ambito lavorativo, sviluppando la capacità di vedere la realtà in modo diverso: ciò che è andato bene finora non è detto vada bene per il futuro.

27 RAGIONI

27 RAGIONI PER UN SISTEMA LOCALE DELLA CONOSCENZA

Lucio Scognamiglio

Direttore Consorzio Eurosportello Confesercenti



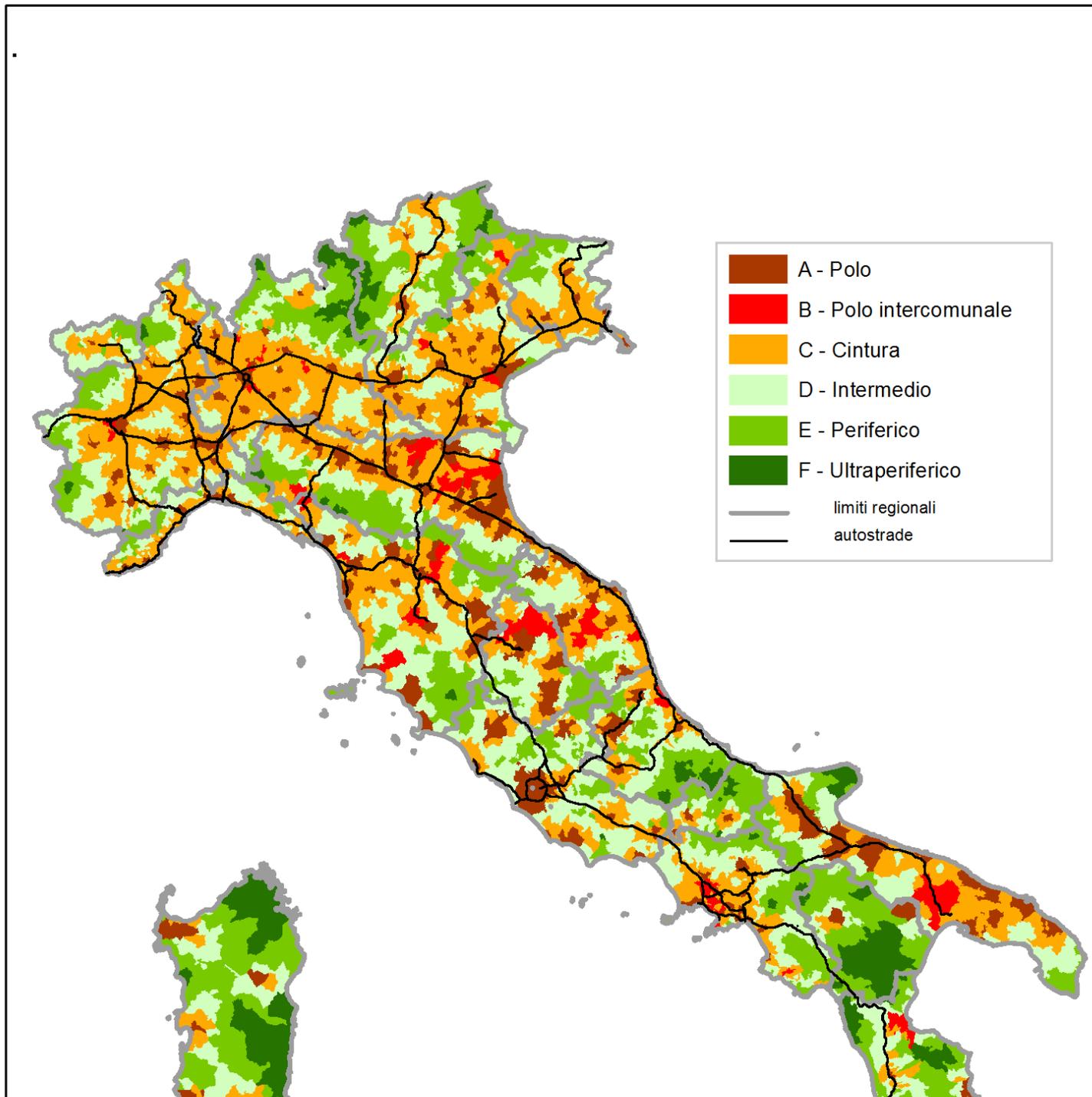
la rete **ASMEL**

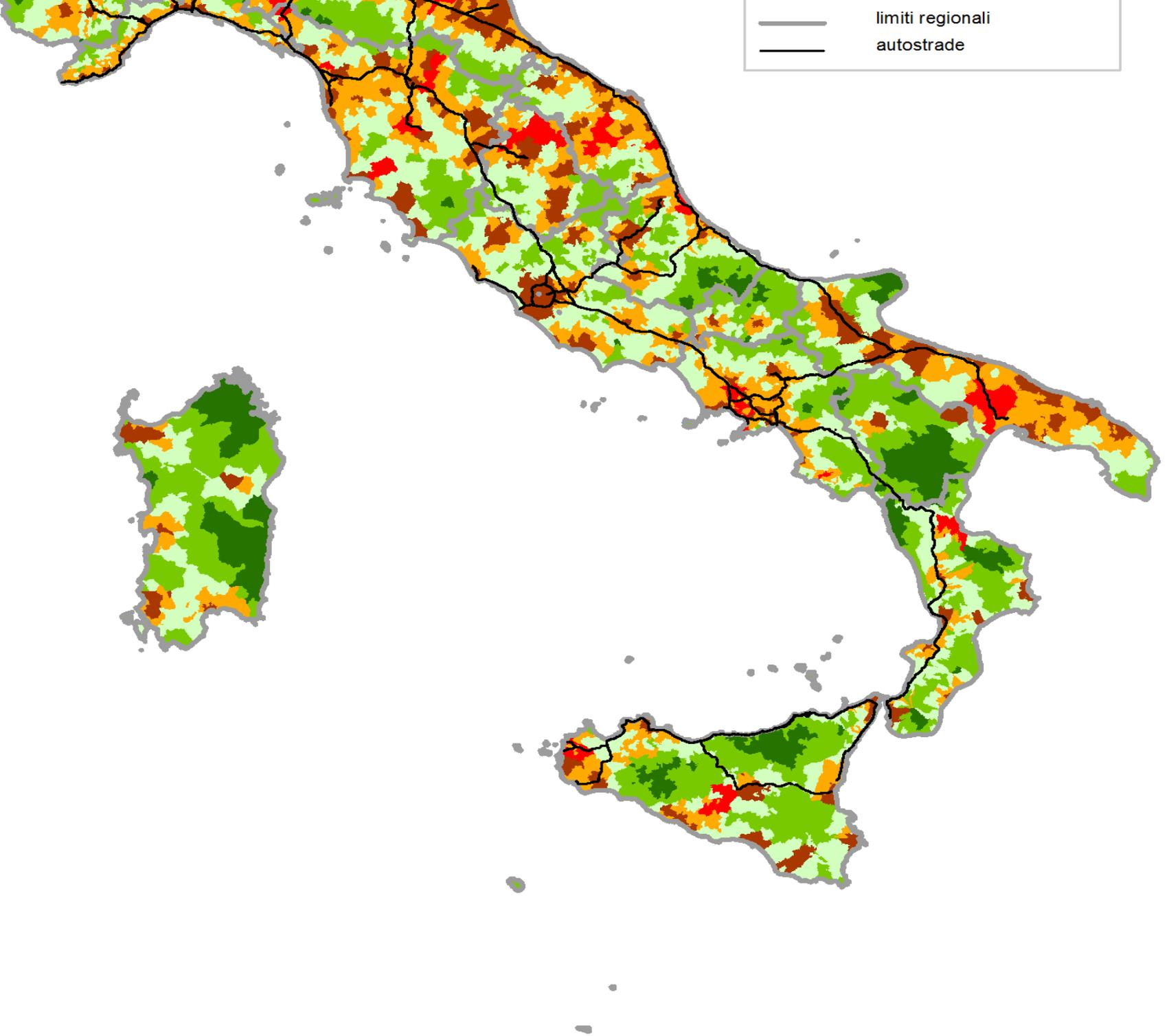
2249
Enti Locali
Associati



oltre **10 milioni** di abitanti

FOCUS – TERRITORI RURALI E INNOVAZIONE





— limiti regionali
— autostrade

<http://www.agenziacoessione.gov.it/it/arint/index.html>

Infosfera



Cerca



#SmartRurality 2014 - Alex Giordano

1.741 visualizzazioni



CONDIVIDI



SaaS - Software as a Service

Providing software application services to end users

PaaS - Platform as a Service

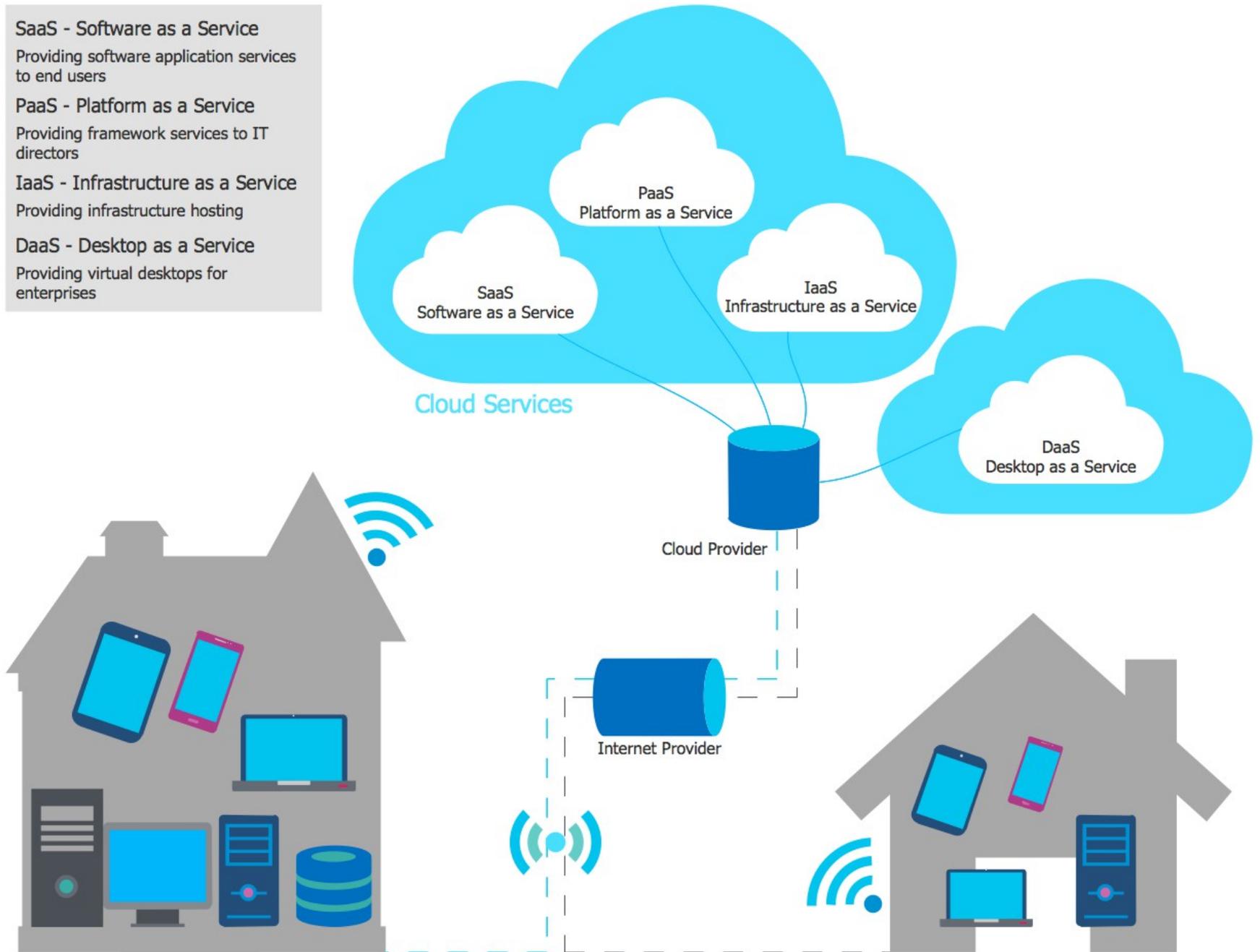
Providing framework services to IT directors

IaaS - Infrastructure as a Service

Providing infrastructure hosting

DaaS - Desktop as a Service

Providing virtual desktops for enterprises





Oggi lo spazio globale delle informazioni o "infosfera", che include sia il cyberspazio (Internet, telecomunicazioni digitali) sia i mass media classici, consente di ridurre le distanze tra la città pensata come luogo della modernità dove si anticipano i fatti del futuro e i territori rurali considerati arretrati e ancorati soltanto al passato.



Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013

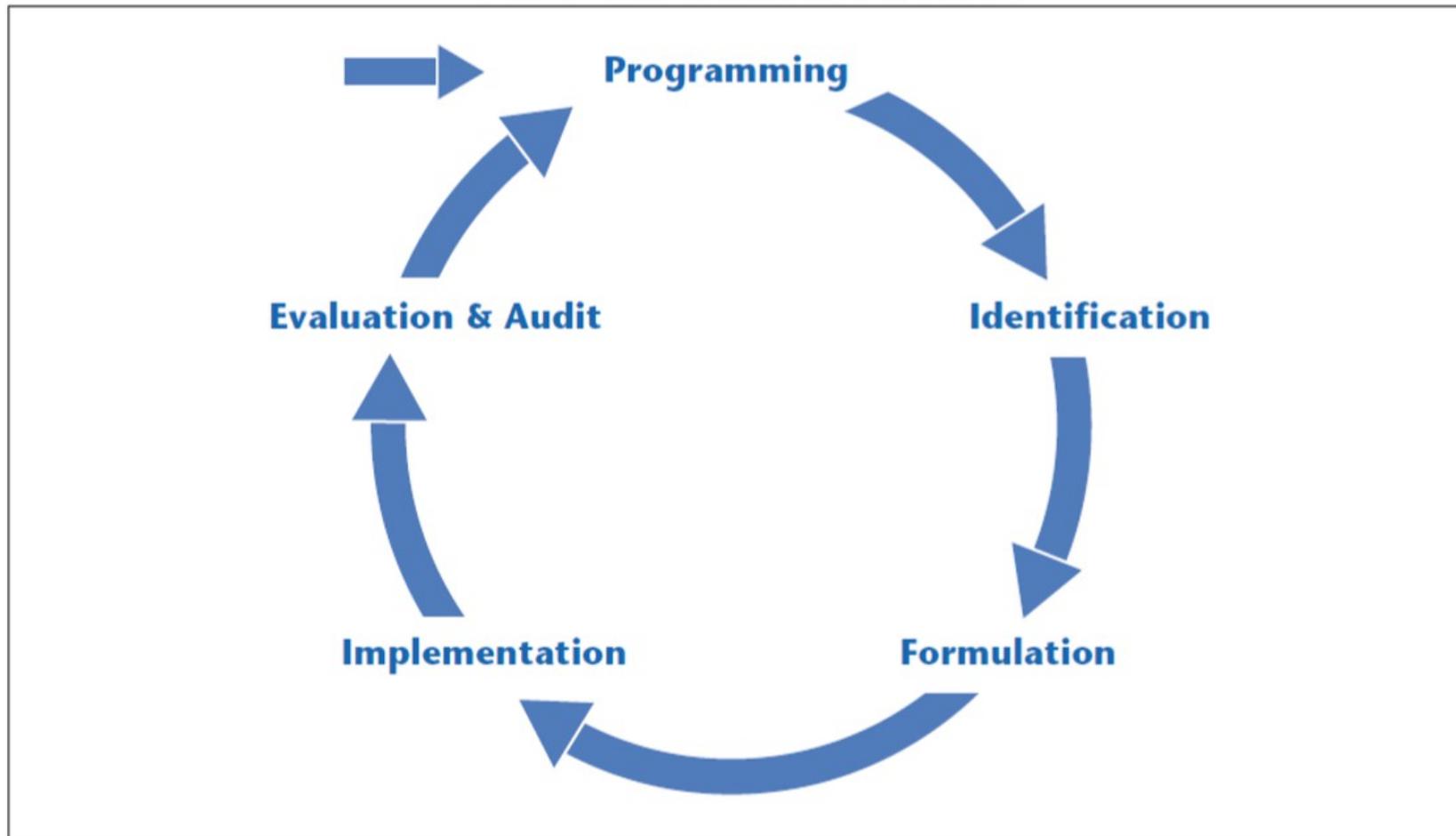
Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.3 - Ciclo di vita del progetto

Programmazione, identificazione, formulazione, realizzazione (monitoraggio e controllo), valutazione e revisione

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

EC PCM Guidelines, 2004



Il ciclo di vita del progetto Project Cycle Management

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

*Il **Project Cycle Management*** è un termine usato per descrivere la gestione delle attività e dei processi decisionali. L'uso del PCM assicura che:

- I progetti siano di **supporto agli obiettivi e alle strategie** delle politiche sovraordinate europee, nazionali regionale e dei partner
- I progetti abbiano **impatto** sui reali problemi dei destinatari
- I progetti siano **fattibili**, cioè realisticamente realizzabili attraverso le risorse a disposizione
- I benefici generati siano **sostenibili** ne tempo

PERCHÉ IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ?

La Gestione del Ciclo del Progetto (GCP) fu introdotta dalla Commissione Europea agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della progettazione e della gestione, nonché l'efficacia dei progetti stessi. Il sistema di Gestione del Ciclo del Progetto fu elaborato in un'analisi critica dell'efficacia dei progetti di sostegno allo sviluppo, intrapresa dalla Commissione OECD di Assistenza allo Sviluppo. Nel corso degli anni '80 i Resoconti di Valutazione indicarono che una parte significativa dei progetti era stata mal eseguita e poco efficace.

ESPERIENZE PREGRESSE

- **Quadro strategico poco chiaro**
- **Progetti dominati dall'offerta**
- **Debole analisi della situazione**
- **Pianificazione orientata alle attività**
- **Impatto non verificabile**
- **Pressione all'esborso**
- **Visione di breve termine**
- **Documenti di progetto imprecisi e disomogenei**

PCM

- **Approccio settoriale**
- **Soluzioni dominate dalla domanda**
- **Miglioramento nell'analisi**
- **Pianificazione orientata agli obiettivi**
- **Impatto verificabile**
- **Enfasi sulla qualità**
- **Fuoco sulla sostenibilità**
- **Formati standardizzati**

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

- Il PCM (Project Cycle Management, in italiano Gestione del Ciclo del Progetto) è un insieme di metodologie e di strumenti destinato a rendere più efficace, facile e trasparente il lavoro di **elaborazione e gestione dei progetti**.
- Aiuta a fare progetti “migliori”, obbligandoci a porre attenzione, in fase di progettazione, ad alcuni aspetti (la **pertinenza, la coerenza interna e la sostenibilità**).
- La qualità di un progetto, infatti, è determinata in modo rilevante dalle **scelte che si fanno in fase di progettazione**: a progetto iniziato, i margini per eventuali aggiustamenti ci sono ma sono sempre più esigui.
- L'idea di fondo che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte **basate sui problemi dei destinatari o beneficiari degli interventi** e quindi capaci di produrre un vero miglioramento nella vita di questi

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

PERTINENZA

- Il PCM consente di **connettere la proposta con gli obiettivi generali dell'ente finanziatore**
- Può scaturire da alcuni strumenti appositi (per es. workshop GOPP), nei quali è possibile in modo realistico far partecipare i principali attori alle fasi di progettazione e anche di valutazione, assicurando così una gestione “partecipata” durante tutto il progetto.
- Questo concetto di progettazione basata sui reali problemi dei beneficiari, sulla rispondenza a esigenze emergenti, nonché sulla connessione con gli obiettivi dell'ente finanziatore è definito **pertinenza di una proposta progettuale.**

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

COERENZA INTERNA E FATTIBILITÀ

- Per coerenza si intende che **i legami logici tra i diversi elementi del progetto (attività, risultati, obiettivi) siano consistenti**. In altre parole, significa verificare, prima della partenza del progetto, che le attività previste portino effettivamente a quei risultati, che quei risultati conducano agli obiettivi stabiliti.
- Questo tipo di progettazione strutturata è resa possibile dall'utilizzo del **Quadro Logico (Logical Framework o Logframe)**, una matrice di progettazione di massima che permette di inquadrare in modo sintetico, chiaro e facilmente trasmissibile gli elementi fondamentali di un'idea progettuale.

Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

SOSTENIBILITÀ

Un progetto sostenibile è un progetto i cui benefici per i destinatari continuano anche dopo la fine del progetto.

In fase di progettazione occorre prevedere gli elementi di sostenibilità quali ad es.:

- **Sostegno politico al progetto**
- **Comunicazione e disseminazione e uso di tecnologie appropriate**
- **Capacità manageriali**
- **Redditività economica**
- **Forza della rete**
- **Partecipazione di soggetti con capacità finanziaria e di sponsorizzazione**

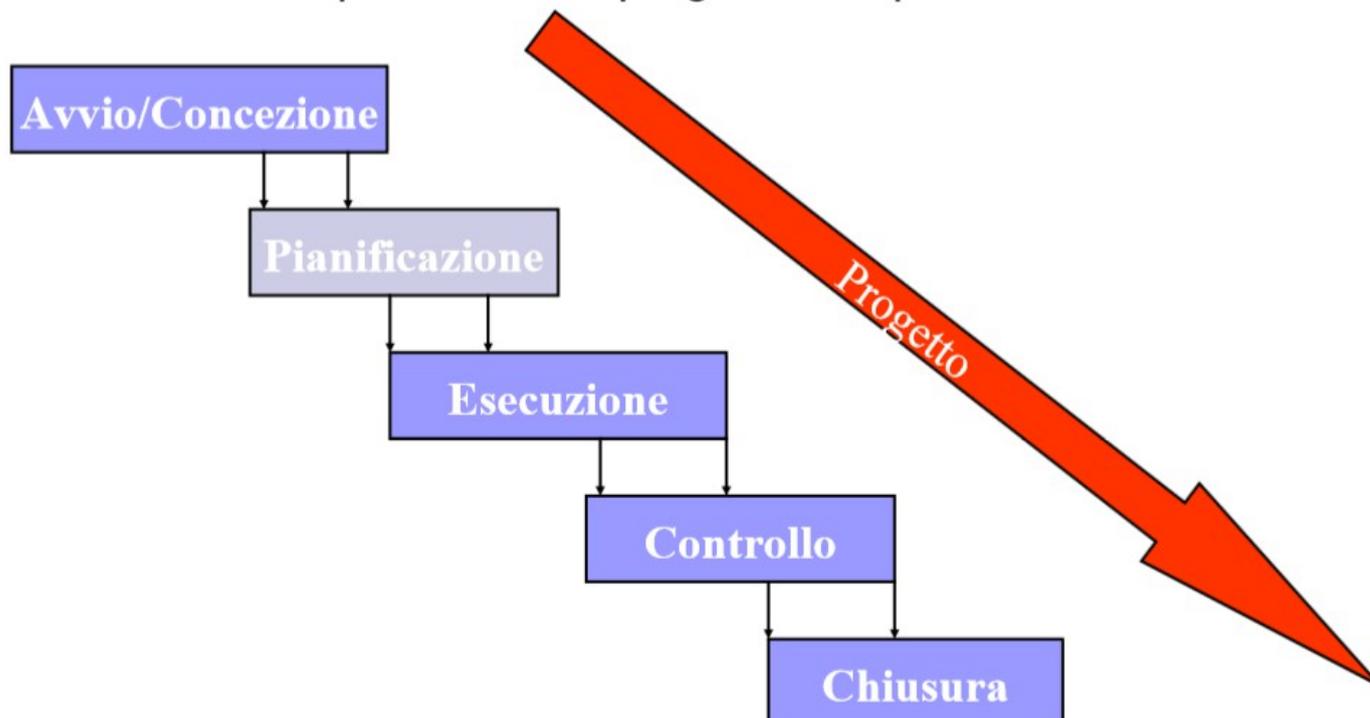
Origini del PCM: Il modello PDCA

Il modello del ciclo di vita è un adeguamento del classico modello interpretativo del miglioramento continuo (gestione qualità) **plan-do-check-act**, noto con l'acronimo **PDCA**, o ciclo di Deming, che presuppone quattro fasi ricorsive che si influenzano a vicenda

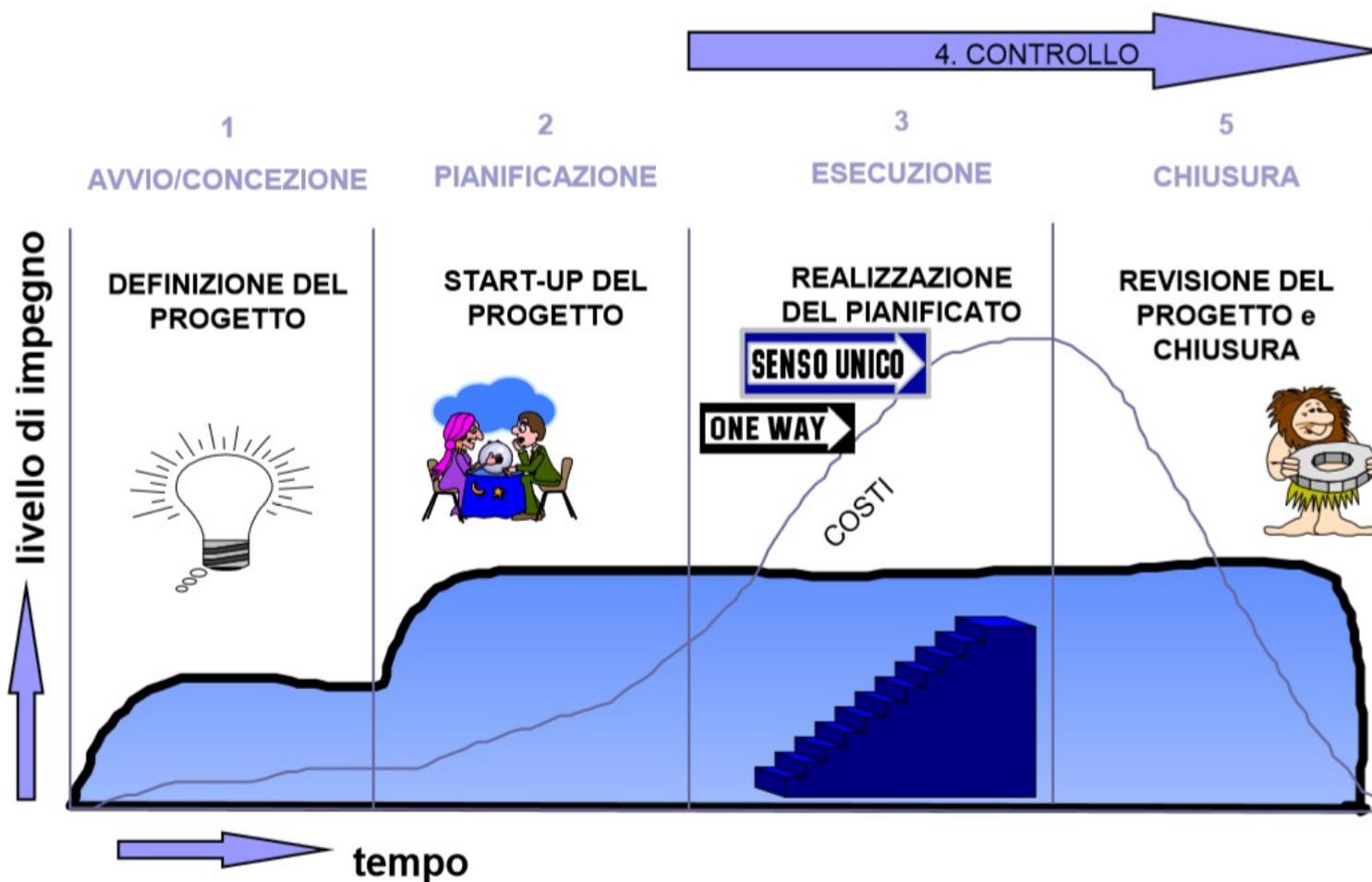


Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

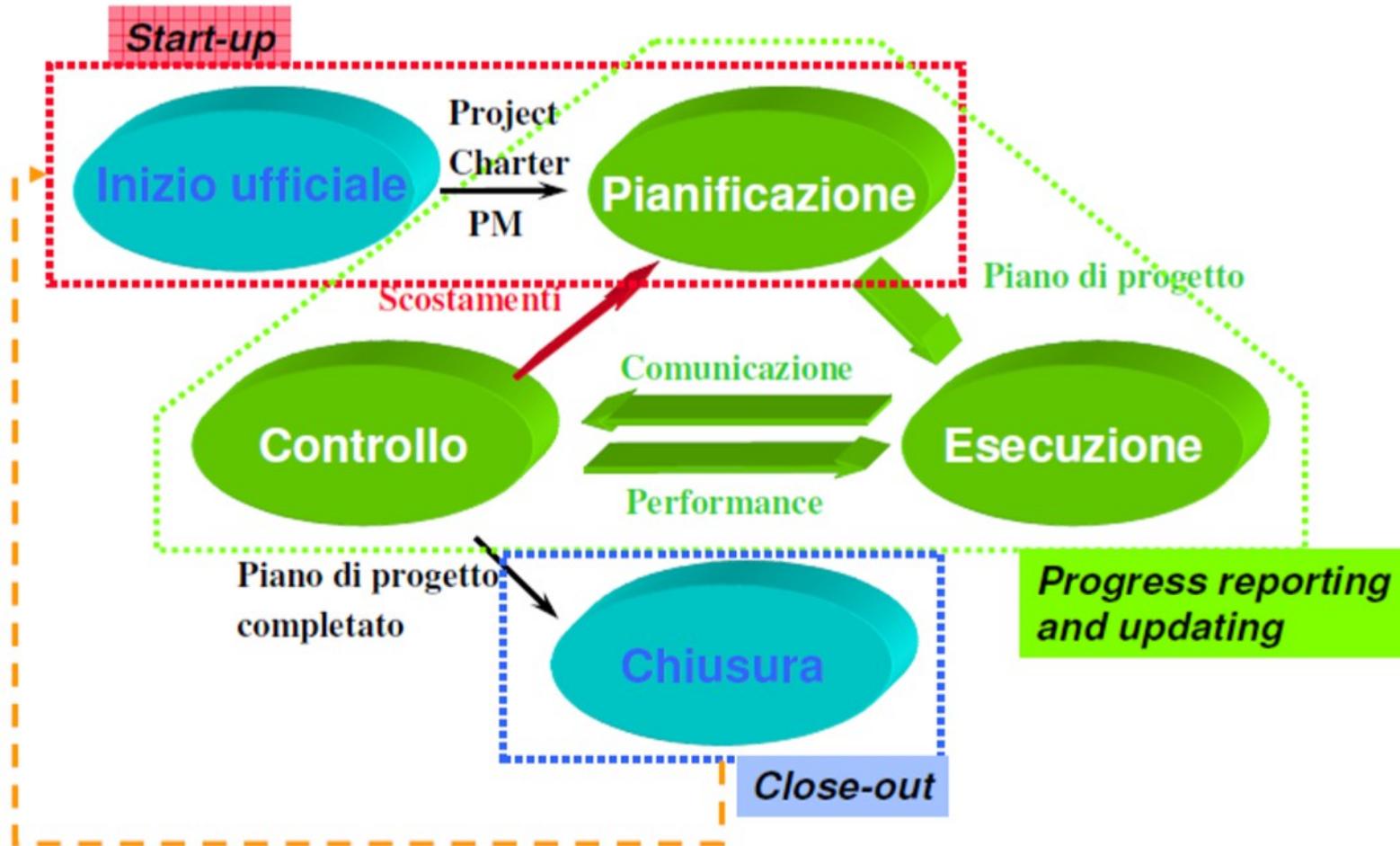
Le fasi del ciclo di vita non sono uno standard per tutti i progetti e per tutti i settori. Un esempio di ciclo di progetto tra i più usati:



Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management



Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

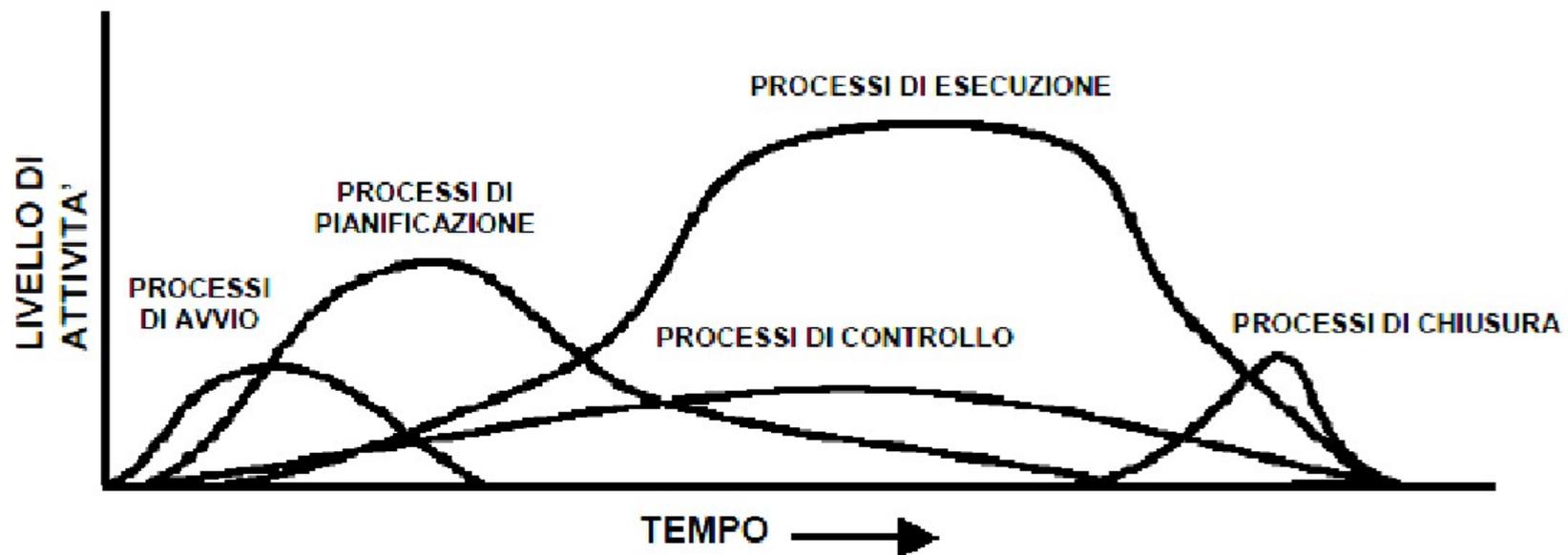


Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management



Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

Durante l'evoluzione del progetto si può osservare una certa sovrapposizione dei processi, ad un diverso livello di intensità.

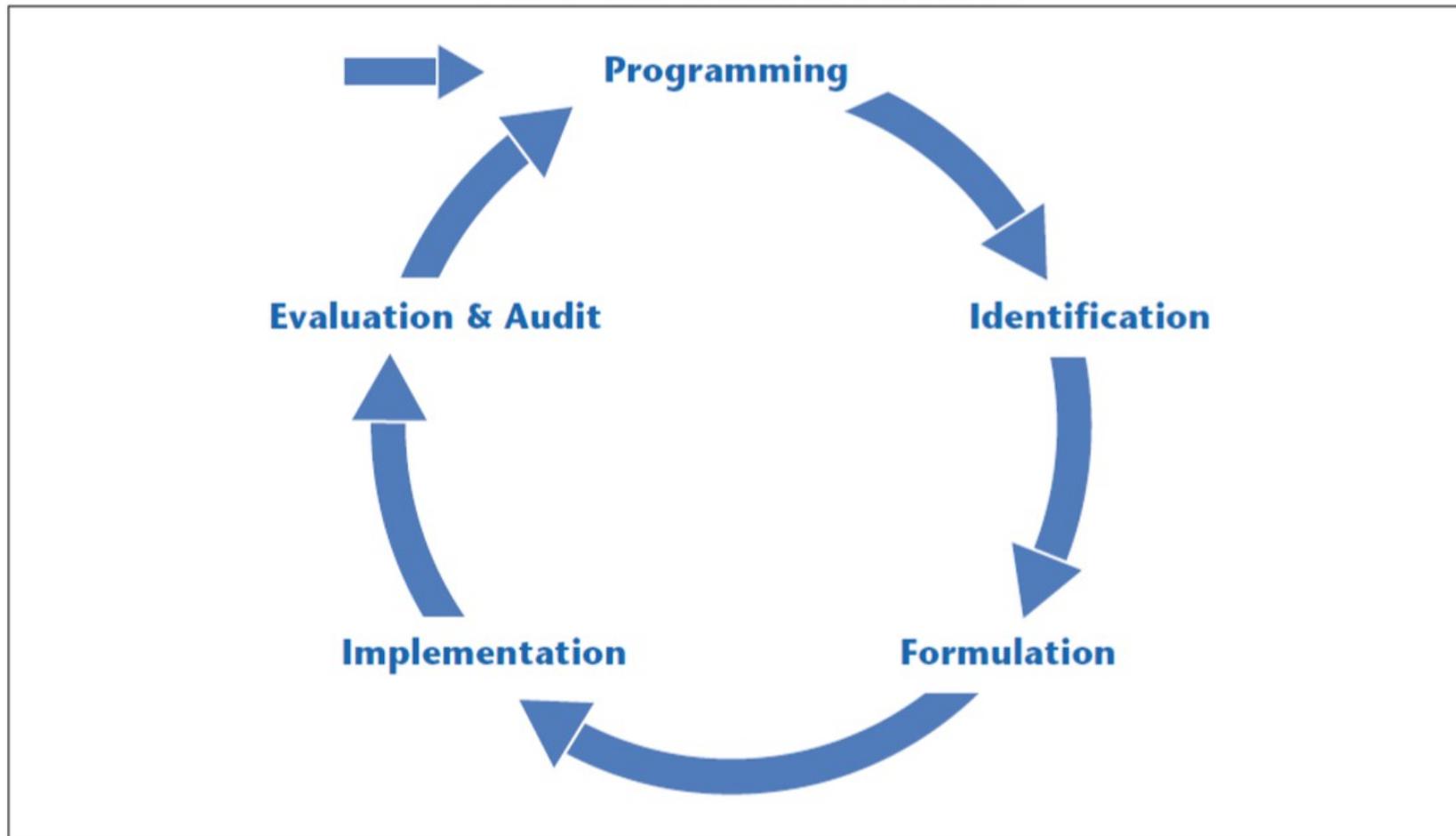


Le vere fasi del ciclo di vita di un progetto



Ciclo di vita del progetto – Project Cycle Management

EC PCM Guidelines, 2004





Le fasi del ciclo di vita del progetto Project Cycle Management

FASE 1: Programming



Il project cycle: Fase 1 **Programming**

Nella fase di programmazione si realizzano le seguenti attività:

1. Monitoraggio delle opportunità e identificazione della fonte di finanziamento (programma, call for proposal, ecc..)
2. Identificazione degli stakeholder e valutazione dei loro fabbisogni, interessi e capacità
3. Identificazione e analisi dei principali problemi e opportunità
4. Formulazione degli obiettivi connessi ai problemi individuati
5. Identificazione di una strategia che tenga conto dell'analisi realizzata, dei vincoli e delle lezioni apprese da precedenti esperienze

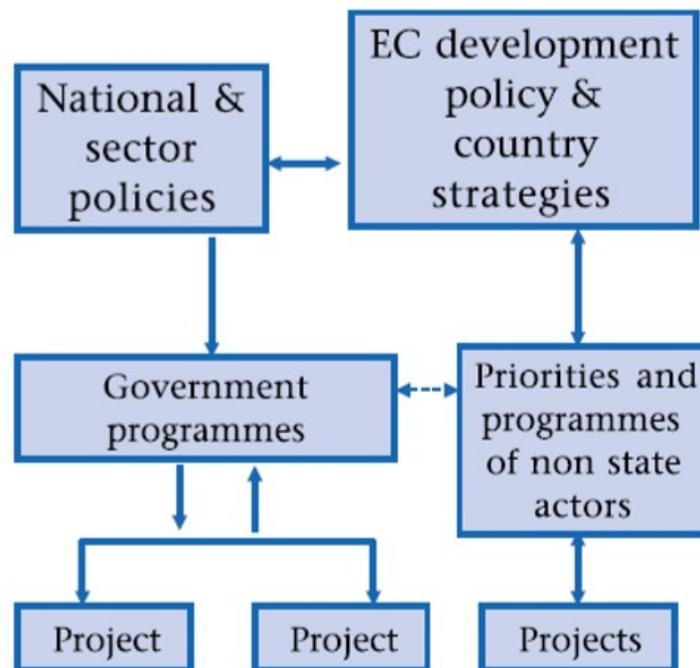
Il project cycle: Fase 1 **Programming**

La relazione tra progetti, programmi e politiche

Un progetto ben formulato dovrebbe derivare da un appropriata combinazione tra le priorità politiche europee, nazionali, regionali, le priorità del programma di riferimento, le priorità del partenariato di progetto e i fabbisogni del contesto/settore di intervento.

Il project cycle: Fase 1 **Programming**

La relazione tra progetti, programmi e politiche

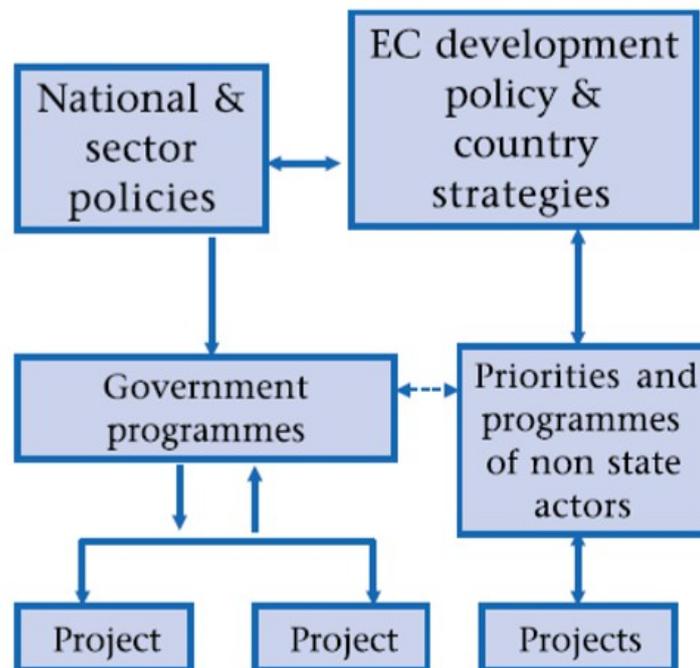


EC projects should form part of, and be consistent with:

- National development policies (including Poverty Reduction Strategies);
- EC development policy and country strategy papers;
- Government programmes (e.g in health, education, criminal justice); and/or
- Development priorities and programmes of non-state actors

Il project cycle: Fase 1 **Programming**

La relazione tra progetti, programmi e politiche



EC projects should form part of, and be consistent with:

- National development policies (including Poverty Reduction Strategies);
- EC development policy and country strategy papers;
- Government programmes (e.g in health, education, criminal justice); and/or
- Development priorities and programmes of non-state actors

Il project cycle: Fase 1 **Programming**

Strumenti utili:

- Analisi dei problemi/ albero dei problemi
- SWOT Analysis
- Diagramma di Venn
- Analisi degli obiettivi / Albero degli Obiettivi
- Analisi degli Stakeholders
- Analisi delle strategie

FASE 2: Identification



Il project cycle: Fase 2 **Identification**

Lo scopo della fase di identificazione è:

- Identificare l'**idea progetto**
- Valutare la rilevanza e la fattibilità di tale idea
- Elaborare un proposta progettuale di massima
(**project charter**)

Il project cycle: Fase 2 **Identification**

Strumenti utili:

- Project charter
- Logical Framework Matrix

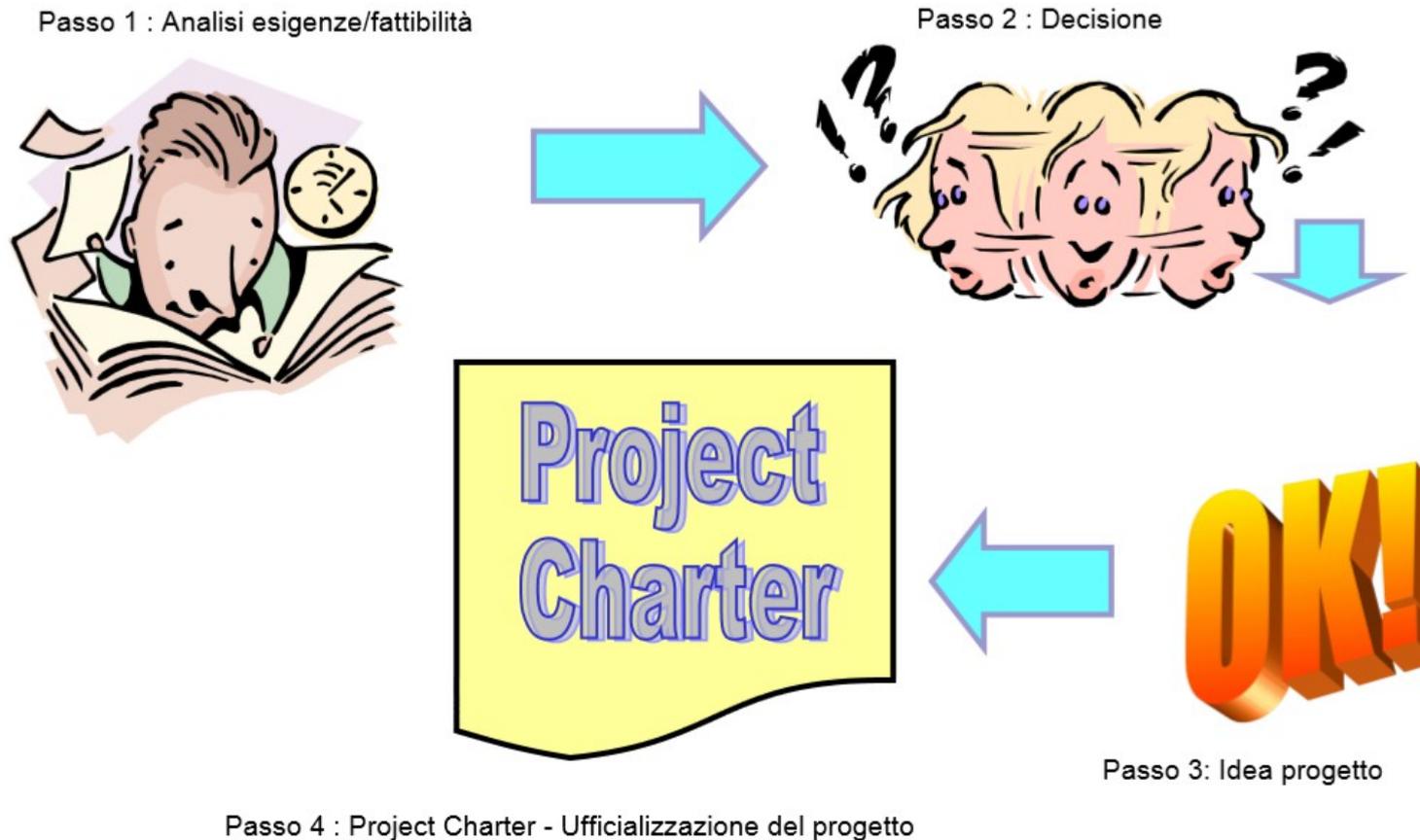
Il project cycle: Fase 2 **Identification**

Come nasce una buona idea progetto?



Il project cycle: Fase 2 Identification

Passi per l'identificazione



Il project cycle: Fase 2 **Identification**

Project Charter: cos'è?

Il Project Charter rappresenta l'ufficializzazione del progetto. E' composto da una scheda 'pubblica' che illustra i motivi scatenanti del progetto, i principali obiettivi, i principali vincoli, i principali rischi.

E' il 'certificato battesimale' del progetto ed ufficializza il Project Manager.

**Project
Charter**

Il project cycle: Fase 2 **Identification**

Project Charter: perchè?

- Per ufficializzare l'avvio del progetto
- Per dare delega al Project Manager
- Per chiarire a tutti, il perché dell'avvio del progetto
- Per ufficializzare gli obiettivi del progetto
- Per permettere a tutti di riferirsi in maniera omogenea ed inequivocabile al progetto

**Project
Charter**

FASE 3: Formulation



Il project cycle: Fase 3 **Formulation**

Scopo della fase di formulazione è identificare e definire l'**ambito** e il **costo** del progetto, la stima delle **durate** di ogni attività, la schedulazione delle **attività**, con le relative dipendenza logiche, considerando le richieste e la disponibilità di risorse.

Così come per la fase di Identificazione, i partner e gli stakeholder dovrebbero avere un ruolo fondamentale nella formulazione del progetto in modo da assicurare:

- **Efficacia** del progetto nell'impattare reali bisogni e problematiche
- Senso di **appartenenza** e **impegno** da parte di tutti i partecipanti

Il project cycle: Fase 3 Formulation

Nella fase di formulazione occorre considerare attentamente **Cosa dice il Bando**



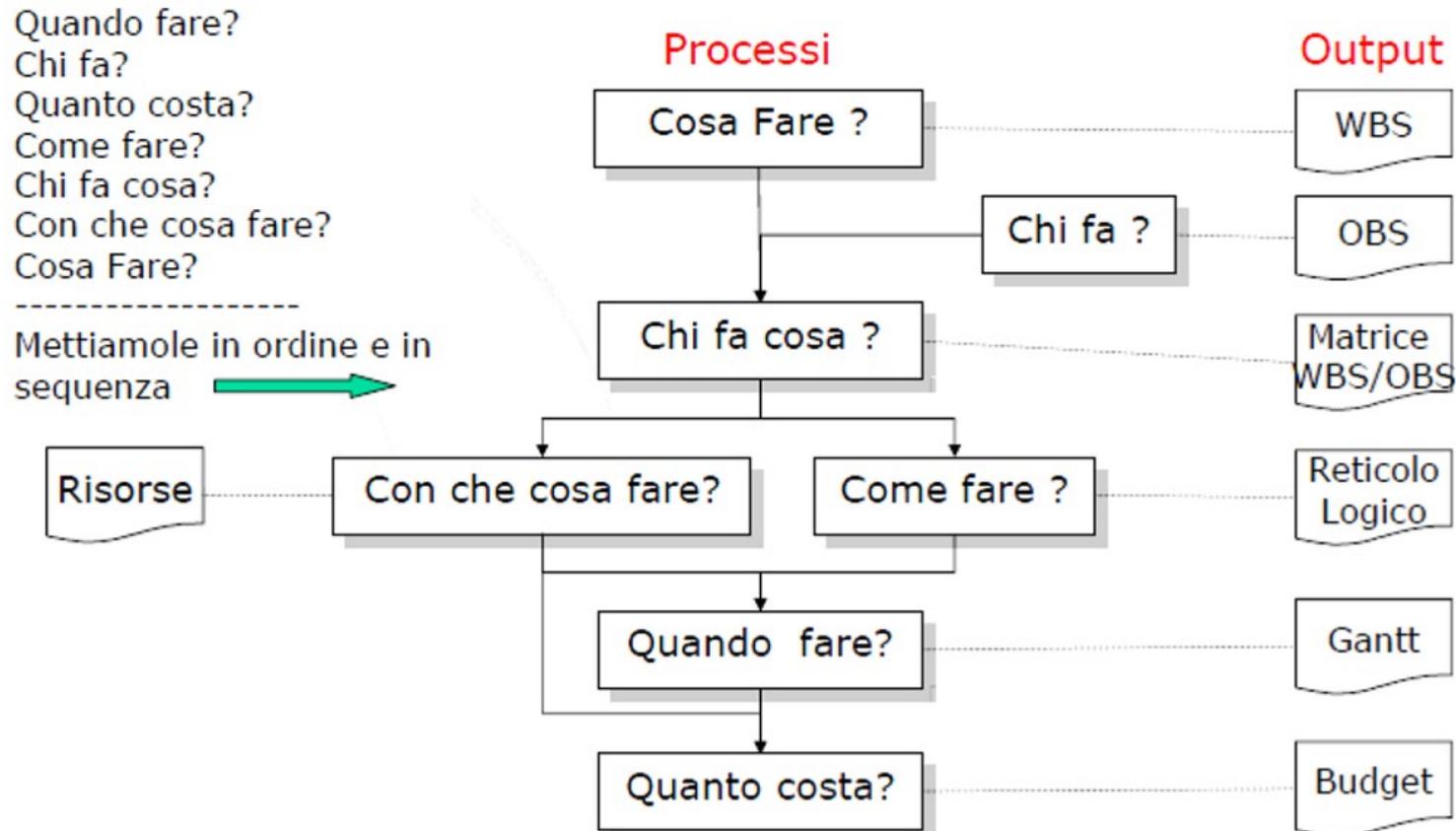
Il project cycle: Fase 3 **Formulation**

Strumenti utili:

- WBS – Work Breakdown Structure
- OBS - Organization Breakdown Structure
- RAM - Responsibility Assignment Matrix
- Diagramma di GANTT
- PERT, CCM (Critical Chain Method), CPM (Critical Path Method)
- Budget
- Analisi dei rischi

Il project cycle: Fase 3 Formulation

Le domande da farsi

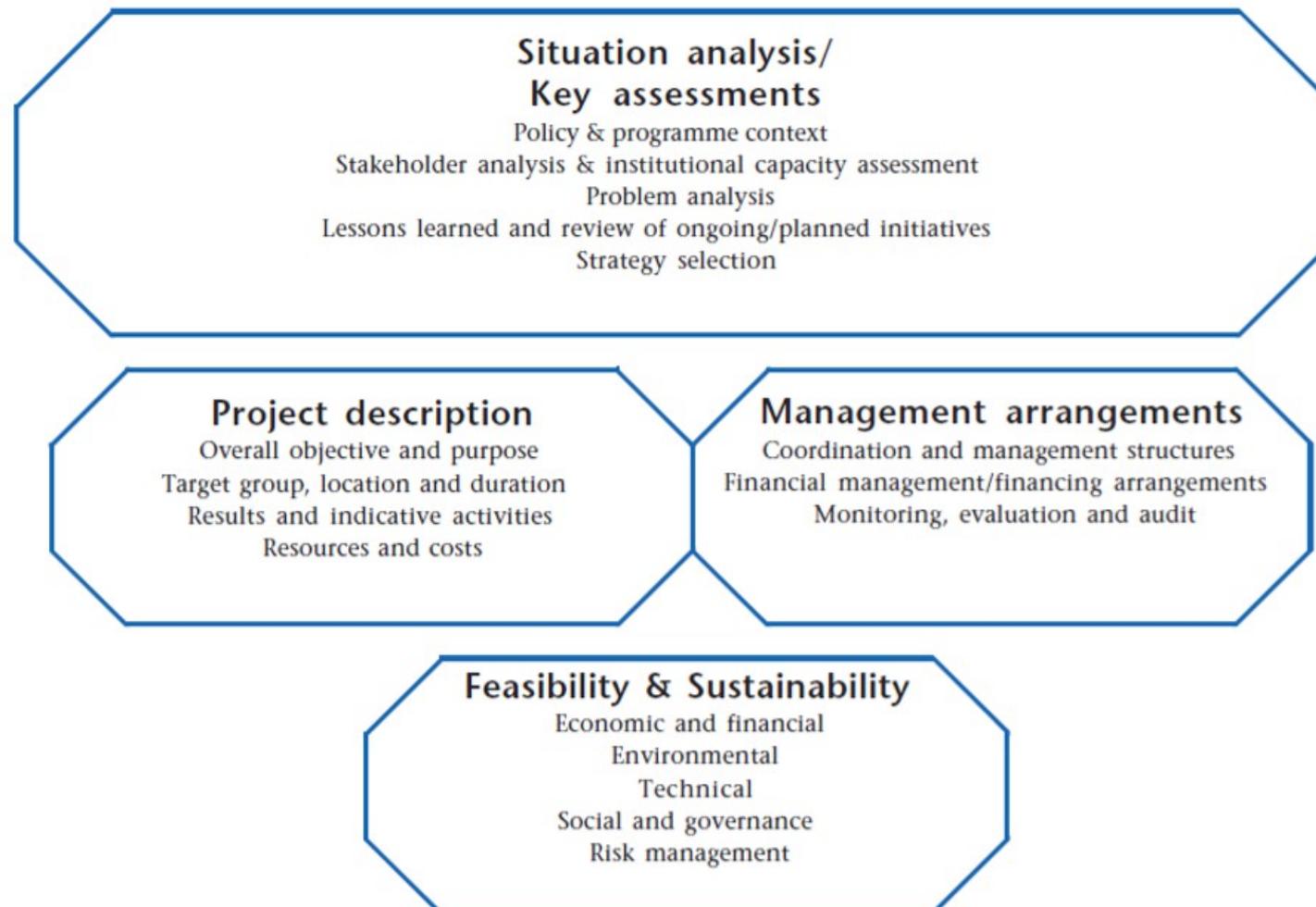


Il project cycle: Fase 3 **Formulation**

Il progetto in ogni caso dovrà puntualmente identificare:

- Gli **obiettivi** generali e specifici che si vogliono raggiungere
- I “pacchetti di lavoro” (**work package**), ovvero ciò che è compreso o meno nel progetto
- Le **attività** da svolgere per la realizzazione di ciascun work package
- La stima delle **durate** per completarle
- Gli obiettivi intermedi (**milestone**)
- Le **interdipendenze** tra le attività
- Il **fabbisogno** di risorse
- L'assegnazione delle **responsabilità**
- I **vincoli** interni e esterni all'organizzazione di progetto
- La stima dei **costi** e il budget disponibile
- L'individuazione e la valutazione dei **rischi**

La struttura “tipica” di un progetto europeo



FORMULARIO DI PROGETTO ESEMPIO

FASE 4: Implementation



Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Nella fase di *Realizzazione* **il progetto è eseguito**: tutti i mezzi materiali ed immateriali necessari alla realizzazione del progetto sono messi in opera così come previsto dal progetto e dal piano di finanziamento.

È la fase principale per la realizzazione del progetto: tutte le altre fasi sono di supporto.

Il gruppo di gestione del progetto deve dirigere le varie attività in termini tecnici e organizzativi

Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Obiettivi della fase di implementazione:

- Produrre i **risultati/prodotti**, raggiungere l'**obiettivo** /gli **obiettivi specifici** del progetto, contribuire al raggiungimento dell'**obiettivo generale**
- Impiegare in modo efficace ed efficiente le **risorse** disponibili
- **Monitorare** l'avanzamento del progetto

Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Strumenti utili:

- WBS – Work Breakdown Structure
 - OBS - Organization Breakdown Structure
 - RAM - Responsibility Assignment Matrix
 - Diagramma di GANTT
 - PERT, CCM (Critical Chain Method), CPM (Critical Path Method)
 - Earned Value
 - Budget
 - Analisi dei rischi
-

Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Monitoraggio, revisioni regolari, valutazione e audit

L'implementazione può essere vista come **un processo continuo di apprendimento attraverso l'esperienza.**

Il Project management deve tenere traccia di come il progetto progredisce in termini di **spesa**, utilizzo delle **risorse**, implementazione delle **attività**, consegna dei **risultati** e gestione dei **rischi**.

Questo può essere ottenuto attraverso il monitoraggio e l'audit che si sostanziano nella raccolta, analisi e utilizzo di informazioni.

Regolari revisioni dell'avanzamento del progetto dovrebbero coinvolgere tutti gli attori.

Lo scopo è costruire **una riflessione strutturata e comune** sui **problemi** fondamentali e le **azioni correttive** da intraprendere

Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Monitoraggio, revisioni regolari, valutazione e audit

Il Project management deve produrre report sull'avanzamento fisico e finanziario.

Lo scopo di tali report è:

- **Informare gli stakeholder** sui progressi del progetto in confronto con quanto programmato, sui problemi incontrati e sulle azioni correttive;
- Elaborare un documento formale su quanto realizzato utile per il processo di **rendicontazione**

Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Monitoraggio, revisioni regolari, valutazione e audit

Un'attività di reporting relativa all'avanzamento fisico e finanziario del progetto è sempre richiesta dalla Commissione o dall'Agenzia responsabile del programma.

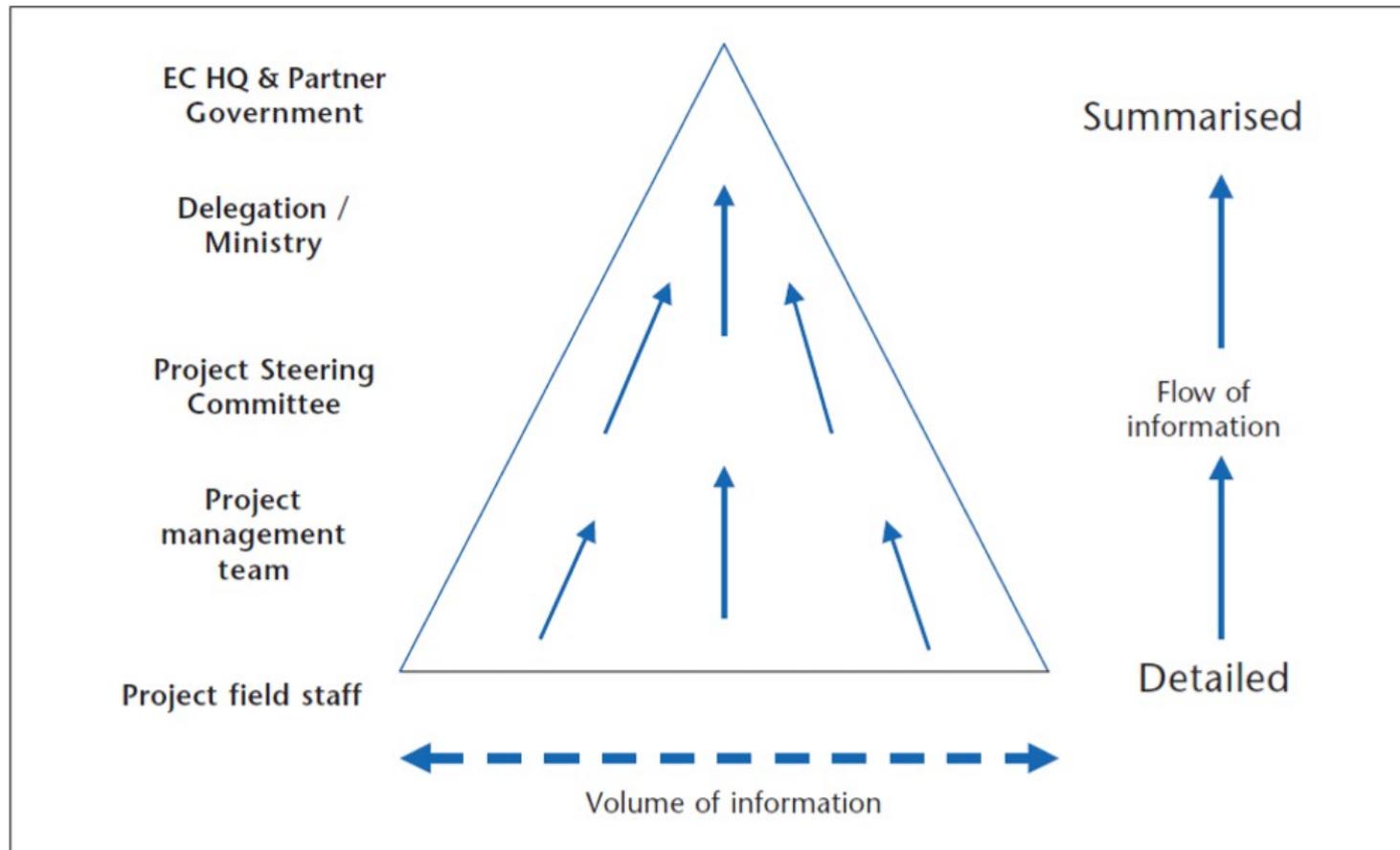
L'avanzamento viene misurato rispetto al progetto.

Più informazione non significa sempre migliore informazione. La qualità è l'aspetto essenziale.

Il project cycle: Fase 4 Implementation

Monitoraggio, revisioni regolari, valutazione e audit

Figure 12: Information Needs and Levels of Management



Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

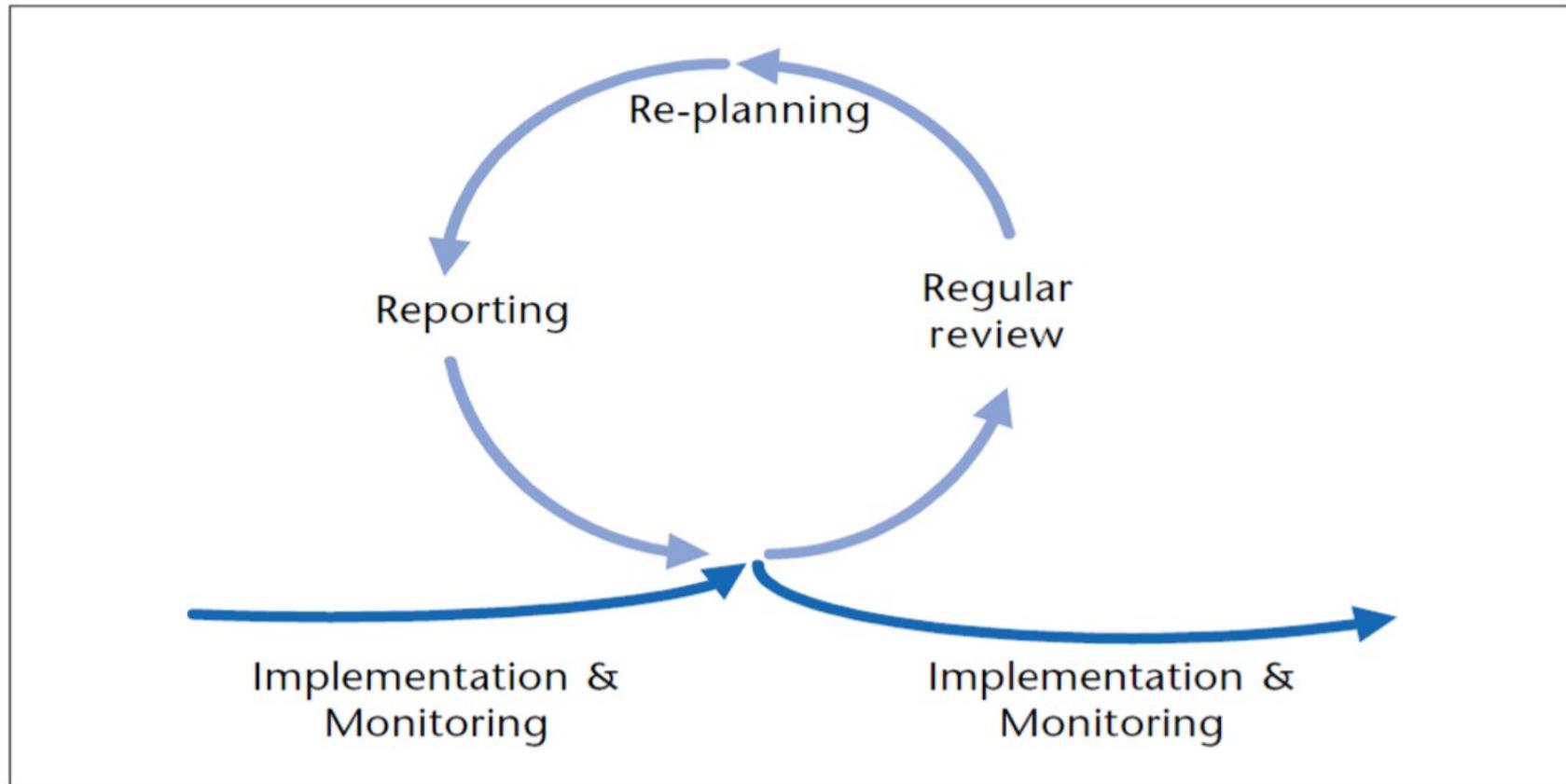
Pianificare e ri-pianificare

I progetti sono delle **previsioni su quello che accadrà in futuro**, per questo devono essere **modificabili in progress** sulla base di quello che accade durante l'implementazione

Il Logical Framework, le attività, il budget devono essere periodicamente verificati, rifiniti e aggiornati sulla base dell'esperienza

Il project cycle: Fase 4 **Implementation** **Pianificare e ri-pianificare**

Figure 11 – Implementation: A Learning Process



Il project cycle: Fase 4 **Implementation**

Pianificare e ri-pianificare

Le decisioni relative alla ripianificazione e ai cambiamenti da apportare al progetto non possono (o almeno non dovrebbero) essere prese dal Project manager.

Un organismo di governo del progetto, lo **Steering Committee** è perciò spesso esplicitamente richiesto per operare le decisioni strategiche, incluse le modifiche di obiettivi, budget, risorse, ecc..

Il project cycle: Fase 4 Implementation

Definition of monitoring, evaluation and audit

	Monitoring & regular review	Evaluation	Audit
Who?	Internal management responsibility – all levels	Usually incorporates external inputs (objectivity)	Incorporates external inputs
When?	Ongoing	Periodic – mid-term, completion, ex-post ongoing and upon	Ex-ante (systems reviews), completion
Why?	Check progress, take remedial action, update plans	Learn broad lessons applicable to other programmes/projects and as an input to policy review Provide accountability	Provide assurance and accountability to stakeholders Provide recommendations for improvement of current and future projects
Link to Logframe objective hierarchy	Inputs, activities, results	Results, purpose, overall objective (& link back to relevance)	Inputs, activities and results

FASE 5: Evaluation & audit

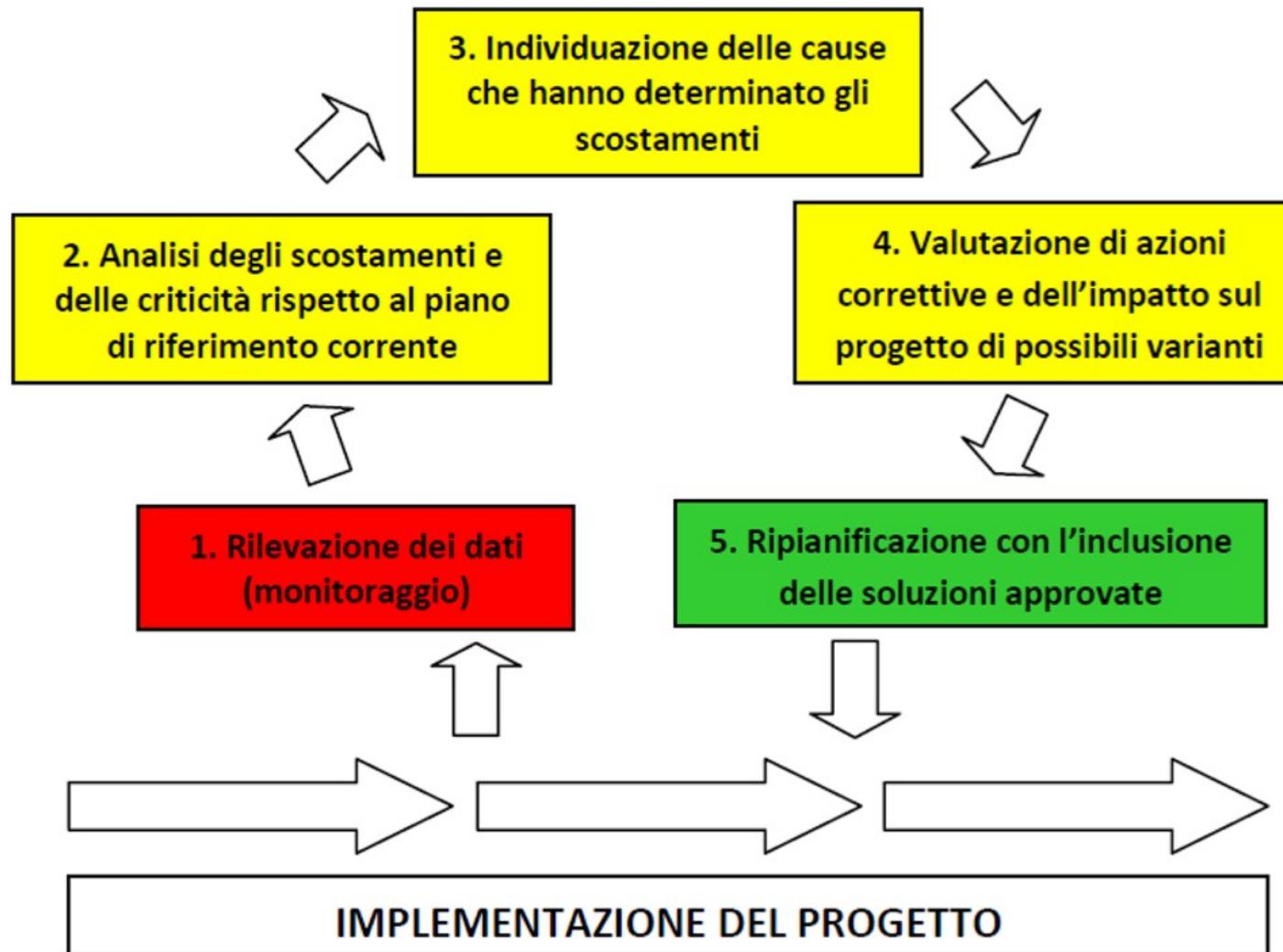


Il project cycle: Fase 5 **Evaluation & Audit**

Il monitoraggio e il controllo sono trasversali all'intera vita del progetto.

I processi di controllo sono eseguiti per monitorare l'esecuzione del progetto e **identificare tempestivamente gli scostamenti dal piano**, in modo da poter adottare, ove necessario adeguate **misure correttive**.

Il project cycle: Fase 5 **Evaluation & Audit**



Il project cycle: Fase 5 **Evaluation & Audit**

Il controllo del progetto non va visto come un intervento teso a individuare i “**colpevoli**” di ritardi o di sforamenti di budget quanto piuttosto come **un’azione collaborativa** volta alla ricerca di quanto si potrà fare nel tempo che resta prima della chiusura del progetto.

Si tratta quindi di un’attività orientata alla cooperazione e volta a **responsabilizzare il comportamento dei componenti del team di progetto** per il miglioramento delle prestazioni future.

Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013



Modulo 1 - Contesto del Progetto

dr. Nicola Rizzo

Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.4 – Panorama sull'innovazione

L'innovazione e l'innovazione sociale (Guida all'innovazione sociale /Manuale di Oslo/ Libro bianco sull'innovazione / DIY Nesta) / Teorie del cambiamento

Innovazione e innovazione sociale

Manuale di Oslo

Guida all'innovazione sociale

Libro bianco sull'innovazione

DIY

Teorie del cambiamento



GUIDE TO SOCIAL INNOVATION



INNOVAZIONE SOCIALI

Guida all'innovazione sociale

Nella Guida all'Innovazione Sociale della Commissione Europea (2013), le innovazioni sociali sono definite come **le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni.**

In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa e gli individui.

INNOVAZIONI SOCIALI

Le innovazioni sociali sono innovazioni nel senso riconosciuto a livello internazionale dal **Manuale di Oslo**, ma il cui obiettivo primario è quello di creare il cambiamento sociale.

INNOVAZIONE/ Il manuale di Oslo

Il manuale di Oslo distingue essenzialmente tra **quattro tipi di innovazioni**:

1. **innovazione di prodotto**: si tratta di un bene o servizio che è nuovo o significativamente migliorato;
2. **innovazione di processo**: si tratta di un metodo di produzione o di consegna nuovo o significativamente migliorato;
3. **innovazione di marketing**: si riferisce ad un nuovo metodo di commercializzazione che implichi cambiamenti significativi nella progettazione del prodotto o la confezione, il product placement, la promozione dei prodotti e dei prezzi.
4. **innovazione organizzativa**: comporta l'introduzione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali di un'azienda, l'organizzazione sul posto di lavoro o nelle relazioni esterne.

Rispetto a queste tipologie principali di innovazione, le **innovazioni sociali** sono mosse da un motivo in più, da una **missione sociale**, e il **valore** che creano è necessariamente un **valore condiviso, al tempo stesso economico e sociale**.

PROCESSO DI INNOVAZIONE

All'origine di questi processi di innovazione esistono pressioni sociali esercitate dall'esistenza di bisogni insoddisfatti (ad es. il lavoro, anche se precario e a tempo determinato, migliori servizi di mobilità, sanità, istruzione e di prossimità), di risorse sprecate o mal utilizzate (es. risorse umane, culturali, naturalistiche), di emergenze ambientali (es. dissesto idrogeologico e frane) o sociali (es. disagio, marginalità, s-confort).

Purtroppo, spesso, né le amministrazioni pubbliche né il mercato sono in grado di fornire i prodotti e i servizi che soddisfano tali bisogni.

Questo vuoto politico e fallimento di mercato può aprire il campo alle risorse e forze del privato sociale, all'imprenditorialità dal basso, alle comunità di cittadini che si organizzano per soddisfare nuovi e vecchi bisogni, per ottimizzare l'utilizzo delle risorse (umane e culturali e naturali) per garantire un miglioramento sociale, per realizzare soluzioni più soddisfacenti i propri valori e le proprie aspirazioni?

Forse sì, e questa sarebbe una cosa conveniente per tutti

L'innovazione sociale non è solo un'idea più o meno radicale, ma una pratica innovativa, ovvero **l'applicazione efficace e sostenibile di una nuova idea di prodotto, servizio, modello.**

La capacità di essere **efficace** si riferisce all'uso ottimale di risorse per il conseguimento di un risultato sociale (outcome), in pratica la dimostrazione che l'idea funziona meglio delle soluzioni esistenti e genera valore per la società; **la sostenibilità** riguarda una componente essenziale e tipica dell'innovazione sociale che la distingue dalle pratiche tradizionali di assistenza e promozione sociale, ovvero la capacità di "stare sul mercato" e di finanziarsi grazie a dei ricavi generati dall'attività stessa o alla capacità di chi la promuove di dedicarvi impegno e lavoro.

Questo elemento rimanda alla dimensione imprenditoriale dell'innovazione quale possibile (non necessario) esito per l'implementazione e attuazione di una nuova idea.

Non ha nulla a che vedere con la dimensione profit o non profit di impresa, quanto al senso stesso dell'innovazione che ha come finalità la creazione di un impatto positivo per la società che sia il più ampio possibile.

I bisogni non sono desideri.

Un bisogno è qualcosa la cui assenza causa una disfunzione in un organismo, un funzionamento insoddisfacente, mentre un desiderio è qualcosa la cui mancanza cosciente crea un malcontento, una insoddisfazione.

Un bisogno insoddisfatto rischia di sfociare in una patologia mentre un desiderio insoddisfatto produce al più un sentimento di scontentezza.

L'individuazione dei bisogni sia a livello di società civile che di organizzazione è un processo dinamico che deve tener conto di almeno due dimensioni:

quella diacronica centrata sul flusso temporale, che consente di distinguere le interpretazioni del passato dagli scenari che riguardano il futuro, le tendenze storiche dalle rotture;

quella sincronica, relativo allo stato attuale del sistema, che mostra la gravità e l'estensione dei bisogni così come sono interpretati attualmente.

L'individuazione e la descrizione dei bisogni richiede la disponibilità di dati "quantitativi", statistici, che forniscono il quadro di riferimento socio-economico-anagrafico e le possibili direttrici della sua evoluzione, e di dati più "soggettivi" che aiutano a comprendere le aspettative, i pregiudizi e le percezioni di singoli, gruppi e comunità relativamente ai bisogni.

L'interazione tra tutte queste dimensioni lascia emergere un quadro di grande complessità la cui comprensione consente di innestare meccanismi di apprendimento capaci di ri-definire prima ed affrontare poi il problema dei bisogni in modo innovativo.

PROCESSO DI INNOVAZIONE

Anche se a volte ci si riferisce ad essa come a un processo magico, l'innovazione non è qualcosa di misterioso.

E' vero che non sempre è semplice o prevedibile, ma osservando da vicino cosa accade è vero anche che il processo di innovazione in generale è strutturato e sistematico .

Per quanto ogni innovazione reale sia il frutto di una storia complessa fatta di giri e salti, ci sono infatti alcune **fasi attraverso cui la maggior parte delle innovazioni passano.**

PROCESSO DI INNOVAZIONE



Questa cornice è utile per capire come funziona il **processo dell'innovazione sociale** che, andando per una regola, si sviluppa in queste fasi:

1. SUGGERIMENTI, ISPIRAZIONI E DIAGNOSI
2. PROPOSTE E IDEE
3. PROTOTIPI ED ESPERIMENTI
4. CONFERME
5. ORGANIZZAZIONE E DIFFUSIONE
6. CAMBIAMENTO

Libro bianco sull'innovazione sociale

Il Libro bianco sull'innovazione sociale di NESTA (2010), scritto da Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan è curato nell'edizione italiana da Alex Giordano e Adam Arvidsson.

Il Libro tratta dei molti modi in cui le persone stanno creando risposte nuove e più efficaci alle grandi sfide del nostro tempo e descrive i metodi e gli strumenti per fare innovazione attualmente in uso in tutto il mondo e in diversi settori - i settori pubblico e privato, la società civile e la famiglia - nei campi di sovrapposizione dell'economia sociale, dell'imprenditoria sociale e dell'impresa sociale.

Esso identifica i sei momenti del processo di innovazione che portano l'idea dal nascere al suo effettivo svilupparsi:

Nesta è una fondazione di innovazione del Regno Unito
<https://www.nesta.org.uk/>





SOCIAL INNOVATOR SERIES:
WAYS TO DESIGN, DEVELOP
AND GROW SOCIAL INNOVATION

THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION

Robin Murray
Julie Caulier-Grice
Geoff Mulgan

SOCIAL INNOVATOR SERIES:
COME PROGETTARE, SVILUPPARE E
FAR CRESCERE L'INNOVAZIONE SOCIALE

IL LIBRO BIANCO SULLA INNOVAZIONE SOCIALE

Robin Murray
Julie Caulier Grice
Geoff Mulgan

Edizione italiana a cura di
Alex Giordano
Adam Arvidsson

I sei momenti dell'innovazione sociale

1. SUGGERIMENTI, ISPIRAZIONI E DIAGNOSI

In questa prima fase intervengono tutti quei fattori che sottolineano il bisogno di innovazione come le crisi, il taglio alla spesa pubblica, il ritardo di sviluppo e via discorrendo, come pure quelle Scintille ed ispirazioni, che danno il via al processo, dall'immaginazione creativa alle nuove prove.

Questo momento implica una diagnosi del problema e una stesura delle domande che indirizzeranno la ricerca di modo che vengano evidenziate non solo indicazioni superficiali, ma anche le cause profonde della questione, e porre la giusta domanda significa essere a metà del cammino verso la giusta soluzione.

In molti casi, vengono utilizzate ricerche, mappature e raccolte di dati per svelare i problemi che si nascondono dietro a certi meccanismi come primo passo per identificarne le possibili soluzioni.

L'innovazione si origina spesso da un'idea centrale, che nasce proprio dall'analisi di una particolare questione, problema, bisogno sociale.

WIM WENDERS EDITION

PATRICK
BAUCHAU

ISABELLE
WEINGARTEN

REBECCA
PAULY

SAMUEL
FULLER

DER STAND DER DINGE



DVD
VIDEO

ARTHAUS

THE STATE OF THINGS

A WIM WENDERS FILM



WINNER - BEST FILM
VENICE FILM FESTIVAL



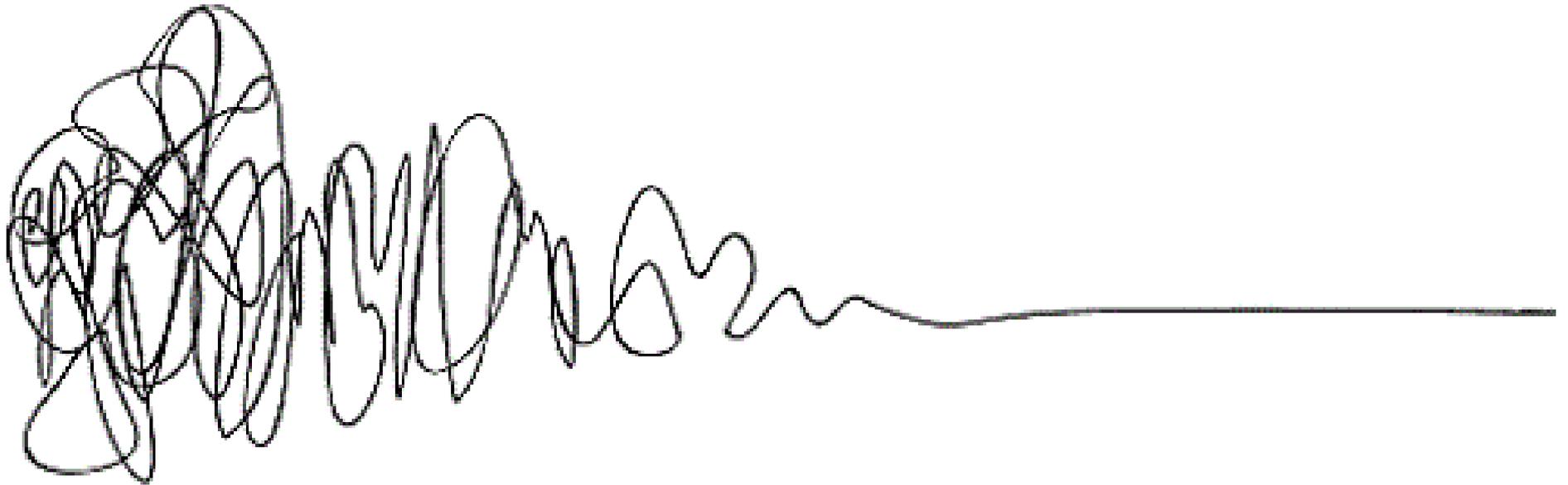
axiom FILMS

I sei momenti dell'innovazione sociale

2. PROPOSTE E IDEE

Questo è il momento in cui si generano le idee. Questo processo può significare il ricorso ad un metodo formale come per esempio i metodi creativi per estendere l'insieme delle opzioni possibili.

Ci sono metodi facilitano ad identificare le corrette intuizioni e diverse esperienze acquisibili da un ampio spettro di fonti.



I sei momenti dell'innovazione sociale

3. PROTOTIPI ED ESPERIMENTI.

L'idea viene verificata o semplicemente provando se funziona nella pratica, o attraverso esperimenti più formali, prototipi e test controllati su situazioni casuali.

Il processo di rifinizione e verifica dell'idea è particolarmente importante poiché è attraverso l'iterazione, il processo conoscitivo per prova ed errore, che le coalizioni si rinforzano (per esempio coordinando gli users e i professionisti) e i conflitti trovano una soluzione (e ciò vale anche per quei contrasti in cui gli interessi delle diverse parti si intrecciano).

Questa terza fase è anche quella in cui si inizia a concordare sulla valutazione del possibile successo dell'innovazione.



Der Stand der Dinge - Win Wenders

I sei momenti dell'innovazione sociale

4. CONFERME

Rappresenta la fase in cui l'idea iniziale entra a far parte dell'uso comune.

Ciò ne implica la raffinazione (che spesso porta ad una sua ottimizzazione), e l'identificazione del flusso delle entrate per assicurare la sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'azienda, dell'impresa sociale o dell'associazione di beneficenza, cosicché il processo di innovazione possa essere portato avanti.

Questo significa, nel settore pubblico, identificare quelli che sono i budget, le equipe e le altre risorse strategiche, come per esempio la legislazione.

I sei momenti dell'innovazione sociale

5. ORGANIZZAZIONE E DIFFUSIONE.

In inglese questo processo viene definito “scaling” ed in alcuni casi non si poteva trovare una parola più appropriata, in quanto l'innovazione o è generalizzata all'interno di una organizzazione o l'organizzazione stessa si espande.

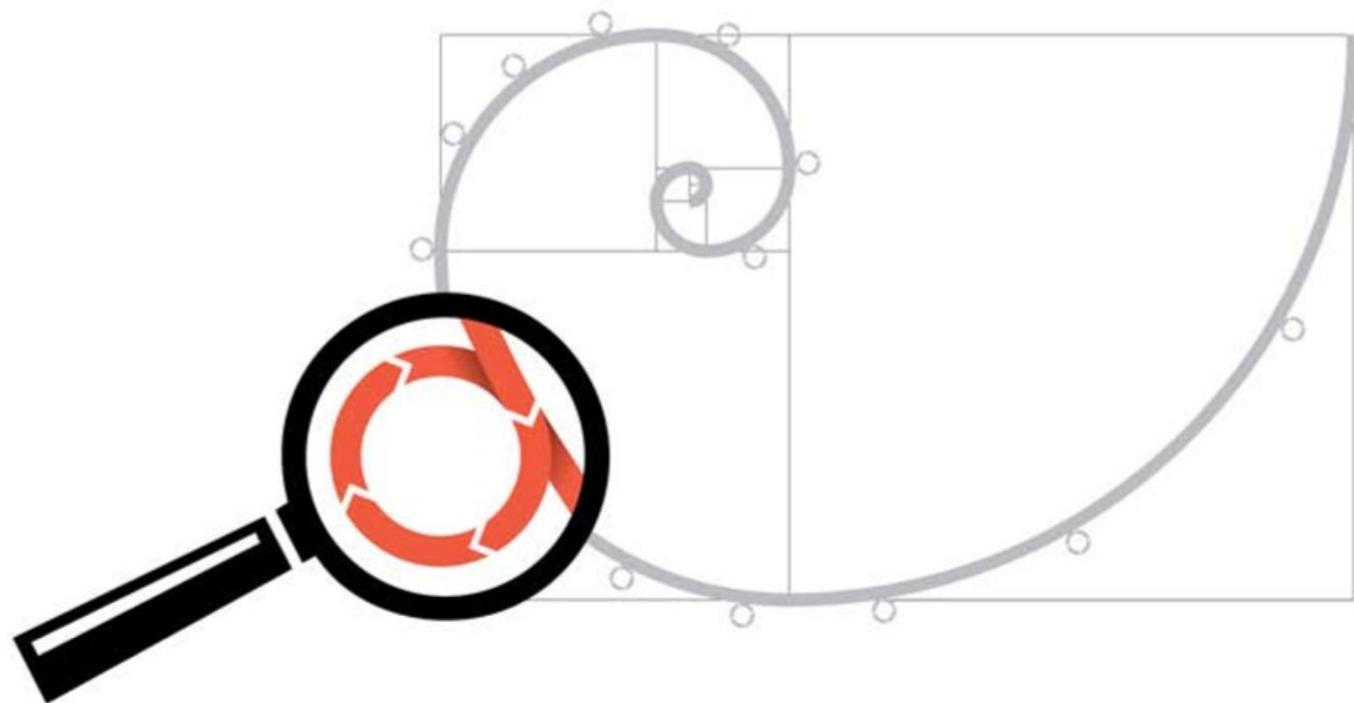
Resta il fatto che “scaling” è un concetto che deriva dal lessico della produzione di massa, mentre le innovazioni penetrano nell'economia sociale in molti altri modi, sia attraverso l'emulazione sia attraverso la fornitura di supporti e uno scambio di know how secondo un andamento di crescita più organico e adattivo

L'emulazione e l'ispirazione giocano anch'esse un ruolo fondamentale per diffondere un'idea o una pratica, la domanda vale infatti tanto quanto l'offerta: la domanda del mercato tanto quanto quella di chi attua piani politici ed economici è fondamentale per divulgare un nuovo modello di successo.

Il concetto di “*scaling up*” sta attraendo una crescente attenzione in quanto estende la portata dei progetti pilota a un'ampia fetta di popolazione. Ci sono molti modi di rendere scalabile un progetto – dal replicare un'idea in un posto diverso, o collaborare con differenti organizzazioni alla costruzione di reti che funzionino.

Determinare se un progetto è pronto per essere scalato e raggiungere un maggiore impatto in modo più esteso, farli lavorare senza problema e spostarli al livello successivo. E' utile pensare attraverso domanda e offerta efficaci, es. c'è qualcuno disposto a pagare per la tua idea? Come funziona la tua idea, meglio rispetto alle alternative esistenti? Quasi sempre il compito di scalare un'idea sociale, comporta un aumento dell'efficacia offerta e della domanda effettiva, ma la tua strategia varierà molto a seconda di cosa verrà prima.

Le grandi innovazioni, a distanza, potrebbero apparire come balzi radicali. Ma, avvicinandosi, spesso risultano essere fatti da piccoli passi posti l'uno sull'altro per raggiungere una dimensione più grande.



Sotto un microscopio le diverse fasi dell'innovazione potrebbero essere ingrandite per mostrare i processi della “mini-spirale”- progetti personali che un'organizzazione potrebbe sviluppare a supporto del più generale processo di innovazione.

Ulteriori Letture

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available online from: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

I sei momenti dell'innovazione sociale

6. CAMBIAMENTO DEL SISTEMA DI RIFERIMENTO.

Questo rappresenta il fine ultimo di ogni innovazione sociale.

Un cambiamento del sistema di riferimento di solito comporta l'interazione di diversi elementi: i movimenti sociali, i modelli economici, le leggi e le regolamentazioni, i dati e le infrastrutture, e modi totalmente nuovi di pensare e di agire. Il cambiamento di paradigma implica generalmente nuove cornici e strutture messe insieme da molte innovazioni più piccole.

04 Systems Thinking

La parola “sistema” si riferisce a strutture complesse e interdipendenti, regole e modelli presenti nelle nostre società ed economie. Cambiare una parte potrebbe avere delle ripercussioni sulle altre, ecco che le questioni complesse richiedono cambiamenti e innovazioni all’interno del sistema.

Il “*Sistems Thinking*” porta insieme i diversi elementi e le innovazioni che raggiungono un obiettivo comune. Una singola organizzazione quasi mai possiede tutte le capacità e le risorse per fornire una vasta gamma di attività che sono necessarie per creare un grande impatto. Questo significa che un'innovazione che dà luogo a un cambiamento di sistema quasi sempre coinvolge un'alleanza tra partner, fornitori e distributori, supportati dal network, associazioni, *think tanks* e agenzie di sviluppo.

LE SETTE FASI :

Opportunità e sfide

Includono tutti i fattori iniziali come crisi, nuove prove, stimoli, ecc, i quali sottolineano il bisogno di cambiamento. Questo potrebbe comportare una diagnosi delle cause di un problema, o identificare le opportunità che un cambiamento potrebbe portare.

Creare idee

Molte idee all'inizio non funzionano. E' solo attraverso un processo costante di creazione dell'idea che si arriva a qualcosa di radicale e trasformativo. L'utilizzo di metodi creativi come il design aumenta il numero di possibili soluzioni da una vasta gamma di fonti.

Sviluppare e Testare

Solide critiche hanno sempre aiutato l'affermarsi di nuove idee. E' attraverso la sperimentazione e gli errori che le idee si ripetono e si rafforzano. Questo può essere fatto semplicemente provando, o tramite prototipi più rigorosi e una costruzione controllata di prove.

Creare il caso

Prima di provare a migliorare la propria idea, hai bisogno di dimostrare che è migliore di quanto già esistente. Costruisci prove solide a sostegno e poi condividila in modo sincero.



Realizzare e Migliorare

Questo si verifica quando la soluzione diventa una pratica quotidiana. Comprende l'identificazione di ciò che funziona bene, e cosa no, come anche la garanzia di poter contare su flussi di reddito a lungo tempo che garantiscano la sostenibilità finanziaria per portare avanti l'innovazione.

Crescere e Scalare

In questa fase vi è una gamma di strategie per far crescere ed estendere un progetto innovativo - dalla crescita organizzativa, alla concessione di licenze e franchising. L'emulazione e stimoli giocano anche un ruolo critico nella diffusione di un'idea o di una pratica in modo più naturale.

Cambiare il sistema

L'innovazione sistematica è dove può essere creato il maggior impatto sociale. Solitamente si tratta di modifiche nel settore pubblico e privato per lunghi periodi di tempo, e le interazioni di molti elementi e nuovi modi di pensare.

Lecture approfondimento

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Available online from: http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf
- Nesta (2013) Available online from: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

INNOVATION FLOWCHART



L'*Innovation Flowchart* fornisce una visione dettagliata delle diverse fasi presenti all'interno di un processo di innovazione, elencando le varie attività, i requisiti e gli obiettivi di ogni singola fase. Include una panoramica sulle persone che interagiscono con il processo, le capacità, le attività e le disponibilità economiche di cui un progetto, un'organizzazione potrebbero aver bisogno al fine di avere successo. Infine, così strutturato, questo strumento favorisce l'analisi della posizione corrente e aiuta l'organizzazione dei passi successivi.

L'*innovation flowchart* aiuta nell'individuazione di nuove opportunità di crescita facilitando la concentrazione delle risorse. Ciò viene reso possibile controllando la fase del processo corrente e se sono stati presi in considerazione o meno tutti gli aspetti.

INNOVATION FLOWCHART

COME SI USA

Il foglio fornisce una panoramica delle diverse fasi del processo, ed elenca passo dopo passo le attività, i requisiti e gli obiettivi di ogni fase. E' utile servirsi di questa panoramica per controllare lo stato dell'arte all'interno del processo e per verificare se tutti gli aspetti necessari sono stati presi in esame. Questo controllo potrebbe aiutare nell'identificazione di ciò che necessita di maggiore attenzione.

FASE	CAPACITA' SPECIFICHE RICHIESTE	ESEMPIO ATTIVITA' & STRUMENTI	LIVELLO DI RISCHIO E GESTIONE	FINANZE RICHIESTE	TIPI DI PROVE GENERATE	OBIETTIVO
1 Esplorare opportunità e sfide	→	→	→	→	→	→
2 Creare idee	→	→	→	→	→	→
3 Sviluppare e Testare	→	→	→	→	→	→
4 Creare il caso	→	→	→	→	→	→
5 Realizzare e migliorare	→	→	→	→	→	→
6 Crescere, Scalare, Diffondere	→	→	→	→	→	→
7 Cambiare il sistema	→	→	→	→	→	→

STAGE	CAPACITA' SPECIFICHE RICHIESTE	ESEMPIO ATTIVITA' & STRUMENTI	LIVELLO DI RISCHIO E GESTIONE	FINANZE RICHIESTE	TIPI DI PROVE PRODOTTE	OBIETTIVO
1 Esplorare opportunità e sfide	Ricerca attività esplorative	Analisi SWOT Definizione problema Causes Diagram	Basso rischio di fallimento, ma bisogna prendere chiare decisioni su come agire	Grant	Intuizioni derivate da ricerche formali e incontri informali	Un problema/opportunità ben definito
2 Creare idee	Ideazione e facilitazione del pensiero creativo	Thinking Hats Acceleratore di idee Seminari creativi	Alto tasso di fallimento dovrebbe essere un'esplicita aspettativa, dirigenza necessaria	Generalmente Grant, convertibile in qualche occasione	Una chiara relazione di causalità, supportato ma non eccessivamente da prove	Un'idea o insieme di idee da sviluppare e testare
3 Sviluppare e Testare	Mix di progettazione e implementazione delle conoscenze	Mappa esperienziale Sperimentazione prototipo Spinta al miglioramento	Alto tasso di fallimento dovrebbe essere un'esplicita aspettativa, dirigenza necessaria	Grant, convertibile in prestito	Caso con proiezione di costi e benefici, sviluppato attraverso prove ed esperimenti e coinvolgendo i potenziali fruitori	Dimostrare che l'idea funziona, o prove a supporto della revisione
4 Creare il caso	Sviluppo e valutazione del progetto	Progetto Mappa potenzialità Business Model Canvas	Predisporre ad attuare eventuali modifiche basate su valutazioni finali e feedback degli utenti	Sovvenzioni o Investimenti	Caso con proiezione di costi e benefici, sviluppato attraverso prove ed esperimenti e coinvolgendo i potenziali fruitori	Chiarezza su cosa legittima l'implementazione e il finanziamento
5 Realizzare e migliorare	Forte leadership, dirigenza, implementazione delle competenze	Lista attività principali, ciclo apprendimento, gruppo target	Predisporre per eventuali modifiche nell'attuazione	Fondi programmati, azioni, prestiti grant	Caso dettagliato sviluppato attraverso valutazione formale e raccolta di prove-gruppo di controllo per isolare l'impatto	Un'innovazione attuata e sostenibile
6 Crescere, Scalare, Diffondere	Forte leadership, dirigenza, implementazione delle competenze	Piano scalabilità Business Plan, Marketing Mix	Una stima precisa potrebbe essere importante, forte capacità per assicurare il trasferimento della pratica	Prestiti azionari, Payment by results, Social Impact Bonds	Prova ottenuta da valutazioni fatte in più aree	innovazione o impatto su scala
7 Cambiare metodi	Forte leadership e dirigenza, Identificazione e formazione di nuovi leader e squadre	Building Partnership Map Evidence Planning	Potenziale mappa degli effetti involontari	Sistemi multipli di finanziamento richiedono un potenziale collegamento basato sugli outcome	Nuove definizioni e misure per l'efficienza e l'impatto creato	Trasformazione nel modo di fare le cose

Le possibili dimensioni dell'innovazione sociale

1.

- **Approccio basato sui bisogni sociali**

Sociale = bisogni della comunità che hanno maggiori necessità rispetto all'economia di mercato che non risponde adeguatamente

2.

- **Approccio basato sul cambiamento sociale**

Sociale = complementare all'economico, non è residuale ma l'innovazione è un processo che genera nuove forme di relazione tra gli attori sociali

3.

- **Approccio basato sul cambiamento sistemico**

Sociale = L'outcome è ridisegnare la società, cambiare valori, strategie, politiche, metodi e responsabilità e relazioni tra gli attori.

Teorie del Cambiamento

TEORIE DEL CAMBIAMENTO



Search Nesta



Menu 

You are here: [Home](#) › [Resources](#) › [Understand my priorities](#)

Theory of change

Define your goals and how you will achieve them

Download

Nesta...

THEORY OF CHANGE

Define your goals and how you will achieve them

What is the problem you are trying to solve?

Who is your key audience?

What is your entry point to reaching your audience?

What steps are needed to bring about change?

What is the measurable effect of your work?

What are the wider benefits of your work?

What is the long-term change you see as your goal?

TEORIE DEL CAMBIAMENTO



Search Nesta

Mostra originale

Tu sei qui: [Home](#) > [Risorse](#) > [Capisco le mie priorità](#)

Teoria del cambiamento

Definisci i tuoi obiettivi e come li raggiungerai

Scaricare

Nesta...

THEORY OF CHANGE

Define your goals and how you will achieve them

What is the problem you are trying to solve?

Who is your key audience?

What is your entry point to reaching your audience?

What steps are needed to bring about change?

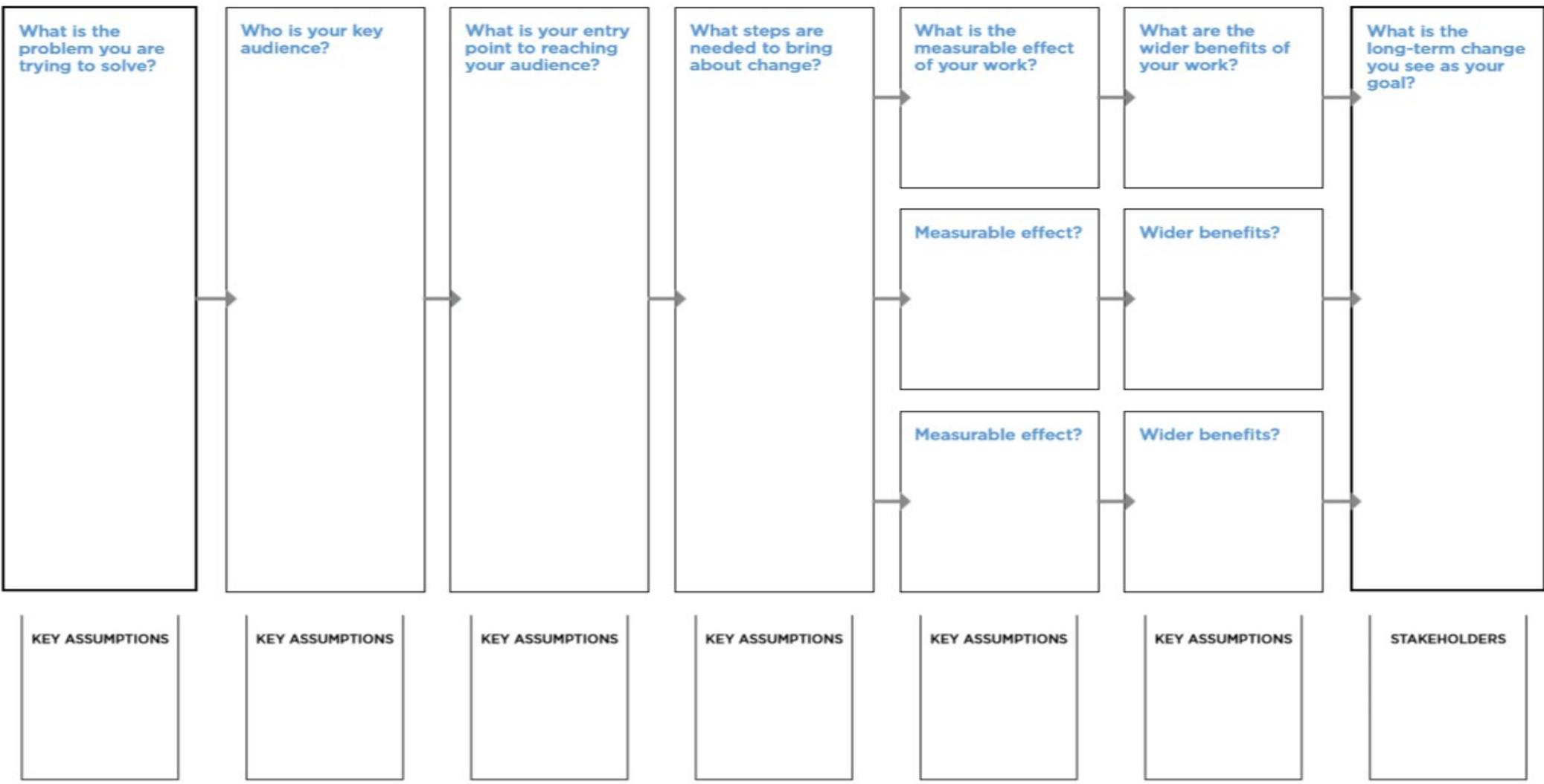
What is the measurable effect of your work?

What are the wider benefits of your work?

What is the long-term change you see as your goal?

THEORY OF CHANGE

Define your goals and how you will achieve them



TEORIE DEL CAMBIAMENTO



L'impostazione della **Teoria del Cambiamento** è come la compilazione di una tabella di marcia che delinea le fasi che il tuo obiettivo prevede di raggiungere. Ti aiuta a illustrare se il tuo lavoro sta contribuendo al raggiungimento dell'impatto immaginato, e se esiste un altro modo da prendere in considerazione.

The Theory of Change, come strumento, non aiuta solo ad articolare chiaramente e a collegare il tuo lavoro al tuo obiettivo più grande, ma permette anche di individuare i potenziali rischi presenti all'interno del piano, condividendo i presupposti di base in ogni passaggio. Nelle grandi organizzazioni, quando potrebbe verificarsi lo svolgimento di più progetti contemporaneamente, la Teoria del Cambiamento aiuta nella fase iniziale a mappare i diversi progetti e in seguito a prendere in esame il modo in cui sono legati gli uni agli altri.

Questo strumento può anche aiutare nell'uniformazione dei membri della squadra per il conseguimento dell'obiettivo finale più grande, e aiutarli a comprendere il loro ruolo nella sua realizzazione.

Qual è il problema che stai cercando di risolvere?

Chi è il tuo pubblico principale?

Qual è il tuo punto di accesso per raggiungere il tuo pubblico?

Quali sono le fasi necessarie per apportare il cambiamento?

Qual è l'effetto misurabile del tuo lavoro?

Quali sono i benefici generali del tuo lavoro?

Qual è il cambiamento di lungo termine che vedi come tuo obiettivo?

Effetto misurabile?

Benefici generali?

Effetto misurabile?

Benefici generali?

IPOTESI CHIAVE

IPOTESI CHIAVE

IPOTESI CHIAVE

IPOTESI CHIAVE

IPOTESI CHIAVE

IPOTESI CHIAVE

STAKEHOLDER

TEORIE DEL CAMBIAMENTO

[Menu](#) 

Giovedì 1 settembre 2016 | [17 commenti](#)



[Geoff Mulgan](#)

La frase "teoria del cambiamento" è circondata da tutto il mondo dell'azione sociale. Noi a Nesta lo usiamo molto e incoraggiamo le organizzazioni che fondiamo per lavorare sulla loro [teoria del cambiamento](#).

Quando sono arrivato a Nesta ho cercato di scoraggiare i miei colleghi dall'uso della frase e diffondere una critica. Questo non aveva alcun effetto. Ripeto qui perché sono scettico di come viene presentata l'idea, anche se sono pienamente appoggiata alla nozione sottostante.

TEORIE DEL CAMBIAMENTO

quasi opposti per descrivere una spiegazione specifica e
nesta  pure quello che dovrebbe avere potenza per
spiegare mai perché lo fanno.

Il problema successivo è l'uso della parola "teoria" nella forma singolare, non plurale. Qualsiasi spiegazione seria di qualcosa nel mondo sociale dovrebbe essere sospetto se utilizza solo una teoria - ad esempio una teoria degli incentivi finanziari o influenze di pari livello. Tutti i modelli di successo sono gruppi di elementi e teorie multipli. Ancora una volta, non ho idea del motivo per cui i sostenitori hanno scelto di farlo.

Anche la parola 'di' è sbagliata. Lo scopo delle teorie del cambiamento è guidare l'azione. Sono in questo senso teorie *per i* cambiamento, piuttosto che *per il* cambiamento. Una teoria del cambiamento è una teoria retrospettiva nel classico senso della scienza sociale. Ho meno di un problema con la parola 'cambiamento', ma anche questo è fuorviante. Quello che vogliamo una spiegazione è un effetto, un impatto o un risultato, non il processo di cambiamento stesso.

Ammetto che questi commenti sono piuttosto pedanti - e che per la maggior parte dei tempi i modi in cui viene utilizzata l'idea della teoria del cambiamento sono utili. Ma ci sono ancora altri problemi con il concetto. La tipica teoria del cambiamento, come è stato esposto in molti argomenti

TEORIE DEL CAMBIAMENTO

Proof. How Shared Spaces Are Changing The World



The Centre for Social Innovation catalyzes and supports social innovation in Toronto and around the world. We create community workspaces, incubate emerging enterprises, and develop new models and methods with world-changing potential.

We believe that society is facing unprecedented economic, environmental, social and cultural challenges.

We also believe that new innovations are the key to turning these challenges into opportunities to improve our communities and our planet. We are working together to fix our future.



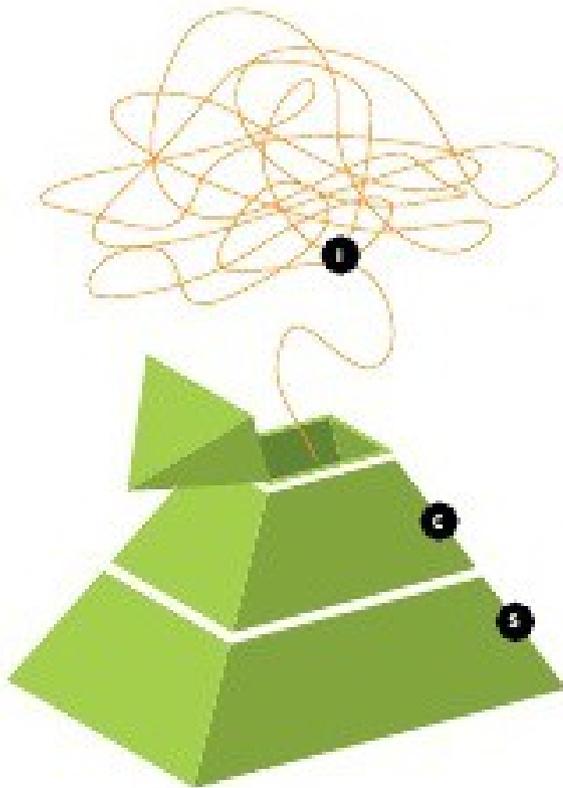
TEORIE DEL CAMBIAMENTO

Secondo la Theory of Change del Centre for Social Innovation di Toronto (CSI), se l'innovazione sociale avesse una struttura, sarebbe una piramide.

Immaginate una piramide e partite dalle fondamenta: alla base c'è lo spazio fisico che deve essere progettato con attenzione perché sia funzionale, invitante e in grado di dare la giusta carica.

Al secondo livello c'è la comunità che inizia come un gruppo di persone in cerca di un posto di lavoro e diventa un gruppo affiatato attraverso una programmazione consapevole e attenta.

Al terzo ed ultimo livello, sulla cima della piramide, prende vita l'innovazione sociale che il Centro descrive come ciò che accade quando si mescolano le persone giuste, i giusti valori e l'ambiente giusto, quando si impostano cioè le condizioni adatte per il suo emergere generando risultati imprevedibili e spesso sorprendenti.



THEORY OF CHANGE

TEORIE DEL CAMBIAMENTO

1 INTRODUCTION

—
We wanted to understand just how space and community creates the conditions for social innovation to emerge.

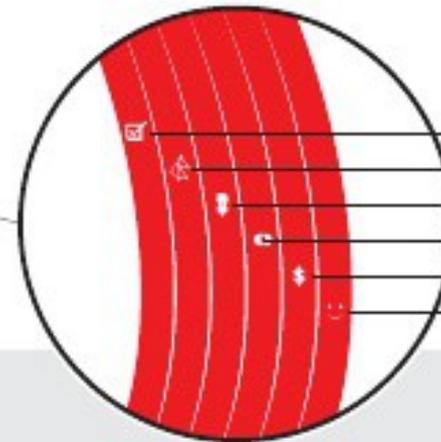
SOCIAL
INNOVATION

COMMUNITY

SPACE



—
We found that membership at CSI produces six key impacts.



—
These six impacts are key to catalyzing social innovation in a shared space.

MISSION
NETWORKS
IDEAS
COLLABORATION
MONEY
HAPPINESS

2 tipi di innovazione

Esistono due tipi d'innovazione, una autentica, praticata e declinata e un'altra di facciata, generica e dichiarata.

Per un'innovazione del primo tipo la conformazione degli spazi va cambiata in profondità e per gradi assieme all'organizzazione del lavoro.

Non basta fare del proprio luogo un open space per pensare che la condivisione attraverso menti e procedure consolidate:

La collaborazione ha bisogno di esser organizzata fuori e dentro il coworking: ci vuole metodo.

Ad esempio con una gestione produttiva del lavoro in team, (time management e metodi come il lean startup) delle procedure e dei ruoli, che non spariscono, ma cambiano di segno.

Il capo è la voce autorevole capace di valorizzare i propri collaboratori e di solito parla poco e fa lavorare al meglio gli altri!

La gerarchia verticale lascia spazio a un'organizzazione orizzontale con ruoli definiti che cambiano secondo i contesti.

ToC

Una TEORIA DEL CAMBIAMENTO (ToC) include:

- una chiara esplicitazione delle ragioni alla base di cambiamenti reali e duraturi in una specifica area tematica (il “perché” e il “come”);
- l’articolazione di un percorso che porta a tali cambiamenti attraverso lo sviluppo di programmi, di strutture e di competenze organizzative specifici;
- un sistema di gestione e valutazione dell'impatto in grado di testare sia i presupposti sia la strategia sia gli strumenti messi in campo.



TEORIE DEL CAMBIAMENTO

Tali caratteristiche ricorrenti si trovano generalmente sintetizzate in un diagramma/schema grafico e in un report narrativo.

Si tratta di documenti di lavoro che, come mostrato nella circolarità dell'immagine precedente, per definizione sono sottoposti a verifica continua per essere integrati e migliorati sulla base delle informazioni restituite dal lavoro di monitoraggio e valutazione.

Ideazione	<p>Concettualizzazione teorica di tutte le fasi.</p> <p>Sviluppo di un'approfondita comprensione di come e perché avvengano i cambiamenti.</p> <p>Analisi dettagliata di precondizioni/presupposti e processi routinari.</p>
Pianificazione	<p>Identificazione delle azioni utili al raggiungimento dei risultati.</p> <p>Identificazione delle domande in grado di guidare la ricerca di indicatori misurabili.</p> <p>Identificazione della popolazione target.</p> <p>Richiesta/giustificazione delle richieste di raccolta fondi.</p> <p>Previsione/gestione di potenziali impatti negativi e rischi.</p>
Implementazione	<p>Guida per decisioni ad hoc.</p> <p>Guida per il management.</p>
Monitoraggio e valutazione	<p>Valutazione dell'impatto.</p> <p>Test per verificare se le condizioni di contesto sono state prese in considerazione.</p> <p>Meta-valutazione per rifinire ulteriormente la teoria.</p> <p>Test della/dei teoria/presupposti rispetto ai dati di realtà.</p> <p>Sviluppo di indicatori significativi.</p> <p>Valutazioni "formative" e "sommative".</p> <p>Contributi alla definizione di best practices.</p>
Apprendimento continuo	<p>Coinvolgimento dello staff.</p> <p>Condivisione di una comprensione comune degli obiettivi attraverso le differenti discipline coinvolte.</p> <p>Promozione di una cultura di apprendimento continuo e di analisi.</p> <p>Facilitazione della comunicazione con gli stakeholders esterni.</p> <p>Acquisizione di conoscenze esterne.</p>

TEORIE DEL CAMBIAMENTO

E le vostre organizzazioni, hanno mai utilizzato la ToC? Se sì, per quale scopo? In quale fase del Project Cycle Management? Con quali risultati? Se no, sareste interessati a farlo nel prossimo futuro? Per quali ragioni?

Change management

Con il termine inglese change management (traducibile approssimativamente in gestione del cambiamento) si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato.

Il change management, così come viene comunemente inteso, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di una transizione.

Change management

Paradigma del change management



Change management

Si tratta della necessità e/o volontà di trasformare una situazione esistente in una nuova e si è più consapevoli dell'importanza di definire lo stato della situazione corrente [dove siamo?], quello della situazione desiderata [dove vogliamo arrivare?] e il percorso più conveniente [come ci arriviamo?].



YouTube^{IT}

Cerca



0:46 / 0:56



per andare dove dobbiamo andare

4.593 visualizzazioni

👍 13 💬 2 ➦ CONDIVIDI ≡+ ⋮

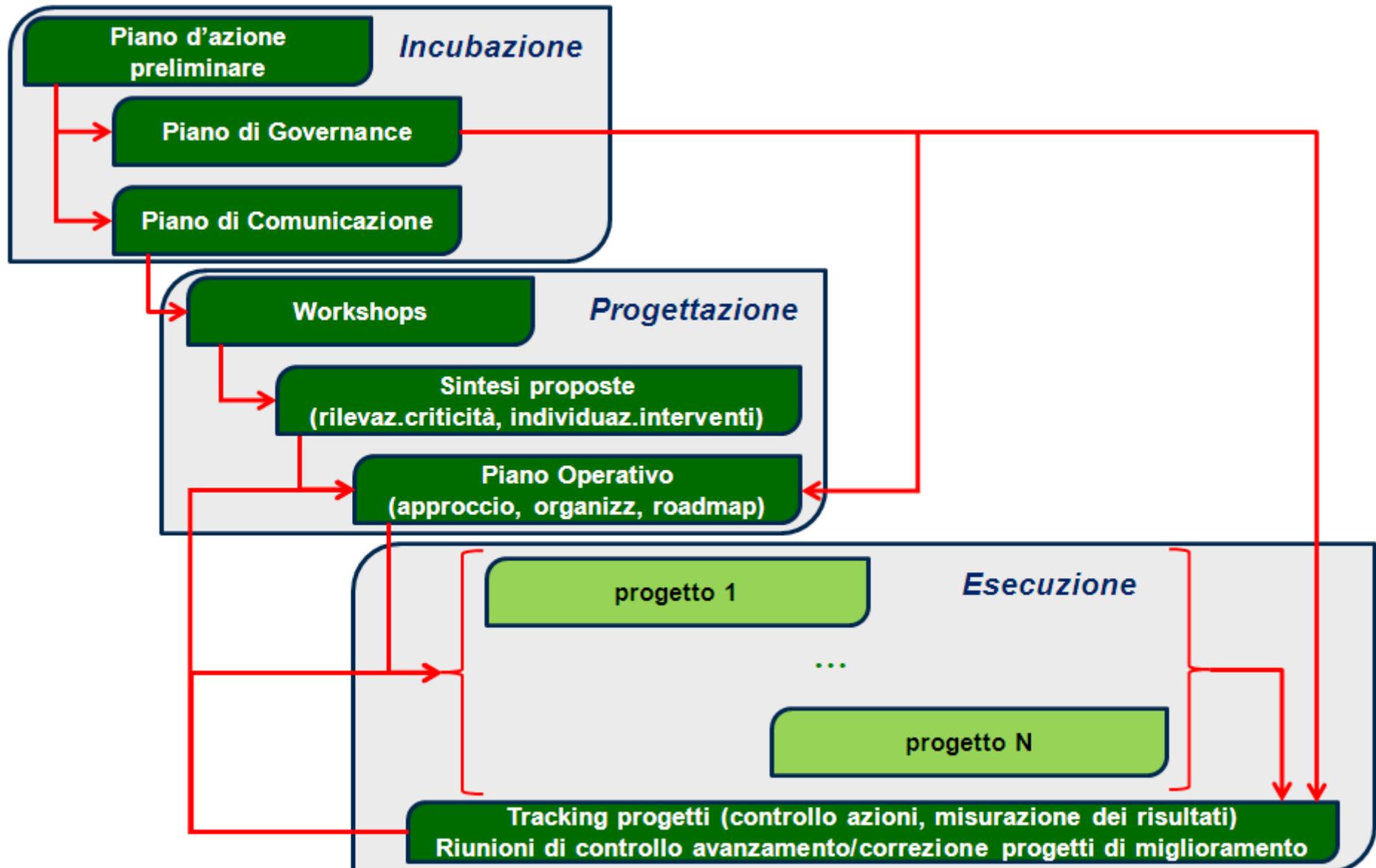
Il Change Management delle organizzazioni

Dalla prospettiva delle organizzazioni (non necessariamente aziendali), il Change Management include i processi e gli strumenti per gestire l'impatto umano di una Transizione. Questi strumenti comprendono un approccio strutturato che può essere efficacemente utilizzato per realizzare, accompagnare e supportare la transizione, aiutando così l'organizzazione a realizzare e governare la propria trasformazione.

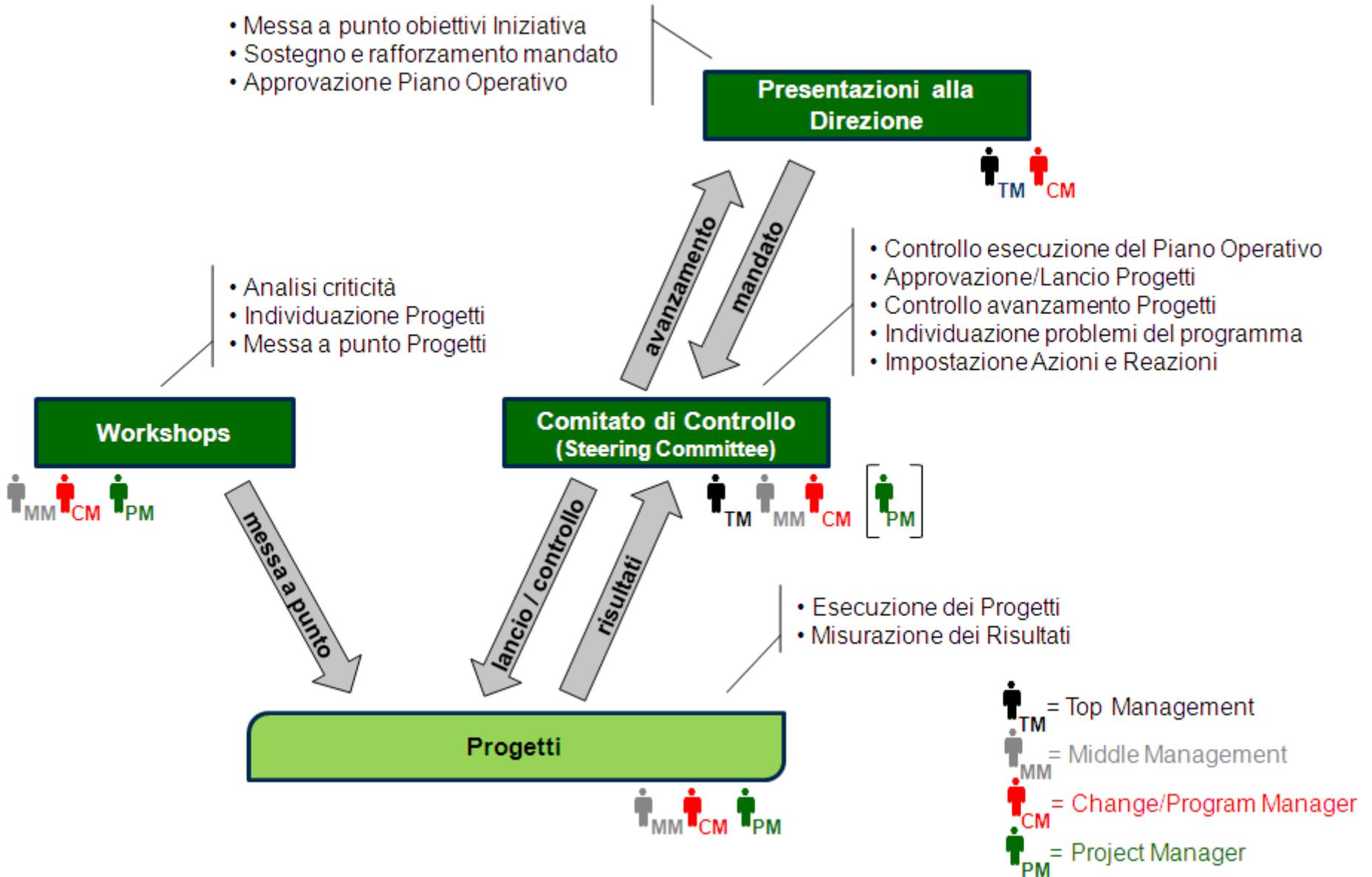
Questo può essere lo schema dei processi e delle fasi utilizzate per realizzare un tipico intervento di Change Management all'interno di una Organizzazione:

- la fase di incubazione/preparazione dell'intervento comprende una bozza del Piano d'Azione (che stabilisce gli obiettivi, l'approccio e il perimetro dell'intervento), del Piano di Governance (che stabilisce i meccanismi di partecipazione e di controllo dell'intervento) e del Piano di Comunicazione (che ne stabilisce il calendario delle iniziative, incluse quelle informative e di sostegno);
- la fase di progettazione comprende alcuni Workshops (seminari che hanno l'obiettivo di coinvolgere il personale, individuare le criticità/opportunità e dare forma e contenuto alle azioni e ai progetti che dovranno costituire il Programma in cui si articola l'intervento) e le sintesi che ne scaturiscono successivamente convogliate in un Piano Operativo (che servirà a delineare e dettagliare azioni e progetti e guidare l'attuazione del Programma);
- la fase di esecuzione comprende il lancio e la realizzazione dei singoli progetti, il loro controllo, la misurazione dei risultati e la messa a punto delle azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi.

Percorso tipico di un intervento di Change Management



tipico schema di governo di un programma



La resistenza al cambiamento

Formula per il Cambiamento (formula di Gleicher): $D \times V \times F > R$

D = Dissatisfaction – esprime la **insoddisfazione per la situazione attuale**

V = Vision – indica la progettualità, la **capacità di definire la situazione futura**

F = First steps – quantifica i primi **passi concreti fatti verso la direzione** che è stata definita e annunciata

R = Resistance – misura la **resistenza incontrata dal Cambiamento**

La formula, esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone.

Da un altro punto di vista riesce a cambiare soltanto chi è sufficientemente consapevole delle energie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà (o un forte mandato), piuttosto chi è costretto a farlo travolto dalle proprie difficoltà.

La costruzione del cambiamento

Modello ADKAR

Modello per la messa a punto di un programma di Change Management che individua i cinque mattoni fondamentali da utilizzare per la costruzione di un programma di Change Management:

- **A**wareness [consapevolezza] – spiegare perché è necessario cambiare
- **D**esire [desiderio/determinazione] – attivare l'adesione proattiva delle persone coinvolte
- **K**nowledge [conoscenza (pratica)]– come attuare il cambiamento
- **A**bility [attitudine] – costruire i nuovi profili e i nuovi comportamenti
- **R**einforcement [sostegno] – sostenere/consolidare il cambiamento

Change management

« E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene... »
(Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, cap. 6)

https://it.wikipedia.org/wiki/Change_management

L'argomento dell'innovazione

L'argomento dell'innovazione è vinto in partenza. La maggior parte di noi infatti sarebbe d'accordo sul fatto per far fronte ai problemi attuali della società, non si ha altra scelta che innovare, anche e soprattutto nelle aree in ritardo di sviluppo.

Creare nuovi servizi che migliorino la qualità della vita degli individui e delle comunità e contribuendo alla costruzione di un nuovo mercato del lavoro, nuove competenze e nuove forme di partecipazione è una cosa conveniente per tutti. Non facile, ma conveniente per tutti.

L'argomento dell'innovazione

Tuttavia, qui come altrove, troppo spesso gli sforzi di innovazione sono al meglio irregolari, o nel peggiore dei casi, inesistenti.

Le ragioni frequenti di questo sono spesso del tutto comprensibili:

- Le persone sono focalizzate sulle proprie attività quotidiane
- C'è tempo limitato per pensare e sperimentare nuovi approcci
- Cittadini, imprese, istituzioni sono più propensi a ricorrere ad approcci e metodi già sperimentati che ad adottarne altri nuovi
- la natura stessa della burocrazia può rifiutare e ostacolare la sperimentazione e il cambiamento
- Le abitudini sono difficili da cambiare

toc



Il modello

Input è il prodotto o il servizio offerto dall'organizzazione

Output è il prodotto o servizio consumato dai clienti/beneficiari (metriche)

Outcome è il risultato dell'adozione del p/s in termini di benessere monetari e non monetari dei clienti (metriche)

Impact è l'effetto di lungo periodo sul benessere dei clienti (metriche se possibile)

INPUT

OUTPUT

OUTCOME

IMPACT

ASSUNZIONI

Attività che l'organizzazione deve mettere in essere affinché l'input possa generare l'output desiderato (il prodotto/servizio sta raggiungendo ed è effettivamente usato correttamente dai clienti target?).

ASSUNZIONI

Come viene usato il prodotto/servizio?
Che cosa deve essere vero negli output affinché si raggiunga l'outcome?

ASSUNZIONI

Quali outcome possono diventare miglioramenti di lungo periodo?
A quali condizioni?

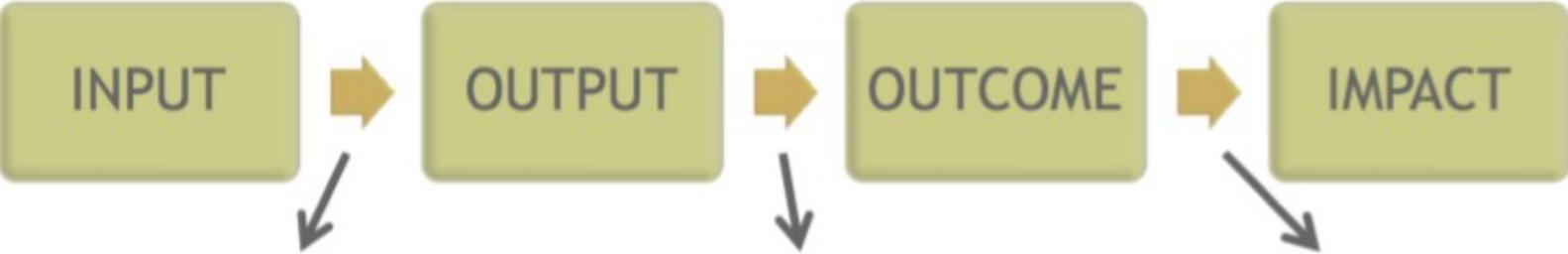
MODELLO TEORIA DEL CAMBIAMENTO

INPUT: _____

OUTPUT: _____

OUTCOME: _____

IMPACT: _____



ASSUMPTION 1

ASSUMPTION 2

ASSUMPTION 3

L'Ampiezza è quante vite stiamo raggiungendo attraverso il prodotto/servizio

La profondità è quanto il prodotto/servizio impatta nella vita dei singoli individui



step per costruire il modello

STEP 1

- Identifichiamo il target e l'impact challenge

STEP 2

- Identifichiamo i componenti del processo

STEP 3

- Capiamo quali pezzi devono essere verificati con evidenze empiriche e quali sono le aree di rischio

STEP 4

- Costruiamo la tabella metriche

Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013



Modulo 1 - Contesto del Progetto

dr. Nicola Rizzo

Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.5 – Pratiche e strumenti di design thinking

L'approccio snello (Lean) /Il design thinking /Il progetto centrato sulla persona /Cornici, quadri, tele e mappe per progettare (Business Model Canvas, Mission Model Canvas, Tela per progettare in partnerhip, Mappa dell'empatia, Mappa degli stakeholder)

Approccio lean

LEAN = SNELLO

- SPRECO
+ VALORE
= LEAN

Approccio lean

- Introdurre i concetti di “valore” e “spreco” nel processo di Sviluppo Prodotti/Servizi
- Focalizzare le richieste del mercato, prevenendo i problemi legati alla qualità
- Ridurre i costi e i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti e servizi e gestione delle modifiche

Cos'è il Lean Thinking

Il Lean Thinking (Pensare Snello) è una strategia operativa nata dal mondo automotive, ma oggi universalmente applicata in settori e ambiti diversi per aumentare l'efficienza ed eliminare gli sprechi.

È una strategia operativa perché racchiude, insieme all'inquadramento sul pensiero e sulle teorie organizzative, anche l'approccio pratico (il lavoro umano che serve per realizzare la conversione snella).

Lean Thinking

Nei primi decenni del Novecento, dopo la prima guerra mondiale, Henry Ford (Ford Motor Company) e Alfred Sloan (General Motors) furono i protagonisti del passaggio dall'era della produzione artigianale, che per secoli aveva dominato la scena, all'era della produzione di massa o *paradigma produttivo tayloristico-fordista* (o *Fordismo*), in riferimento ai principi dello *Scientific Management* di F.W. Taylor (dal nome dell'omonimo libro del 1911) e alla realtà industriale più importante dell'epoca, la Ford appunto.

A metà del Novecento, dopo la seconda guerra mondiale, Kiichiro Toyoda e Taiichi Ohno, rispettivamente presidente e direttore della produzione della Toyota Motor Company, furono invece gli artefici dell'introduzione di una serie di principi innovativi nel campo della produzione (formalizzati nel libro di Ohno del 1978 dal titolo *Toyota Production System*), principi e connesse tecniche che andranno sotto il nome di *produzione snella* o *Lean Production*, termine coniato al MIT di Boston a

A dispetto del termine, che letteralmente significherebbe “snello”, **Lean** è ormai diventato sinonimo di sistema organizzato e gestito in modo avanzato: che l'applicazione, quindi, sia all'ambito produttivo o a quello degli uffici non cambia, dato che i dettami di fondo e gli scopi risultano identici: attenzione al cliente in termine di valore, tutto quanto non è riconducibile alla soddisfazione del cliente non ha valore, non è essenziale, è spreco e va ridotto ed eliminato.

In maniera anche radicale, si tratta di rivedere l'intero modo di operare, concentrandosi sulle attività dei processi e le risorse che le espletano, e non sulla suddivisione per unità organizzative e compiti delle risorse; potenziando le attività che creano e incrementano valore

Ma la classica presentazione del modello produttivo **Lean** come lotta agli sprechi, giocata sulla riduzione dei costi e il recupero di efficienza (usa *meno* ore-uomo, *meno* spazio di fabbrica, *meno* attrezzature, sviluppa i prodotti in *meno* tempo, richiede *meno* magazzino, produce *meno* difetti, ecc. in confronto alla produzione di massa tayloristico-fordista), non rende giustizia: **Lean** è innanzitutto concentrarsi sul *valore*.



Principi del Lean Thinking

I principi su cui si basa il Lean Thinking sono semplici: il punto di partenza è l'identificazione degli sprechi per poi eliminarli e produrre di più con un minor consumo di risorse.

1° principio – Definire il Valore

Identificare ciò che vale (value) individuare ciò per cui i clienti sono disposti a pagare un prezzo. Il valore viene definito dal cliente ed assume significato solamente se espresso in termini di un prodotto/servizio in grado di soddisfare le sue esigenze ad un dato prezzo ed in un dato momento.

2° principio – Identificare il Flusso di Valore

Identificare il flusso del valore (value stream) allineare le attività che creano valore nella giusta sequenza
Il flusso di valore per un dato prodotto consiste nell'intera gamma di attività necessarie per la Produzione dei Beni/Erogazione dei Servizi (Progettazione/Sviluppo Prodotto Gestione Ordini, Produzione dei Beni/Erogazione dei Servizi)

3° principio – Fare Scorrere il Flusso

Far scorrere il flusso del valore (flow) mettere in atto le attività a valore senza interruzioni. Quando l'azienda (o più in generale l'organizzazione) ha definito il valore (per il cliente), ha identificato il flusso di valore, ha eliminato gli ostacoli e quindi gli sprechi il flusso scorre senza interruzioni

4° principio – Fare in Modo che il Flusso sia "Tirato" dal Cliente

Fare in modo che il flusso sia tirato (pull) fare scorrere il flusso in base alle richieste del cliente. Ciò vuol dire acquisire la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il cliente vuole nel momento in cui lo vuole.

5° principio – Ricercare la Perfezione

Assumere la perfezione come riferimento per programmi di miglioramento continuo. Questo ultimo principio può sembrare presuntuoso e va quindi interpretato nel senso di miglioramento continuo. Infatti se si sono applicati correttamente i primi quattro principi si creano sinergie impensabili che mettono in moto un processo continuo di riduzione dei tempi, degli spazi, dei costi.

+ Estendere alla catena dei fornitori (lean supply chain) affrontare anche la catena dei fornitori in ottica lean

“5S” – Visual Management

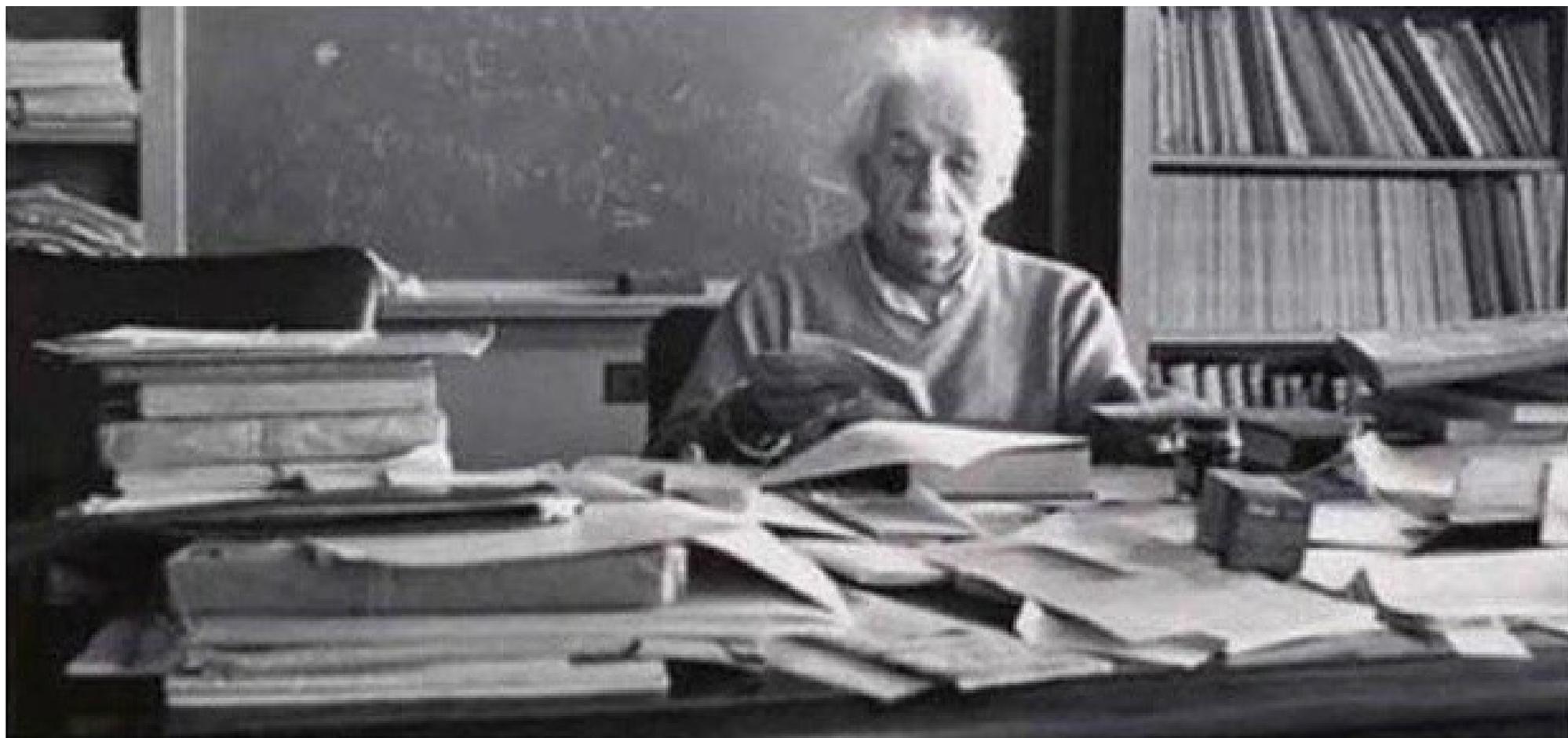
Al fine di garantire il corretto, standardizzato e sincronizzato, fluire del flusso ovvero pulsare delle attività, risultano di particolare utilità ordine e pulizia, e una manifestazione “visuale” delle attività e dell’ambiente di lavoro.

Ordine e pulizia sono la sintesi della tecnica nota come “5S”; dopo essersi concentrati sul flusso del valore, adesso si analizzano le aree/postazioni di lavoro e i comportamenti dei lavoratori. Più precisamente le “5S” (dalle iniziali in giapponese) riguardano: 1) la selezione/separazione delle cose e quindi le priorità; 2) il conseguente ordine nelle cose rimaste/presenti; 3) la pulizia del posto di lavoro, la trasparenza e il mantenimento dell’ordine nel tempo; 4) l’utilizzo di procedure operative standard studiate come la maniera corretta e migliore per svolgere le operazioni; 5) la disciplina intesa come costante tensione al miglioramento continuo, “provando vergogna” nel caso non si riesca a introdurre dei miglioramenti dopo molto tempo che si svolgono certe attività (quest’ultima “S”, in particolare, denota la distanza a volte notevole tra la cultura occidentale e quella giapponese all’interno della quale la **Lean** si è sviluppata).

È parimenti fondamentale la visualizzazione o “gestione a vista” (con colori, etichette, segnali, cartelli, ecc.); la **Lean** distingue 5 tipi di informazioni che dovrebbero essere costantemente visualizzate: a) informazioni di ambiente (delimitazioni di aree, indicazioni di percorsi, ecc.); b) informazioni di prescrizione (riguardano le regole e le norme da seguire all’interno delle aree); c) informazioni procedurali (specificano le modalità di esecuzione delle attività); d) informazioni sulle attività (registrano lo stato e i valori degli indicatori di attività, incluse le performance); e) informazioni di attivazione (determinano il comportamento in dipendenza di segnali e valori).

A ciò si aggiungano i cosiddetti sistemi “Poka-yoke” (o “a prova di stupido”), accorgimenti che evitano di dover ricordare sequenze o comandi ovvero segnalano automaticamente errori di disattenzione, inibendo o bloccando il processo.





“Se una scrivania disordinata è segno di una mente disordinata... che ne dite di una scrivania vuota?”

Albert Einstein

Tabella **Confronto tra progettazione snella e progettazione tradizionale**

PROGETTAZIONE TRADIZIONALE	PROGETTAZIONE SNELLA
Lenta introduzione di nuovi modelli	Frequente introduzione di nuovi modelli
Lenta espansione delle linee di prodotti	Rapida espansione delle linee di prodotti
Lunghi tempi di sviluppo	Brevi tempi di sviluppo
Poche innovazioni e di tipo radicale	Numerose innovazioni e di tipo incrementale
Necessità di lunghi test	Capacità di progettare prodotti producibili la prima volta
Rigidità nei cambiamenti di prodotto/processo	Flessibilità ai cambiamenti di prodotto/processo
Rilevanti stock di informazioni tra le fasi di sviluppo	Riduzione degli stock di informazioni tra le fasi di sviluppo
Lenta trasmissione di informazioni preliminari da fasi di monte a fasi di valle	Frequente trasmissione di informazioni preliminari da fasi di monte a fasi di valle
Feed-back e "problem solving" per "milestones"	Feed-back e "problem solving" precoci sui problemi di valle
Attività a monte motivate dalla Ricerca & Sviluppo ("push")	Attività a monte motivate dalla data d'introduzione sul mercato ("pull")
Assegnazione di mansioni specialistiche ai progettisti	Assegnazione di mansioni allargate ai progettisti
Project managers "leggeri" (coordinatori)	Project managers "pesanti"
Appartenenza a dipartimenti specialistici	Appartenenza a "team" multispecialistici di progettazione
Progettazione prevalentemente interna	"Co-design" con i fornitori
Fasi di sviluppo sequenziali	Fasi di sviluppo brevi e sovrapposte

La guida del Sole 24 Ore al Lean Office

Di Stefano Tonchia, Egidio Napoli

lean design

Vai

Nessun eBook disponibile

TROVA LIBRO CARTACEO

[Gruppo 24 Ore](#)

[DEA Store](#)

[Hoepli.it](#)

[iBS](#)

[Libreriauniversitaria.it](#) - €47,04

[Amazon UK](#)

[la Feltrinelli.it](#)

[Trova in una biblioteca](#)

[Tutti i venditori »](#)

Approccio lean

L'idea fondamentale del modello LEAN è massimizzare il valore del cliente minimizzando gli sprechi.

Semplicemente, snello significa creare più valore per i clienti con meno risorse.

Un'organizzazione snella capisce il valore del cliente e mette a fuoco i suoi processi chiave per aumentarlo continuamente.

L'obiettivo finale è quello di fornire un valore perfetto al cliente attraverso un perfetto processo di creazione di valore che abbia zero sprechi.

Approccio lean

Il lato negativo è che troppo spesso non c'è tempo assegnato per capire cosa il cliente/utente ha veramente bisogno o qual è il vero problema che il cliente/utente sta vivendo.

C'è anche poco tempo per la generazione di nuove idee, quindi spesso il miglioramento è una nuova versione della stessa cosa.

Design thinking

Nella Guida all'Innovazione Sociale della Commissione Europea (2013), le INNOVAZIONI SOCIALI esse sono definite come **le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni.**

In altre parole, **innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa e gli individui.**

Queste innovazioni hanno una grande rilevanza nella strategia di rilancio della competitività del sistema produttivo europeo proposta dall'UE con il piano di azione Europe 2020, e sono possibili OVUNQUE, IN EUROPA E NEL MONDO.

Le pratiche di innovazione sociale non solo **rispondono in modo innovativo ad alcuni bisogni**, ma **propongono anche nuove modalità di decisione e di azione.**

L'innovazione sociale ha infatti una spiccata **dimensione collettiva**, non appartiene solo all'immaginazione e alla creatività di un attore singolo, quanto alla **capacità collettiva di partire da un'intuizione e di svilupparla sino a trasformarla in pratica diffusa**

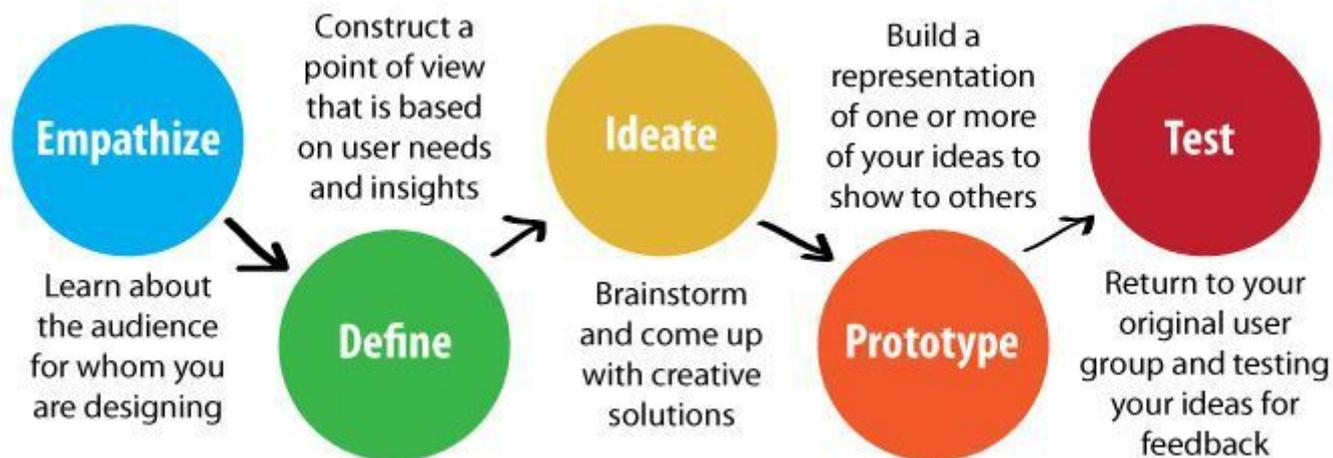
Richiedono inoltre l'utilizzo di strumenti e processi di supporto al **design thinking**, inteso come **capacità di formulare e implementare soluzioni.**

Design thinking

Il pensiero progettuale? è un modo creativo di progettare soluzioni che risolvano problemi complessi e aperti che non hanno ancora una risposta "giusta" .

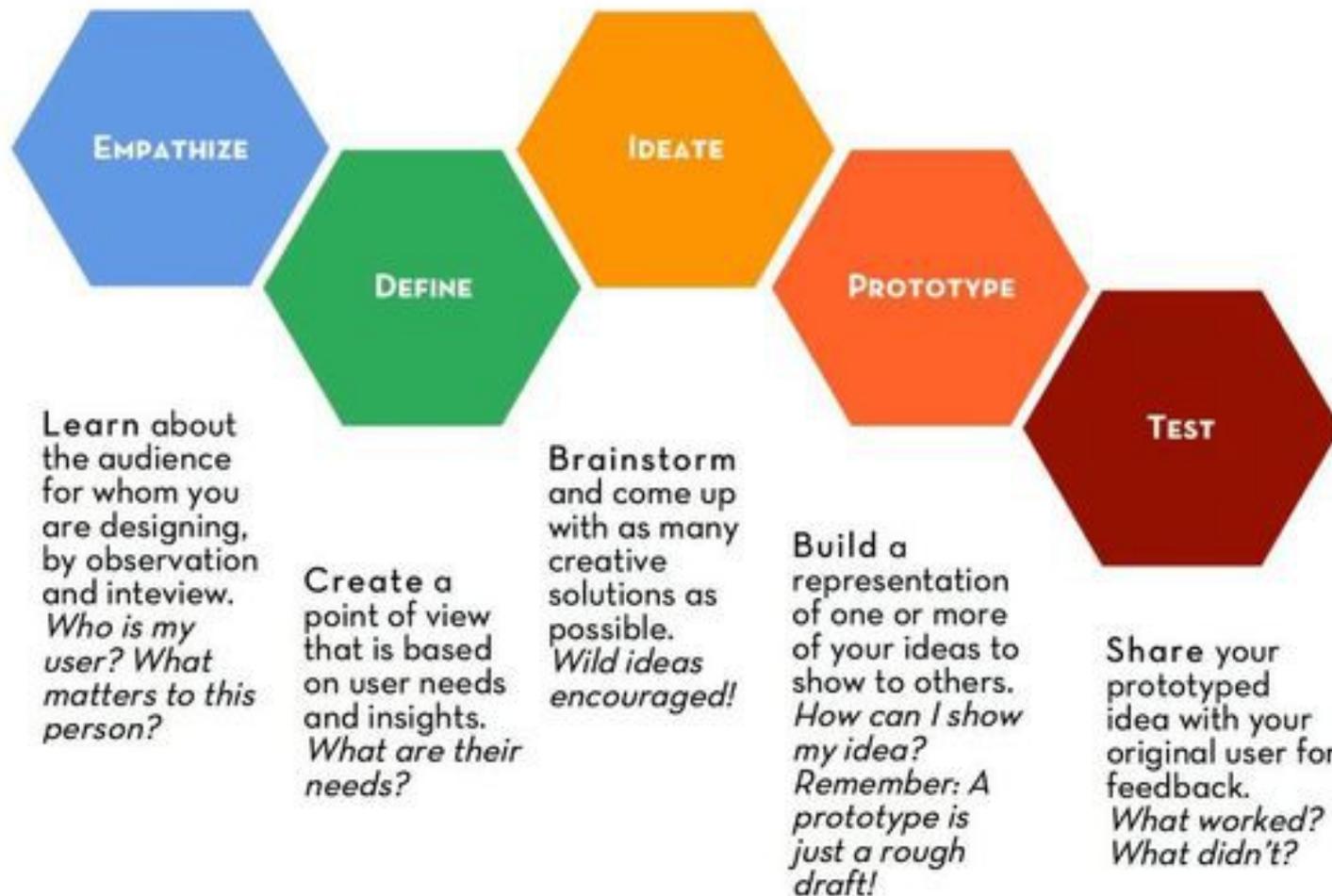
Il processo di design thinking comprende in genere cinque passaggi fondamentali:

Immedesimarsi | Definire | Ideare | Prototipare | Testare

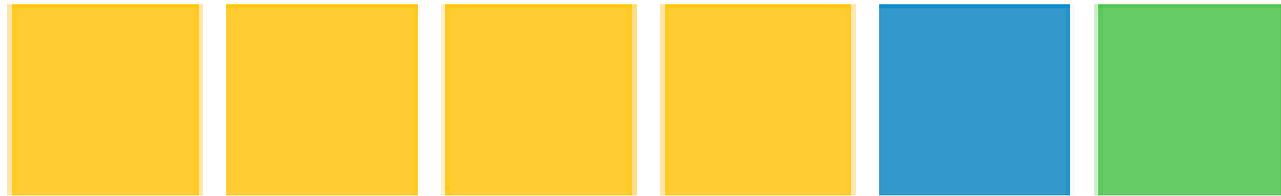


Design thinking

We are all DESIGNERS!

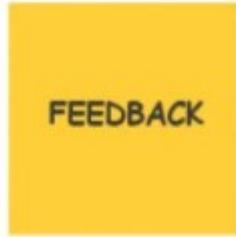


LEAN Design Thinking



Thinking. Building. Measuring.

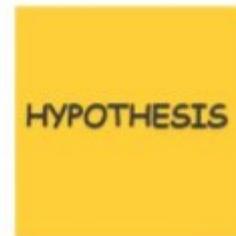
Thinking.



Building.



Measuring.



Cosa misuriamo

L'Ampiezza è quante vite stiamo raggiungendo attraverso il prodotto/servizio

La profondità è quanto il prodotto/servizio impatta nella vita dei singoli individui



DESIGN THINKING @ THE NUEVA SCHOOL

By asking What do we need next? and using the stages on this chart, design thinkers craft a unique process for each particular project. As students become more mindful of the process they have used on previous projects, they build confidence in their ability to successfully navigate open-ended challenges.

Monitor Team Dynamics (SEL)

Building upon Nueva's long history in teaching Social Emotional Learning (SEL), we have made team check-ins an explicit aspect of our Design Thinking process. Students have the opportunity to verbalize their concerns and brainstorm solutions collectively.

Motivate & Inspire

Monitoring the motivation of a team and learning how to inspire a team are important qualities of an effective design thinker. If the various stages of the Design Thinking process are visited without an inherent enthusiasm or heightened motivation, the results are likely to be less than innovative. We help build the leadership skills and initiative of our students through our emphasis on this step.

Project Management

Using classic techniques of project planning and time management, students practice how to monitor their progress and meet deadlines.

Incorporate Feedback

Students evaluate all of the feedback they have obtained about their prototypes. Combining this information with additional research and brainstorming, they decide how best to proceed. *Should we change our prototype? Have we answered the key questions? Do we need more information? Do we need more ideas? Should we scrap this and start over?*

Seek Feedback

Soliciting feedback from users is a key aspect of the Design Thinking process. There are many factors that go into a person's response to an item or an experience. Designers bring an open mind and a beginner's mindset of "not knowing" in order to gather both positive and negative feedback to improve their solutions. Experimentation as well as failures are valued for their information and because they contribute to future successes.

The Prototype and Feedback stages are linked together in an iterative cycle that is done many times to converge on a better solution.

Create Prototypes

The Design Thinking process embodies a "bias towards action." By making representations of ideas, problems can be identified and resolved early in the design cycle. Tangible objects or simulated experiences allow students to obtain more informed feedback from users before committing the time and resources to a final version.

Research/ "Deep Dive"

Observe

Through observation, much can be learned. Often people will say one thing, but when a keen observer looks, they will find that actually the behavior is different.

Ask & Listen

Active listening and curiosity are practiced and enhanced as a critical skill of Design Thinking. Through direct lessons and extensive practice, students become proficient interviewers who recognize the power of beginning questions with the word, "Why".

Research

Identifying experts, locating extreme users, and performing on-line research are all key aspects of the Design Thinking process. Students use this stage to understand and learn new information as well as to answer questions or locate resources throughout the process.

Develop Empathy & "Look Beneath the Surface"

After collecting information, students then strive to infer the underlying thoughts and feelings of a user. By immersing themselves in the experiences of users and developing "deep empathy," they are able to develop a deeper understanding that can lead to key insights.

Synthesize & Define

Many design challenges are complex and multi-faceted. Grappling with them can be daunting and cause some people to give up hope of solving them. By focusing on particular user types and their needs, along with the insights gathered during the "Deep Dive," students define an area that is large enough to allow for innovation, yet bounded enough to allow for success. Solving even a small part of a large issue is worthy of effort. We foster an attitude of optimism that is supported by the tools of the Design Thinking process.

Brainstorm

Brainstorming is a set of skills as well as a mindset. By adhering to a few Brainstorming Rules, teams and individuals learn to "turn off their judging brains" in order to increase the fluency of their ideas. At Nueva, we encourage students to use "Sketch Brainstorming" to allow them to rapidly capture their ideas.

Analyze & Choose

Students benefit from exposure to different methods of analyzing and making decisions. Beginning with simple pros and cons and moving to weighted ratings of various criteria, students will build a repertoire of techniques to use in the future.

What Next

Collaborate

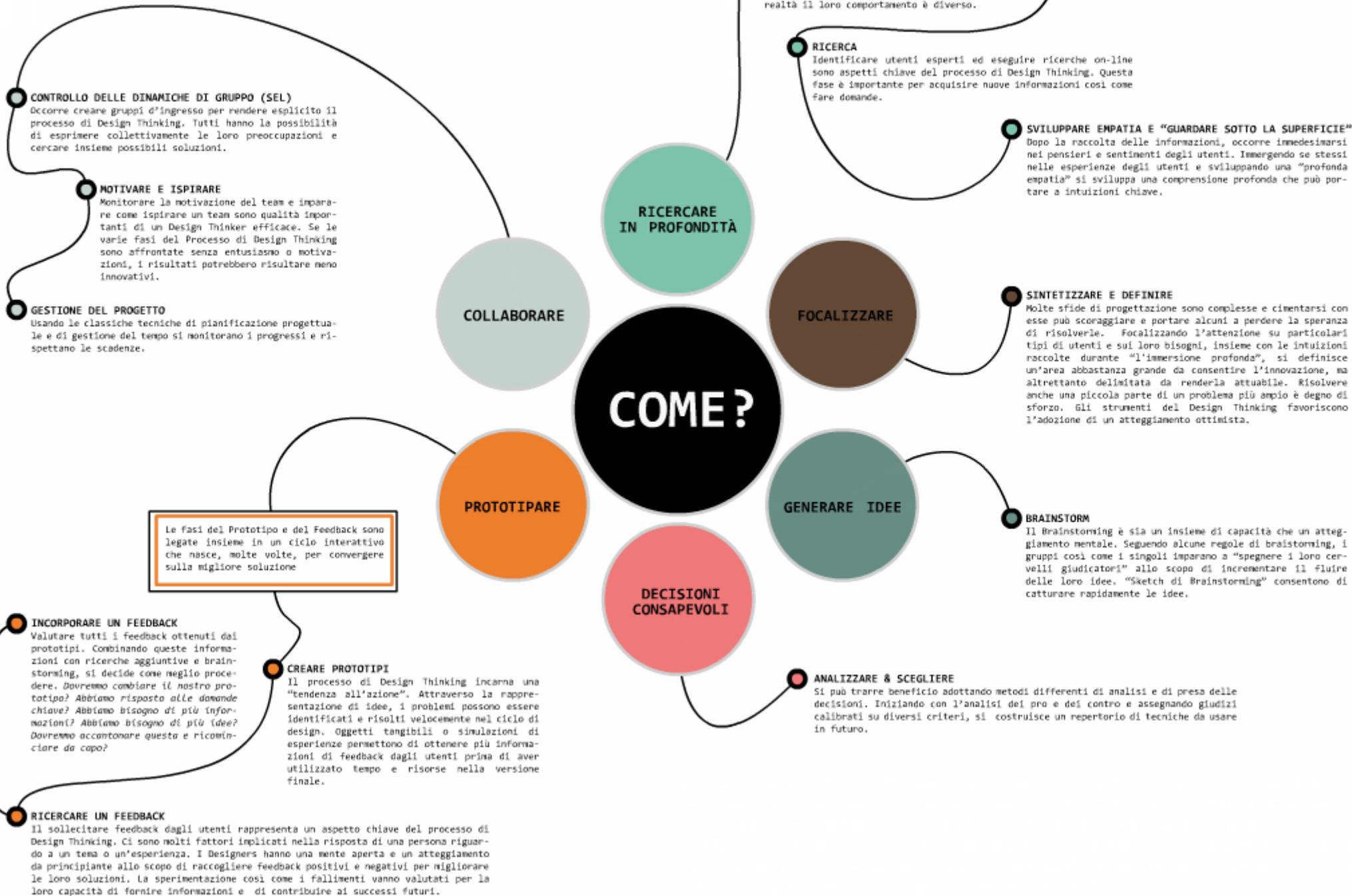
Focus

Prototyping Cycle

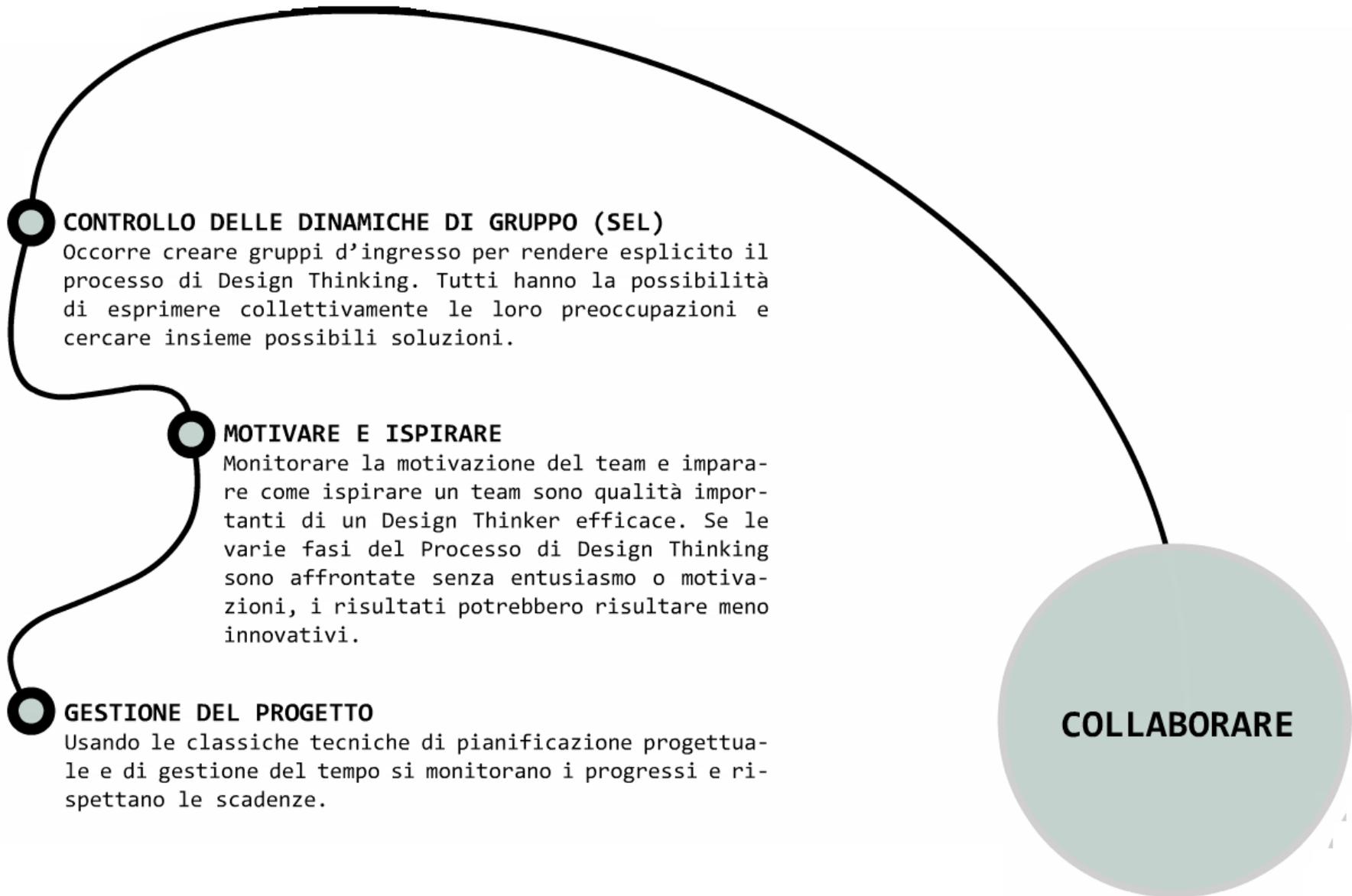
Generate Ideas

Make Informed Decisions

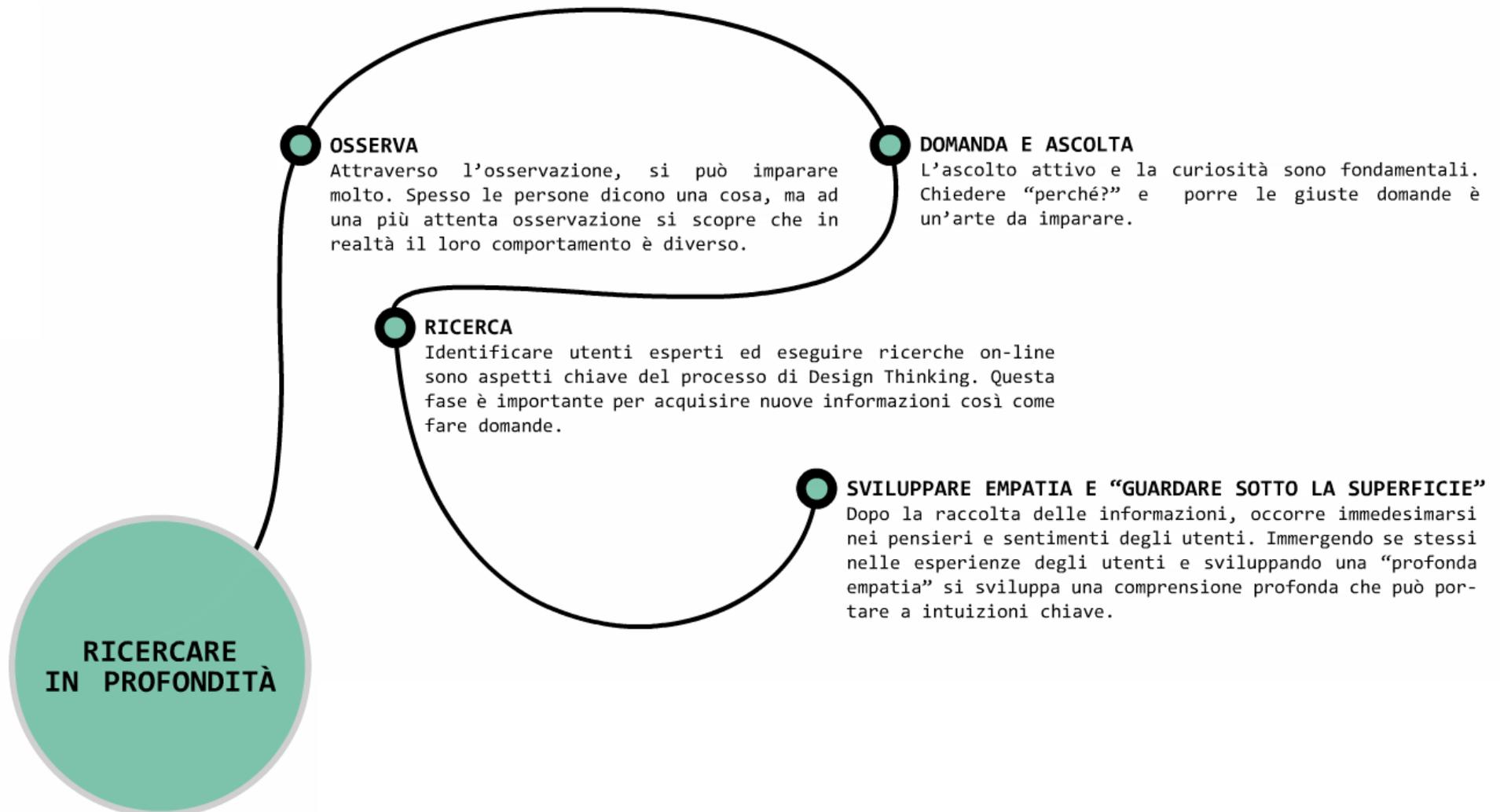
DESIGN THINKING



Design thinking



Design thinking



Design thinking



FOCALIZZARE



SINTETIZZARE E DEFINIRE

Molte sfide di progettazione sono complesse e cimentarsi con esse può scoraggiare e portare alcuni a perdere la speranza di risolverle. Focalizzando l'attenzione su particolari tipi di utenti e sui loro bisogni, insieme con le intuizioni raccolte durante "l'immersione profonda", si definisce un'area abbastanza grande da consentire l'innovazione, ma altrettanto delimitata da renderla attuabile. Risolvere anche una piccola parte di un problema più ampio è degno di sforzo. Gli strumenti del Design Thinking favoriscono l'adozione di un atteggiamento ottimista.

Design thinking



GENERARE IDEE

BRAINSTORM

Il Brainstorming è sia un insieme di capacità che un atteggiamento mentale. Seguendo alcune regole di brainstorming, i gruppi così come i singoli imparano a “spegnere i loro cervelli giudicatori” allo scopo di incrementare il fluire delle loro idee. “Sketch di Brainstorming” consentono di catturare rapidamente le idee.

Design thinking



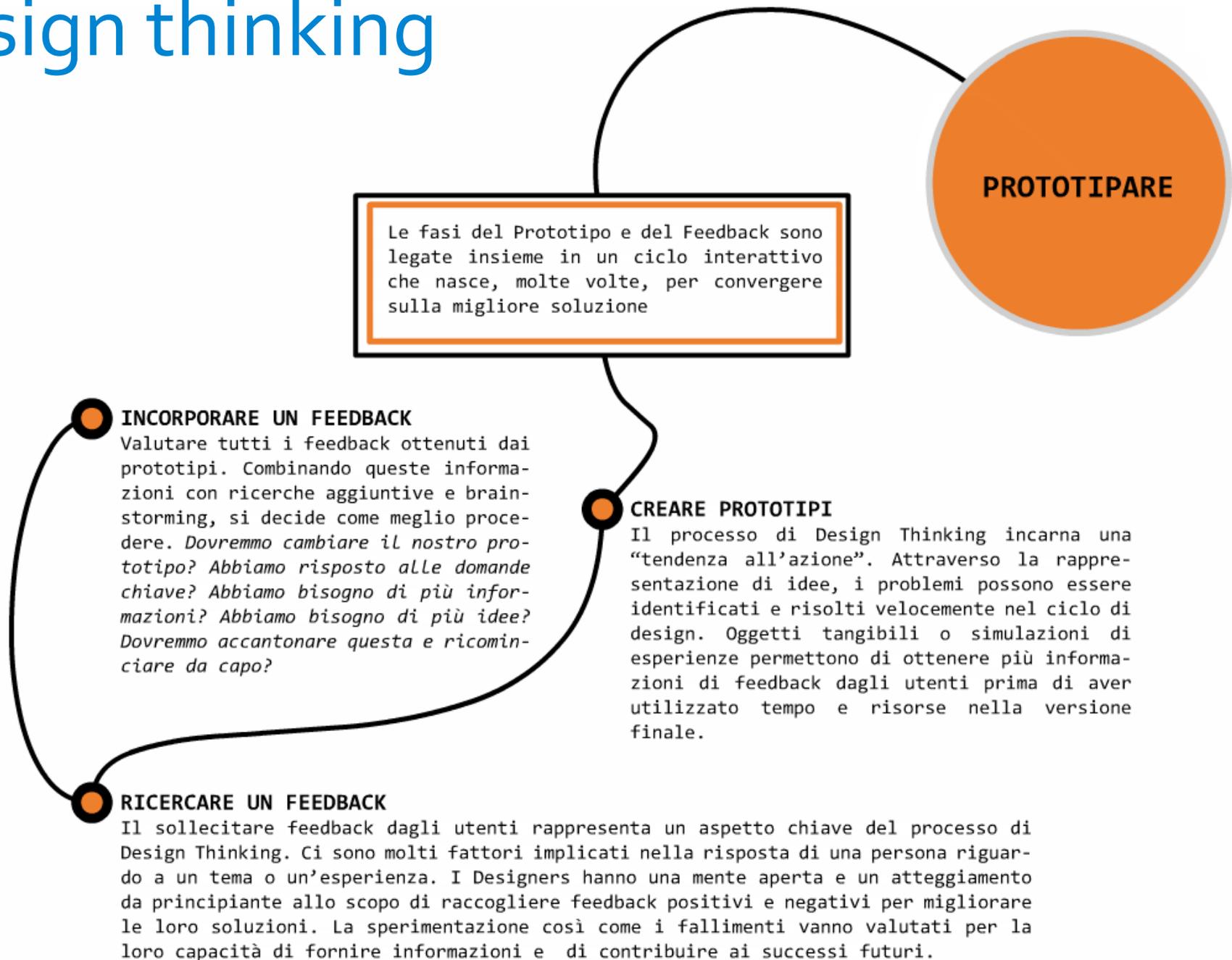
**DECISIONI
CONSAPEVOLI**



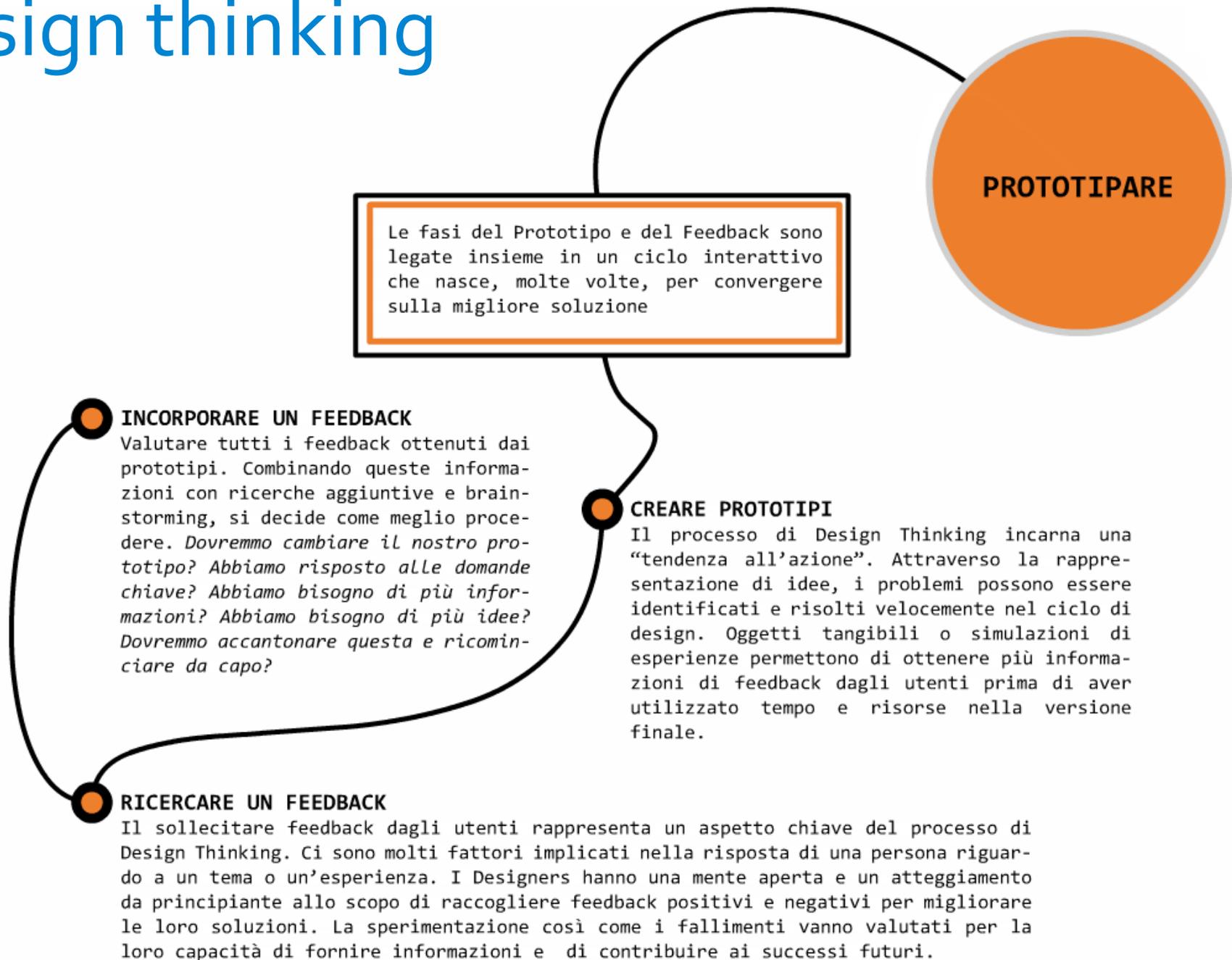
ANALIZZARE & SCEGLIERE

Si può trarre beneficio adottando metodi differenti di analisi e di presa delle decisioni. Iniziando con l'analisi dei pro e dei contro e assegnando giudizi calibrati su diversi criteri, si costruisce un repertorio di tecniche da usare in futuro.

Design thinking



Design thinking



DESIGN THINKING @ THE NUEVA SCHOOL

By asking *What do we need next?* and using the stages on this chart, design thinkers craft a unique process for each particular project. As students become more mindful of the process they have used on previous projects, they build confidence in their ability to successfully navigate open-ended challenges.



Monitor Team Dynamics (SEL)

Building upon Nueva's long history in teaching Social Emotional Learning (SEL), we have made team check-ins an explicit aspect of our Design Thinking process. Students have the opportunity to verbalize their concerns and brainstorm solutions collectively.



Motivate & Inspire

Monitoring the motivation of a team and learning how to inspire a team are important qualities of an effective design thinker. If the various stages of the Design Thinking process are viewed without an inherent enthusiasm or heightened motivation, the results are likely to be less than innovative. We help build the leadership skills and initiative of our students through our emphasis on this step.



Project Management

Using classic techniques of project planning and time management, students practice how to monitor their progress and meet deadlines.



Incorporate Feedback

Students evaluate all of the feedback they have obtained about their prototypes. Combining this information with additional research and brainstorming, they decide how best to proceed. *Should we change our prototype? Have we answered the key questions? Do we need more information? Do we need more ideas? Should we scrap this and start over?*



Seek Feedback

Selecting feedback from users is a key aspect of the Design Thinking process. There are many factors that go into a person's response to an item or an experience. Designers bring an open mind and a beginner's mindset of "not knowing" in order to gather both positive and negative feedback to improve their solutions. Experimentation as well as failures are valued for their information and because they contribute to future successes.

Collaborate

Prototyping Cycle

The Prototype and Feedback stages are linked together in an iterative cycle that is done many times to converge on a better solution.



Create Prototypes

The Design Thinking process embodies a "bias towards action." By making representable forms of ideas, problems can be identified and resolved early in the design cycle. Tangible objects or simulated experiences allow students to obtain more informed feedback from users before committing the time and resources to a final version.



Observe

Through observation, much can be learned. One person will say one thing, but when a team will find that actually the behavior

Research/ "Deep Dive"

Focus

What Next

Generate Ideas

Make Informed Decisions



Analyze & Choose

Students benefit from exposure to analyzing and making decisions. By weighing pros and cons and moving to well-considered criteria, students will build a reputation in the future.

Design centrato sull'utente



Progetto centrato sull'utente

Business Model - L'Empathy Map

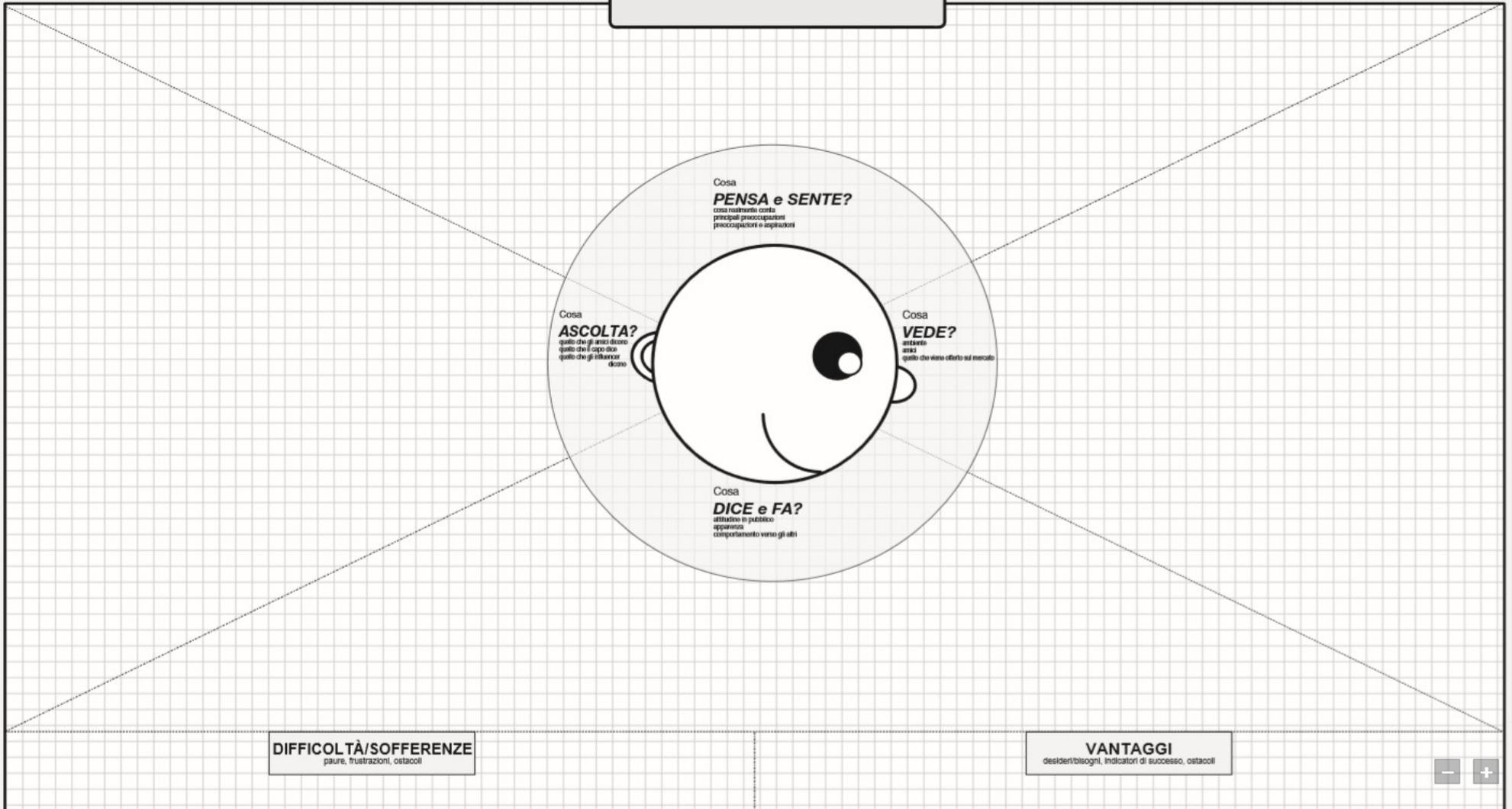
Progettato per:

Progettato da:

Il:

Iterazione:

Prospettiva del Cliente:



The human-centered design process oscillates between very tangible and very abstract thinking modes as you journey through the three phases. The process starts by getting out into your community and learning from people. Next you'll go broad while brainstorming and exploring lots of potential solutions. The process then gets tangible again as you rapidly build and evolve your prototypes based upon real feedback.

DISCOVER

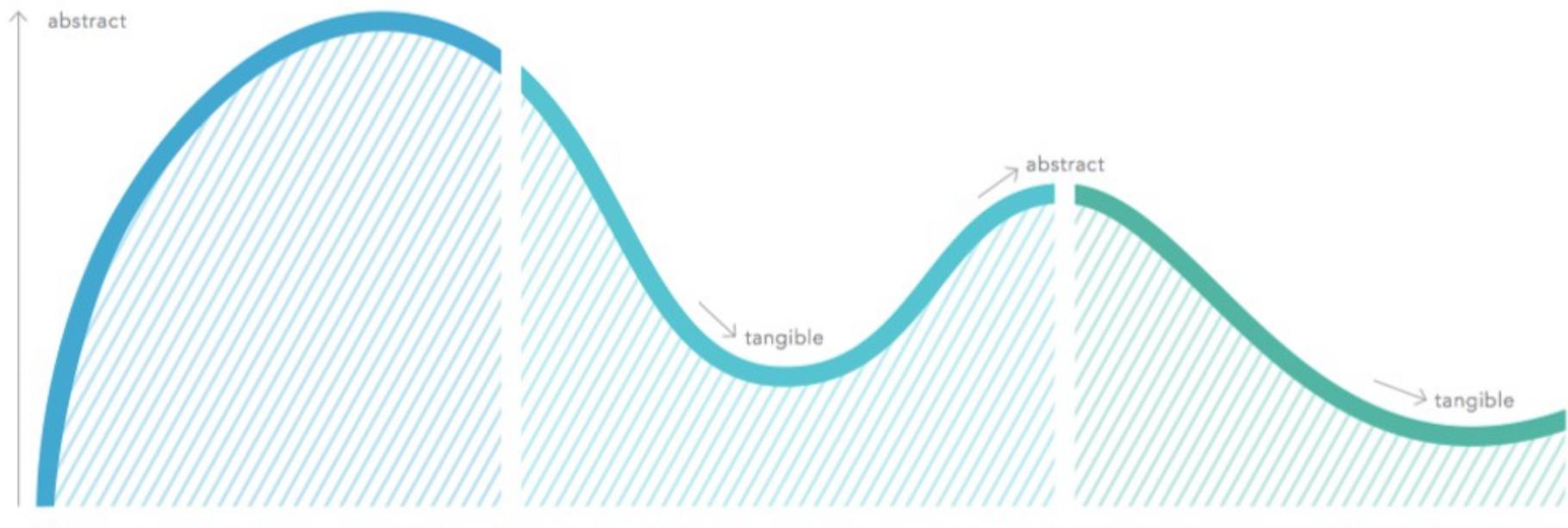
I have a challenge.
How do I approach it?

IDEATE

I learned something.
How do I interpret it and begin designing from what I learned?

PROTOTYPE

I have an idea.
How do I build and refine it?



modelli di pensiero

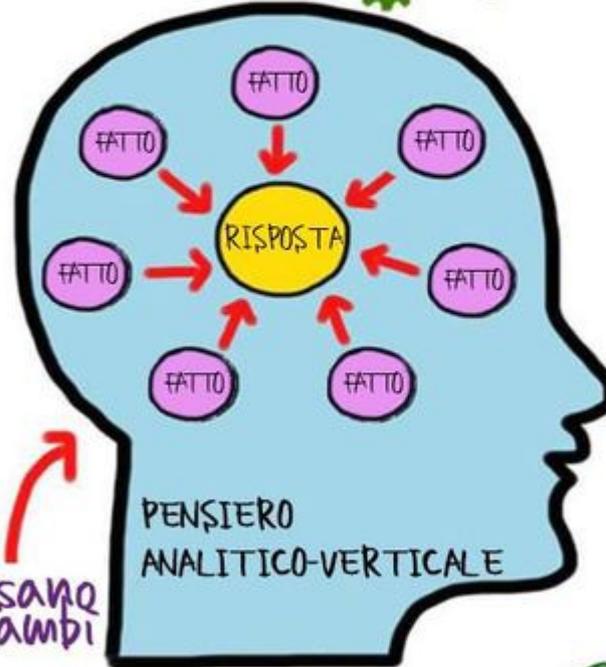
PENSIERO DIVERGENTE

immaginazione 



PENSIERO CONVERGENTE

logica 



si usano entrambi

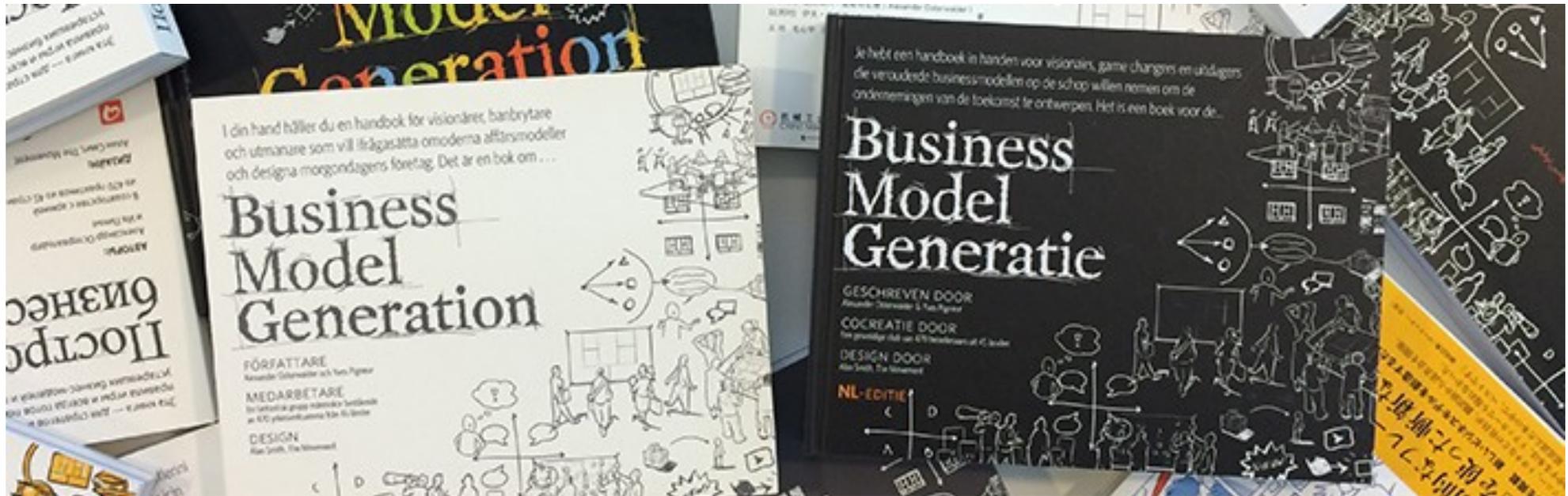
PENSIERO LATERALE: Thinking "Outside the box" 

Quadri, cornici e tele per progettare

Tele per progettare modelli di impresa



Business Model Canvas



Il Business Model Canvas ideato da A. Osterwalder e Steve Blank è uno **strumento strategico che utilizza il linguaggio visivo per schematizzare e costruire un modello di business.**

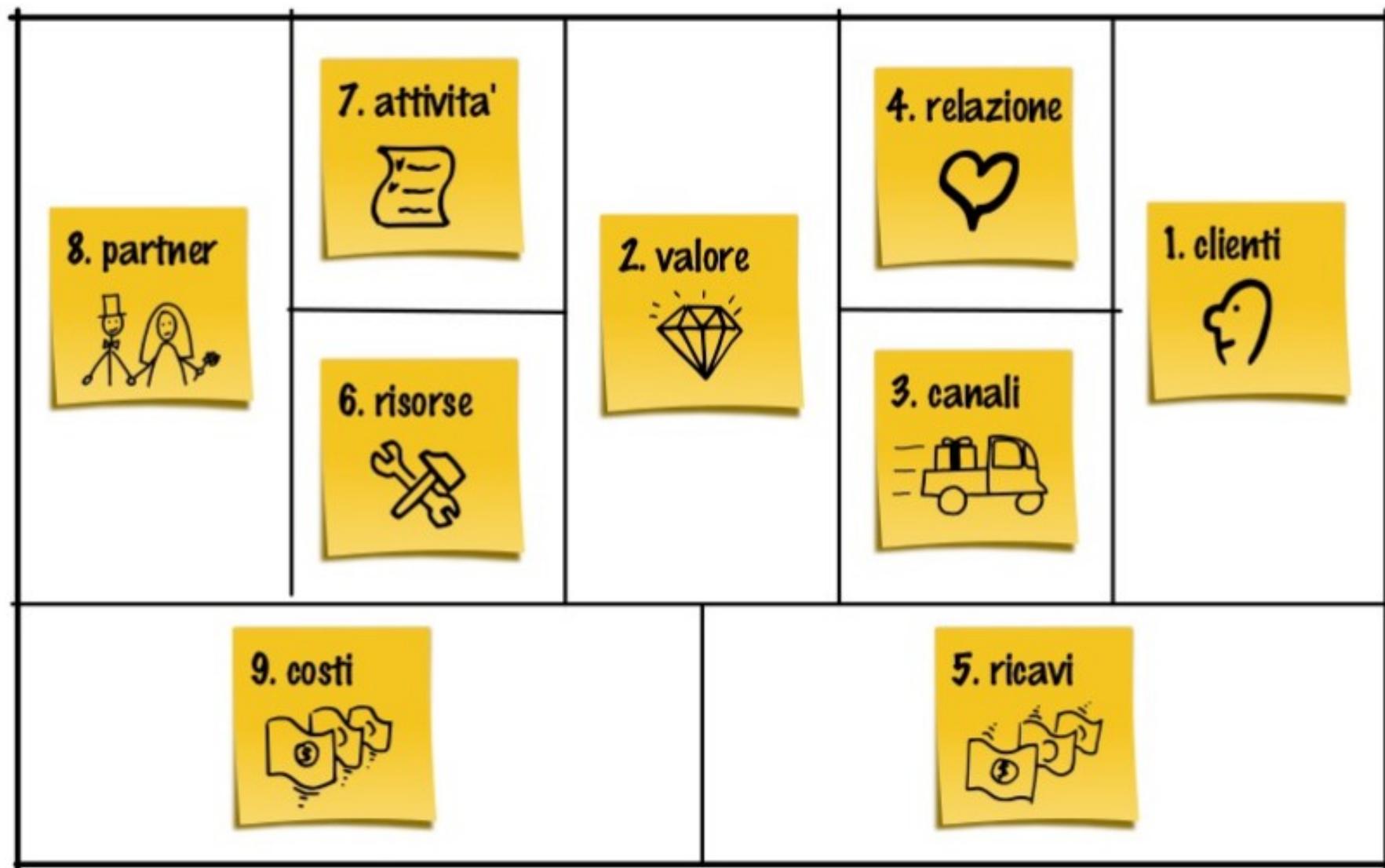
E' utile per identificare e definire interazioni tra gli elementi chiave di un'azienda che sono rappresentati sotto forma di **9 blocchi di contenuto:**

clienti, valore, canali, relazioni, ricavi, risorse, attività, partner e costi.

Creare modelli di business: <http://www.businessmodelgeneration.com>

versione in italiano: <http://www.businessmodelcanvas.it>

Business Model Canvas



Il Business Model Canvas

Progettato per:

Progettato da:

Il:

Iterazione:

<p>Partner chiave </p> <p>Chi sono i nostri Partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali Risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali Attività chiave svolgono i partner?</p> <p>NOTAZIONE PER LA BUSINESS MODEL CANVAS Catture di valore e risparmio Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di particolari risorse e attività</p>	<p>Attività chiave </p> <p>Quali sono le attività chiave richieste dalle nostre Proposte di Valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p>CATEGORIE Produzione Soluzione di problemi Piattaforma/ Rete</p>	<p>Proposte di Valore </p> <p>Che tipo di valore portiamo al cliente? Quale problema del nostro cliente stiamo aiutando a risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo al singolo Segmento di Clientela? Quali bisogni del cliente stiamo soddisfacendo?</p> <p>CARATTERISTICHE Nuovi Personalizzati "Modulare" Design Brand/ Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione dei rischi Accredita Comodità/ Stabilità</p>	<p>Relazioni con i clienti </p> <p>Che tipo di relazione ogni singolo Segmento di Clientela si aspetta che stabiliamo e manteniamo? Quali relazioni abbiamo stabilito? Come sono integrati con il resto del nostro Business Model? Quanto costano?</p> <p>ESempi Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self service Sistemi automatici Comunità Co-creazione</p>	<p>Segmenti di clientela </p> <p>Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p>Mercato di massa Mercato di nicchia Mercato segmentato Mercato diversificato Particolare modello di profitto</p>
	<p>Risorse chiave </p> <p>Quali sono le risorse chiave richieste dalle nostre Proposte di Valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p>TIPOLOGIE DI RISORSE Finanziarie Intellettuale (patenti, brevetti, diritti d'autore, etc) Umane Finanziarie</p>		<p>Canali </p> <p>Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri Segmenti di Clientela? In che modo li stiamo raggiungendo ora? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più efficienti, a livello di costi? Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?</p> <p>REI DEI CANALI 1. Consapevolezza Come aumentiamo la consapevolezza dei prodotti e servizi della nostra azienda? 2. Indagine Come facciamo ad ottenere i nostri clienti e valutare la proposta di valore della nostra azienda? 3. Acquisizione Come assicuriamo ai nostri clienti di acquistare quei prodotti e servizi? 4. Canali Come partiamo una Proposta di Valore ai clienti? 5. Post vendita Come forniamo assistenza post vendita?</p>	
<p>Struttura dei costi </p> <p>Quali sono i costi più importanti intrinseci al nostro modello di business? Quali delle Risorse chiave sono le più costose? Quali delle Attività chiave sono le più costose?</p> <p>LA FURTO DIVERSA E PIU' Omissione di costi (trascurare dei costi nella valutazione di basso costo, macchine automatiche, outsourcing spinto) Omissione di valore (ricerca sul mercato, valore offerto premium)</p> <p>ESempi di CARATTERISTICHE Costi fissi (salari, affitti, software) Costi variabili Finanziamento di capitale Finanziamento di governo</p>		<p>Flussi di ricavi </p> <p>Per quale valore i nostri clienti vogliono veramente pagare? Per cosa pagano al momento? In che modo pagano al momento? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni singolo flusso di ricavi ai ricavi totali?</p> <p>TIPI Vendita di beni Compravendita Affiliazione Abbonamento / Affitto / Leasing Licenze Intermediazione Pubblicità</p> <p>PREZZO FISSO Prezzo di listino Dipendenza dalle caratteristiche del prodotto Dipendenza dal segmento di clienti Dipendenza dal volume</p> <p>PREZZO DINAMICO Negotiazione (contrattazione) Gestione dei prezzi Minimo in tempo reale</p>		

Business Model Canvas

Nome _____ Progettato da _____

Partner Chiave 	Attività Chiave 	Proposte di Valore 	Relazioni con i Clienti 	Segmenti di Clientela 
	Risorse Chiave 		Canali 	
Struttura dei Costi 			Flussi di Ricavi 	

COME SI INDIVIDUANO GLI ELEMENTI DA INSERIRE

Nel blocco della value proposition, gli elementi da inserire non sono solo i prodotti e servizi (ovviamente suddivisi per linee e tipologie). È fondamentale tenere in considerazione anche altri elementi di valore che vengono proposti al cliente, come esperienza d'uso particolare, innovazione, economicità, accessibilità.

Esistono diversi modi per creare buone proposte di valore, come per esempio:

- **Apportare un'innovazione.** Si crea cioè un nuovo valore dando ai clienti qualcosa che prima non c'era (es: lo smartphone è stata un'innovazione nel settore delle telecomunicazioni).
- **Rendere accessibile un prodotto/servizio.** Si permette a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio di accedervi (pensa, per esempio ai voli low-cost di Ryanair).
- **Migliorare un prodotto o un servizio,** attraverso l'aggiunta di funzionalità rilevanti o modificando quelle attuali per renderle più funzionali rispetto a un'esigenza specifica. Per esempio, un produttore di succhi di frutta può iniziare a utilizzare solo frutta certificata BIO.
- **Diminuire il prezzo** relativo ad un prodotto/servizio. Risolvere un problema specifico, partendo dallo studio dei bisogni reali e urgenti dei clienti.
- **Utilizzare la marca/status** per trasmettere un'identità (come fanno aziende quali Rolex, Gucci, Ferrari...).
- **Migliorare il design** di un prodotto (es: Apple ha creato prodotti tecnologici ad alto contenuto di design).
- **Migliorare la performance** di un prodotto.
- **Rendere i prodotti più convenienti/più facili** da utilizzare.
- **Ridurre i rischi** relativi a un prodotto/servizio (es: l'assicurazione sul furto diminuisce i rischi nel comprare una macchina)

Queste modalità permettono all'azienda di **trasferire** non solo il **valore intrinseco** del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i **valori intangibili** che a esso possono essere associati.

Mission Canvas

Gli stessi inventori del Business Model Canvas, hanno pensato che anche quelle **imprese il cui obiettivo non è il guadagno economico, ma invece la realizzazione di una missione - ad esempio enti pubblici come un Comune, una struttura ospedaliera, un'organizzazione no profit** - potessero utilizzare il BMC come **uno strumento per facilitare e guidare i processi di innovazione.**

Essi hanno quindi modificato il Business Model Canvas per adattarlo ai bisogni di innovazione di tutte le organizzazioni che non puntano al profitto, dando vita al **Mission Canvas.**

Come il BMC è costituito di **9 blocchi di contenuto**, ma **5 di essi hanno funzioni diverse**: si tratta dei blocchi relativi a

Beneficiari (non clienti),

Implementazione (non canali di distribuzione),

Coinvolgimento e supporto (non relazione con i clienti),

Budget (non struttura dei costi),

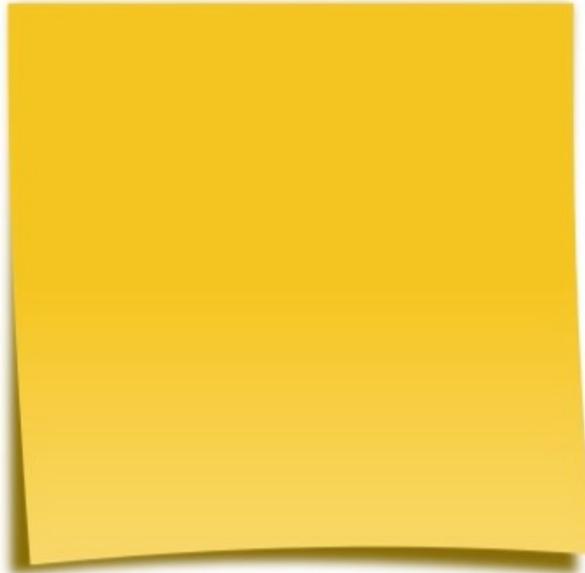
Criteri di successo (non ricavi).

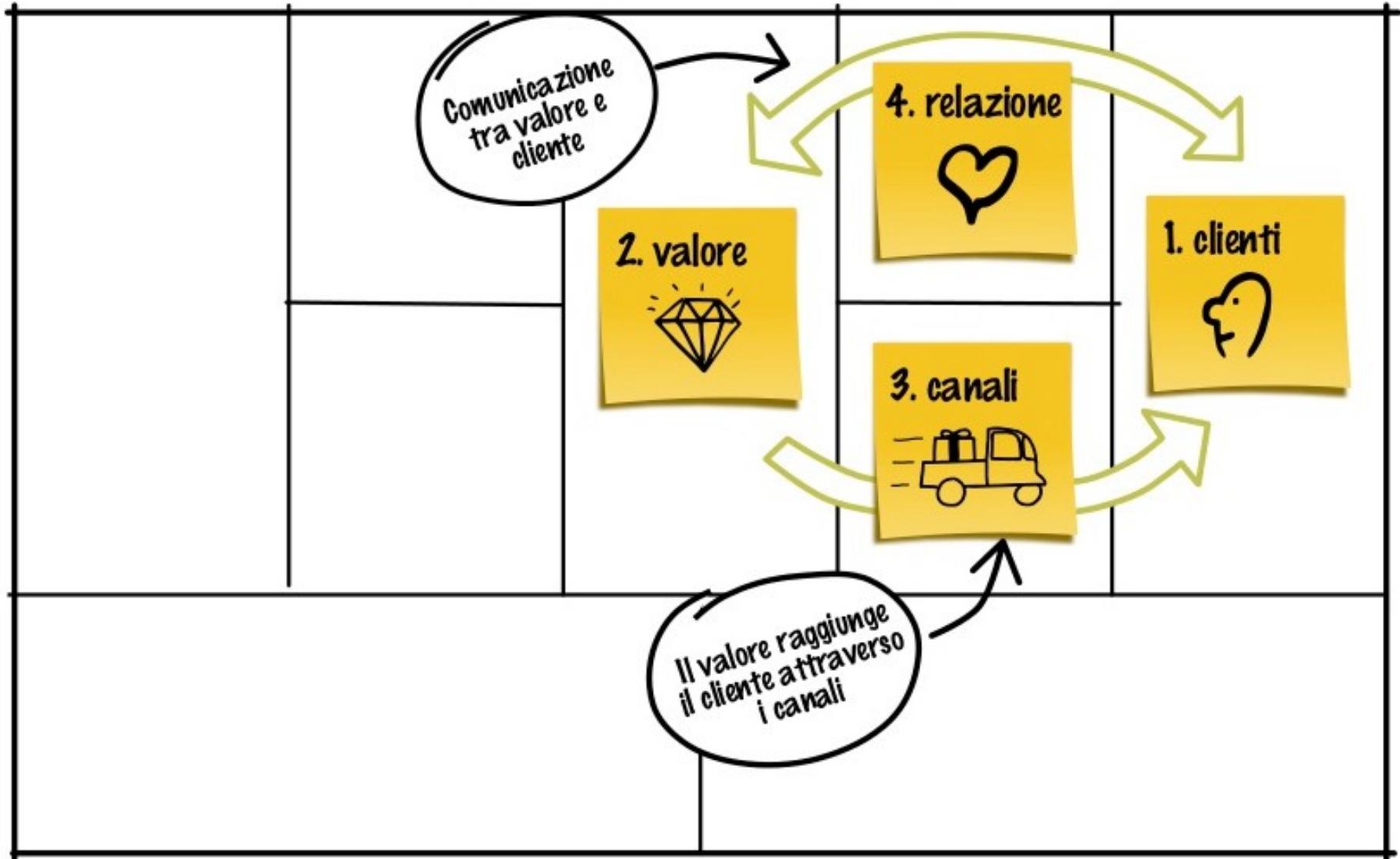
Mission Canvas

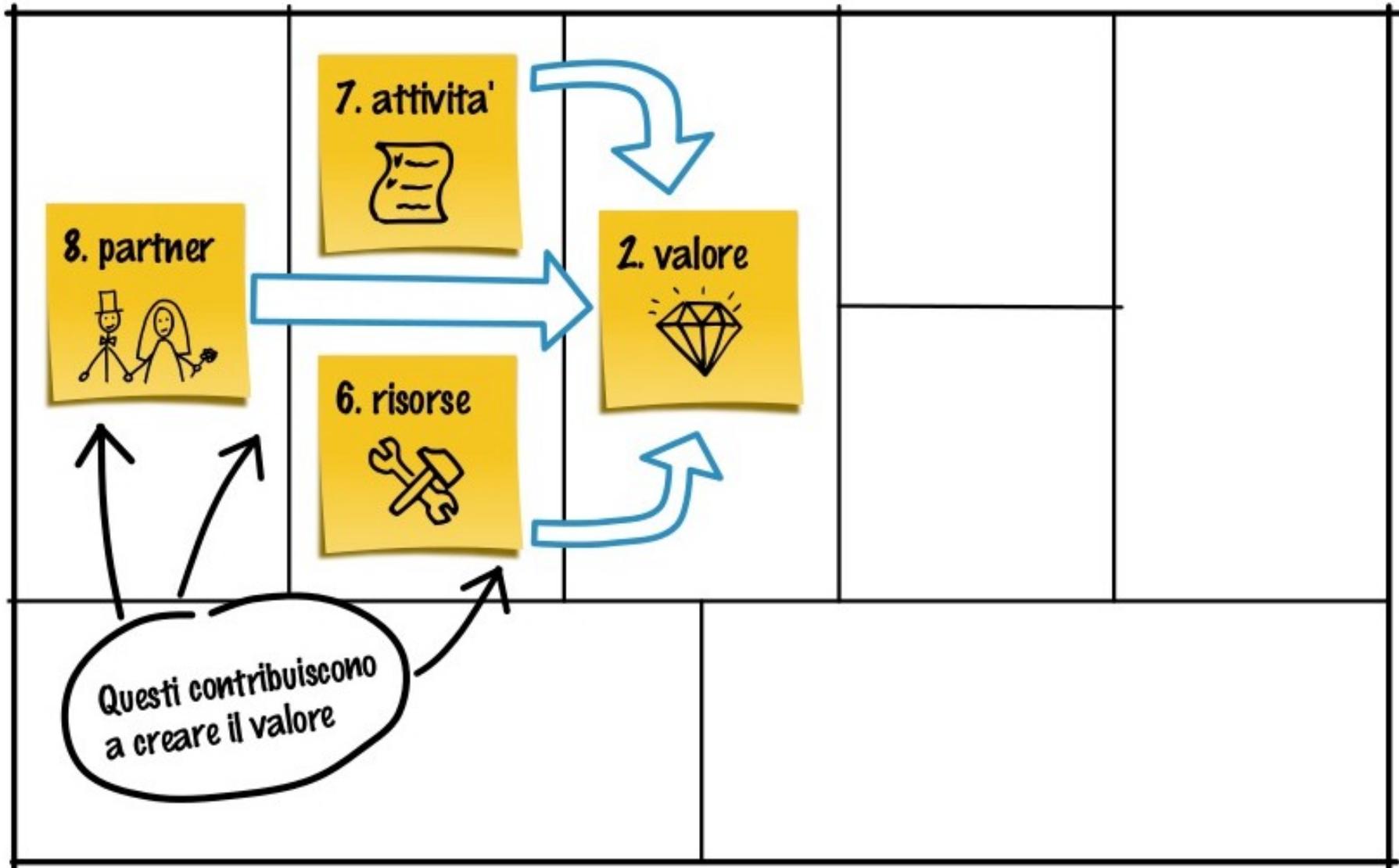
Progettato per: _____ Progettato da: _____ # _____ Iterazione: _____

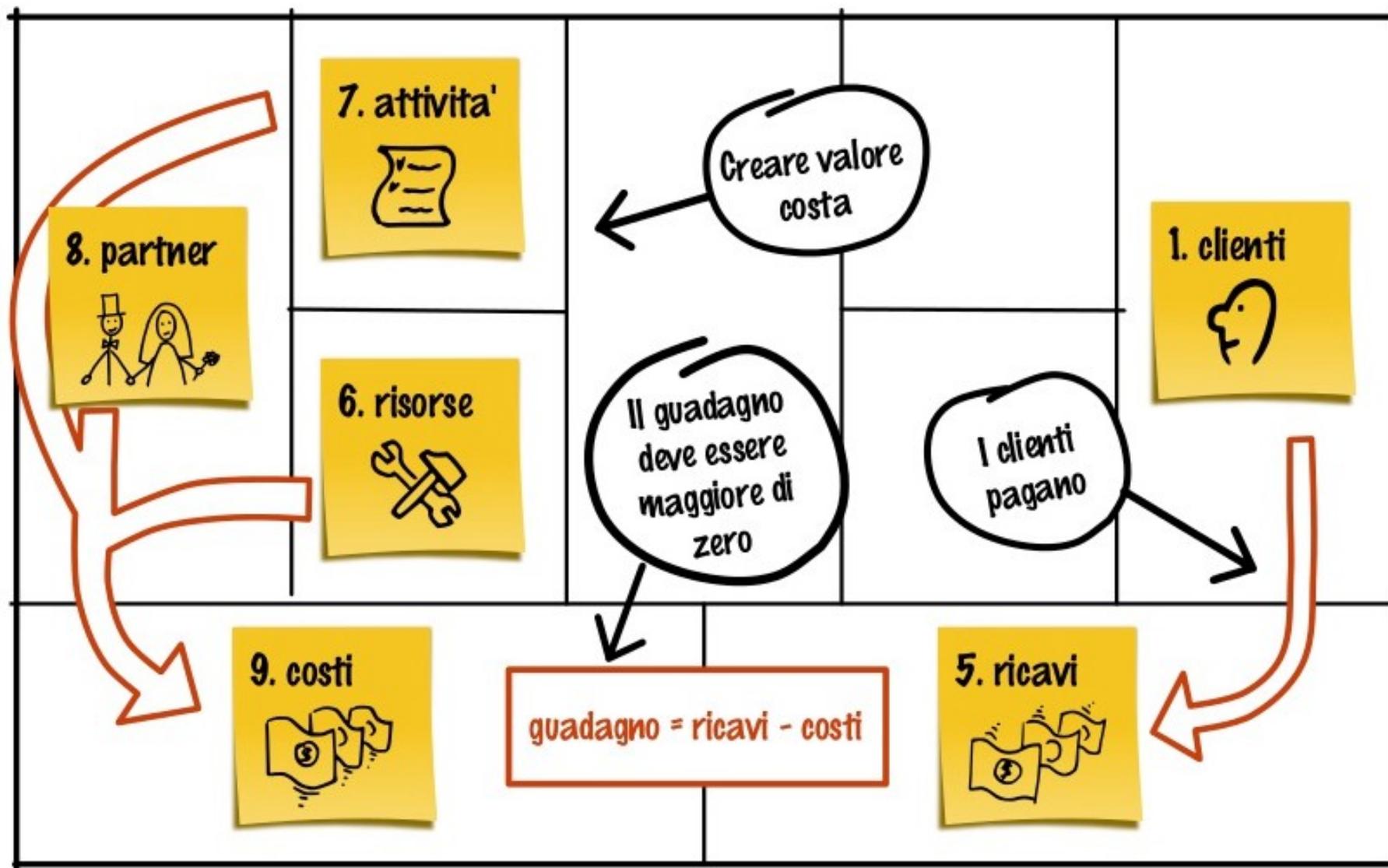
Partner Chiave 	Attività Chiave 	Proposte di Valore 	Coinvolgimento e Supporto 	Beneficiari 
	Risorse Chiave 		Implementazione 	
Budget 			Criteri di Successo 	

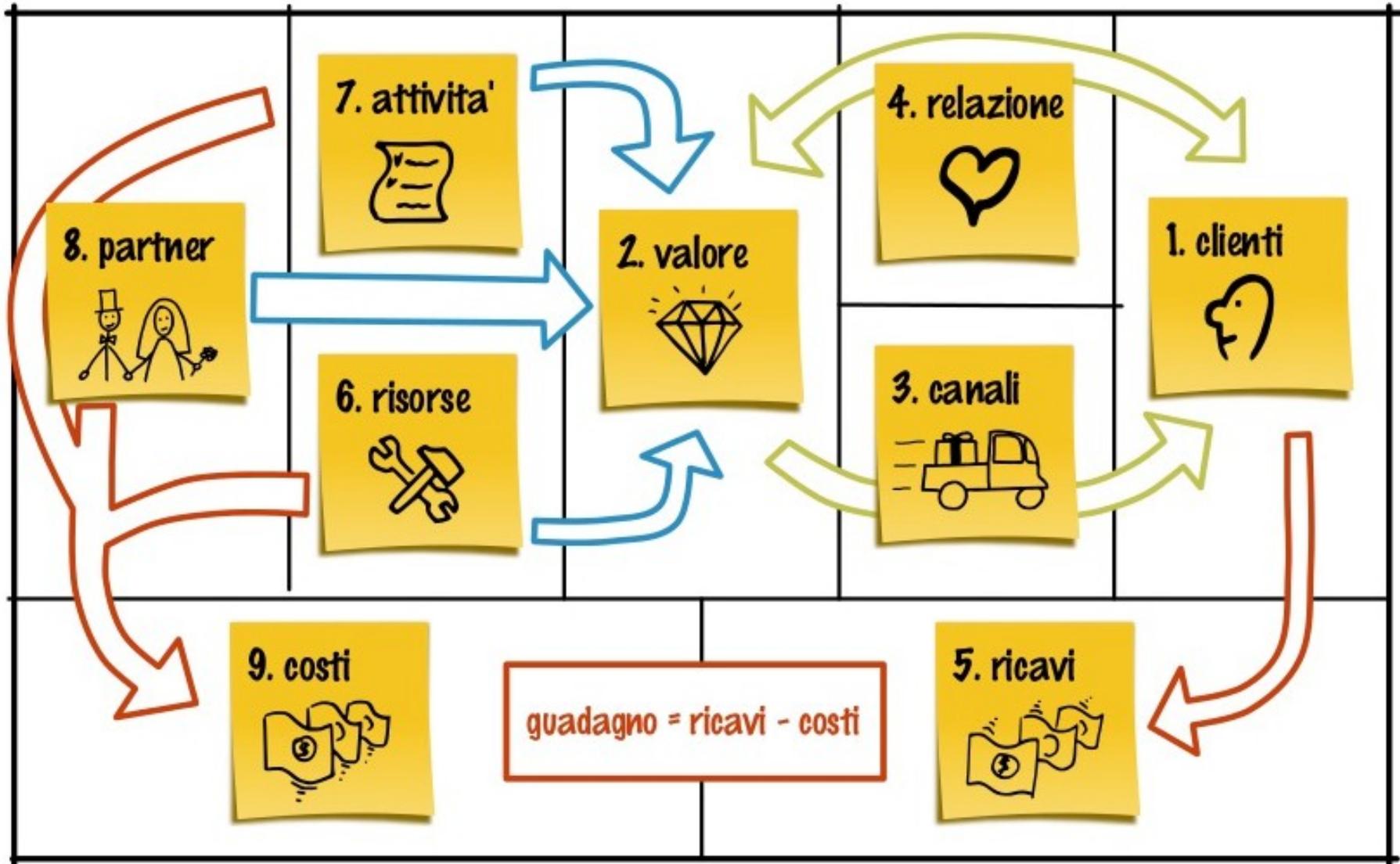
- Non clienti, ma **beneficiari**
- Non canali di distribuzione, ma **implementazione**
- Non struttura dei costi, ma **budget**
- Non flussi di ricavi, ma **criteri di successo**











Mappa dell'Empatia

Business Model - L'Empathy Map

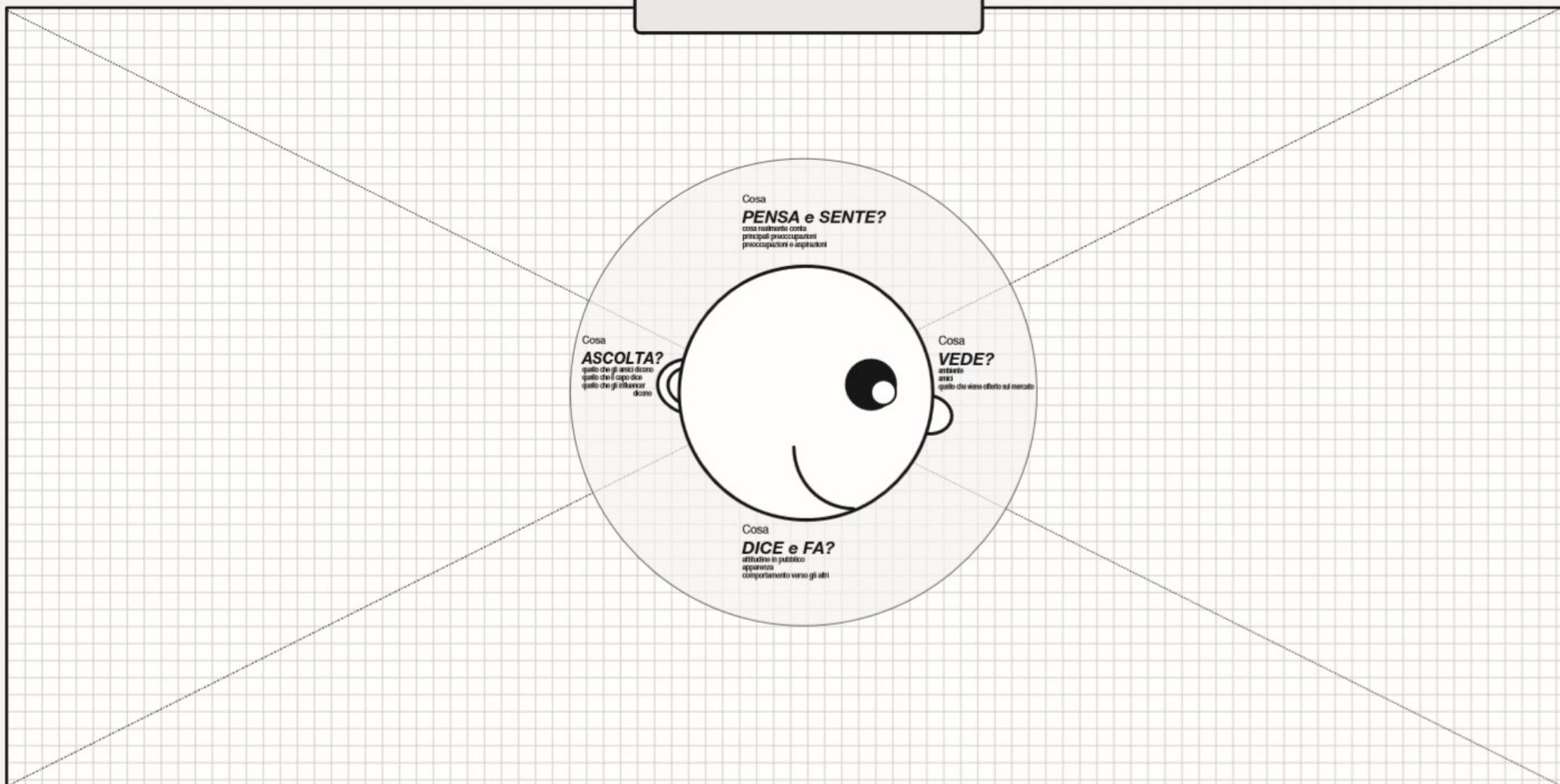
Progettato per:

Progettato da:

Prospettiva del Cliente:

Il:

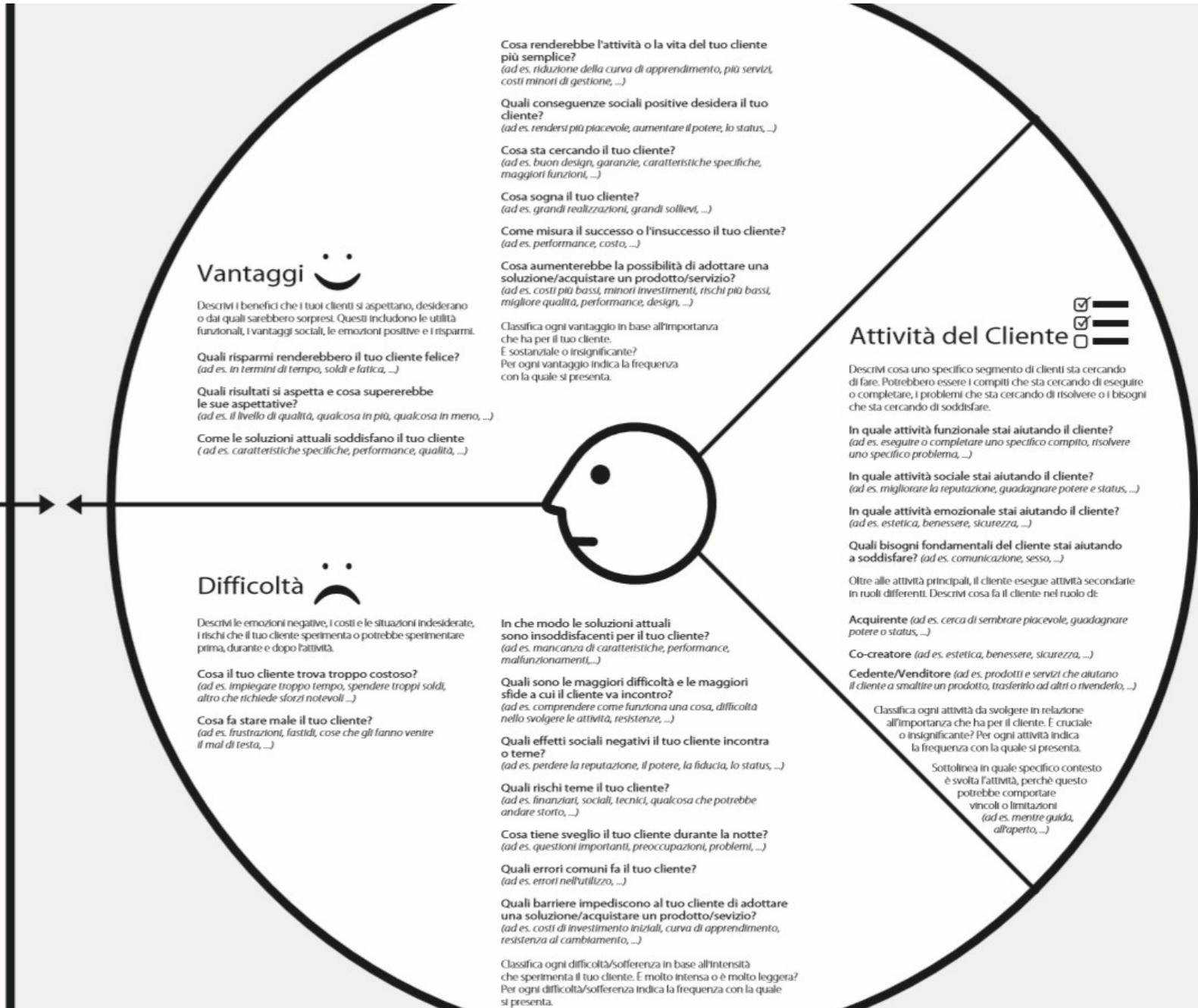
Iterazione:



DIFFICOLTÀ/SOFFERENZE
paure, frustrazioni, ostacoli

VANTAGGI
desideri/bisogni, indicatori di successo, ostacoli







Prodotti & Servizi

Elenca tutti i prodotti e servizi intorno ai quali è costruita la tua proposta di valore.

Quali dei prodotti e servizi che offri aiutano il tuo cliente ad ottenere un risultato funzionale, sociale, emotivo o a soddisfare bisogni fondamentali?

Quali prodotti e servizi ausiliari aiutano il tuo cliente nel ruolo di:

Acquirente
(ad es. prodotti e servizi che aiutano il cliente a confrontare le offerte, decidere, acquistare e ritirare un prodotto o usufruire di un servizio, ...)

Co-creatore
(ad es. prodotti e servizi che aiutano il cliente a co-progettare soluzioni o a portare valore alla soluzione, ...)

Cedente/venditore
(ad es. prodotti e servizi che aiutano i clienti a smaltire un prodotto, cederlo agli altri o rivenderlo, ...)

I prodotti e servizi possono essere tangibili (ad es. prodotti manifatturieri, assistenza clienti face to face) digitali/virtuali (ad es. download, consigli on-line, ...), intangibili (ad es. copyright, garanzia di qualità) o finanziari (ad es. fondi di investimento, servizi di finanziamento)

Classifica tutti i prodotti e servizi in base alla loro importanza per il cliente.

Sono cruciali o insignificanti/banali per lui?

Riprodurre o superare le soluzioni attuali che soddisfano il tuo cliente?
(ad es. rispetto a specifiche caratteristiche, performance, qualità, ...)

Rendere l'attività o la vita del cliente più facile?
(ad es. riduzione della curva di apprendimento, usabilità, accessibilità, più servizi, minori costi di gestione, ...)

Creare conseguenze sociali positive che il tuo cliente desidera?
(ad es. lo fa sembrare piacevole/bello, produce un aumento di potere, status, ...)

Rispondono a qualcosa che il cliente sta cercando?
(buon design, garanzie, caratteristiche specifiche o maggiore funzionalità, ...)

Soddisfano un sogno del cliente?
(ad es. raggiungere grandi risultati, produrre grandi sollevi, ...)

Producono risultati positivi che si accordano con i criteri di successo e fallimento dei tuoi clienti?
(ad es. prestazioni migliori, minori costi, ...)

Aiutano a rendere più facile la scelta?
(ad es. costo più basso, minori investimenti, rischio più basso, qualità migliore, prestazione, design, ...)

Classifica ogni vantaggio che il tuo prodotto e servizio crea in relazione alla sua importanza per il cliente. È sostanziale o insignificante? Per ogni vantaggio indica la frequenza con la quale si verifica.



Generatori di Vantaggi

Descrivi il modo in cui i tuoi prodotti e servizi creano vantaggi per i clienti. Come creano i benefici che i clienti si aspettano, desiderano o dai quali vorrebbero essere sorpresi, includendo utilità funzionale, vantaggi sociali, emozioni positive e risparmio di costi?

Permettono di...
Creare risparmi che rendono felice il tuo cliente?
(ad es. in termini di tempo, soldi e fatica, ...)

Produrre risultati che il tuo cliente si aspetta o che vanno oltre le sue aspettative?
(ad es. livello di qualità più elevato, qualcosa in più, qualcosa in meno, ...)



Riduttori di Difficoltà

Aiutare il tuo cliente a dormire meglio la notte?
(ad es. contribuendo ad un grande problema, diminuendo o eliminando le preoccupazioni, ...)

Limitare o sradicare gli errori comuni che i clienti fanno?
(ad es. errori di utilizzo, ...)

Eliminare le barriere che impediscono al cliente di adottare soluzioni?
(ad es. costi di investimento bassi o non calcolati, curva di apprendimento piatta, minore resistenza al cambiamento, ...)

Classifica ogni sofferenza/fatica eliminata dai tuoi prodotti e servizi in base all'intensità che ha per i clienti. È molto intensa o molto leggera? Per ogni sofferenza indica la frequenza con la quale si presenta. Rischia il tuo cliente di sperimentarla prima, durante o dopo aver svolto l'attività?

Descrivi come i tuoi prodotti e servizi alleviano le sofferenze/fatiche del cliente. Come eliminano o riducono le emozioni negative, i costi e le situazioni indesiderate e i rischi che il cliente sperimenta o che potrebbe sperimentare prima, durante e dopo aver svolto l'attività?

Permettono di...
Produrre risparmi?
(ad es. in termini di tempo, soldi o fatica, ...)

Far stare meglio il tuo cliente?
(ad es. eliminano le frustrazioni, fastidi, cose che gli fanno venire il mal di testa, ...)

Migliorare soluzioni inadeguate?
(ad es. nuove caratteristiche, prestazioni migliori, migliore qualità, ...)

Metter fine alle difficoltà ed alle sfide che il tuo cliente incontra?
(ad es. rendono le cose più facili, li aiutano a svolgere un'attività, eliminano le resistenze, ...)

Eliminare conseguenze sociali negative che il tuo cliente incontra o delle quali ha paura?
(ad es. perdita di reputazione, potere, fiducia o status, ...)

Eliminare i rischi che il tuo cliente teme?
(ad es. finanziari, sociali, tecnici o q.s.a che potrebbe andare male, ...)

DESIGN THINKING

LEAN = SNELLO

- SPRECO
+ VALORE =
LEAN

Tela per progettare in partnership



<p>L'ECOSISTEMA COLLABORA!</p> <p>A partire dal contesto e dal capitale sociale, quali organizzazioni sono interessanti per la costruzione e il funzionamento dell'ambiente del progetto e della partnership?</p> 	<p>IL CAPITALE SOCIALE COLLABORA!</p> <p>Di quali relazioni formali o informali dispone la nostra organizzazione e/o il gruppo di organizzazioni coinvolte o coinvolgibili? Quali beni relazionali (rapporti, interconnessioni, sinergie con altri soggetti) possiamo mettere in campo?</p> 	<p>IL CONTESTO ESPLORA!</p> <p>Quali sono le condizioni del contesto? Quali punti di forza e di debolezza esprimono il territorio e la comunità? Quali opportunità emergono? Quali rischi?</p> 	<p>IL PROBLEMA ESPLORA!</p> <p>A quale problema o a quali problemi intendiamo fare fronte con il nostro progetto?</p> 	<p>IL COORDINAMENTO METTI A FUOCO!</p> <p>Quale governance (assetto delle responsabilità) immaginiamo per il progetto? Come prefiguriamo il project management? Come si compone il gruppo di lavoro di progetto? Quali competenze sono necessarie?</p> 
<p>GLI STAKEHOLDER COLLABORA!</p> <p>Quali organizzazioni sono coinvolte nel progetto e a che titolo? Definiamo: i beneficiari diretti e indiretti, i partner, gli alleati, i competitor, i facilitatori, i fornitori, i generatori di risorse...</p> 	<p>L'IDEA ESPLORA!</p> <p>Qual è l'idea alla base del nostro progetto in partnership? Sinteticamente, in che modo l'idea può contribuire a risolvere il problema o i problemi individuati, nel contesto dato?</p> 	<p>LE RISORSE TROVA LE ENERGIE!</p> <p>Di quali risorse abbiamo bisogno per realizzare le azioni e le attività previste dal progetto? Di quali competenze professionali e volontarie? Di quali strumenti e attrezzature? Di quali spazi? Di quali materiali di consumo? Di che altro?</p> 	<p>GLI OBIETTIVI METTI A FUOCO!</p> <p>Quali sono gli obiettivi trasformativi del nostro progetto? Quali cambiamenti intendiamo conseguire sviluppando le azioni che il progetto prevede?</p> 	<p>LE AZIONI METTI A FUOCO!</p> <p>In quali azioni si declina il progetto? In quali attività si sviluppa ciascuna azione? In quali tempi intendiamo realizzare le diverse attività?</p> 
<p>LE ENTRATE TROVA LE ENERGIE!</p> <p>Quali sono le tipologie di ricavo del progetto? Quali sono le possibili fonti di finanziamento? Facciamo una previsione delle possibili entrate da: bandi pubblici, fondazioni bancarie, fondazioni di impresa, attività di crowdfunding, sponsorizzazioni, donazioni, attività del progetto a pagamento...</p> 	<p>I COSTI TROVA LE ENERGIE!</p> <p>Quali sono le tipologie di costo del progetto? Individuiamo e proviamo a quantificare le principali voci di spesa del nostro progetto: acquisto di beni immobili, ristrutturazioni, acquisto di arredi e attrezzature, personale strutturato e non strutturato, prestazioni professionali di terzi, materiali di consumo, spese correnti, rimborsi spese dei volontari...</p> 	<p>I RISULTATI COMUNICA!</p> <p>Concretamente, quali sono i risultati attesi misurabili del nostro intervento? Indichiamo i prodotti tangibili (beni) o fruibili (servizi) e gli impatti riferibili agli obiettivi di progetto.</p> 	<p>LO STORYTELLING COMUNICA!</p> <p>Come intendiamo comunicare il nostro progetto in partnership? Mettiamo a punto un piano di narrazione del progetto da sviluppare prima, durante e dopo la sua realizzazione.</p> 	<p>LA SCHEDA PROGETTO COMUNICA!</p> <p>Riordiniamo e sviluppiamo il lavoro svolto con il Canvas in un formulario (scheda progetto) coerente.</p> 

PARTNERSHIP PROJECT CANVAS

Tela per progettare in partnership



TITOLO

DATA



progettazione@volontari.ecredentro.it
www.volontari.ecredentro.it





PROGETTARE IN PARTNERSHIP

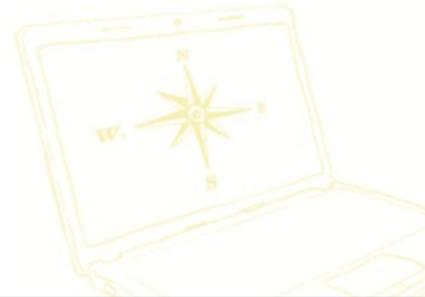




IL CONTESTO

ESPLORA!

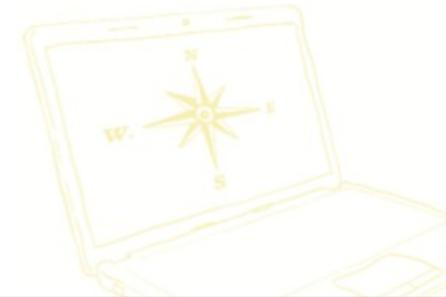
Quali sono le condizioni del **contesto**? Quali punti di **forza** e di **debolezza** esprimono il **territorio** e la **comunità**? Quali **opportunità** emergono? Quali **rischi**?



IL PROBLEMA

ESPLORA!

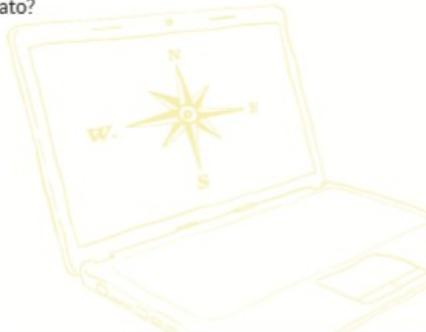
A quale **problema** o a quali **problemi** intendiamo fare fronte con il nostro progetto?



L'IDEA

ESPLORA!

Qual è l'**idea alla base del nostro progetto in partnership**? Sinteticamente, in che modo l'**idea** può contribuire a risolvere il problema o i problemi individuati, nel contesto dato?



Cos'è e perchè dovrei usarlo?

Per SWOT si intende le forze, le debolezze, le opportunità e le minacce di una strategia. Può essere adoperata per un progetto specifico, un'organizzazione o anche un intero settore. Quest'analisi conduce ad una comprensione più ricca di cosa il progetto o l'organizzazione possono offrire, le debolezze principali su cui bisogna lavorare al fine di raggiungere il successo, e su quali settori coinvolgere partner esterni.

Completare un'Analisi SWOT comporta un'identificazione e mappatura dei fattori esterni e interni che aiutano o ostacolano nel raggiungimento del proprio obiettivo. L'Analisi SWOT fornisce un'ottima struttura per rivedere le strategie e gli orientamenti attuali, o anche testare un'idea mentre si esplorano nuove soluzioni. E' particolarmente utile compilare un'Analisi SWOT prima di iniziare un progetto.

? COME SI USA

L'Analisi SWOT può essere fatta per un'intera organizzazione, ma anche per settori specifici, programmi o progetti. Completa ogni quadrante del foglio di lavoro in base a quelle che secondo te sono le debolezze e i punti di forza, così come le opportunità e le minacce esterne della tua organizzazione, e che potrebbero aiutarti o ostacolarti.

Di seguito alcuni consigli:

Sii preparato: raccogli i dati (economici e non) prima di iniziare.

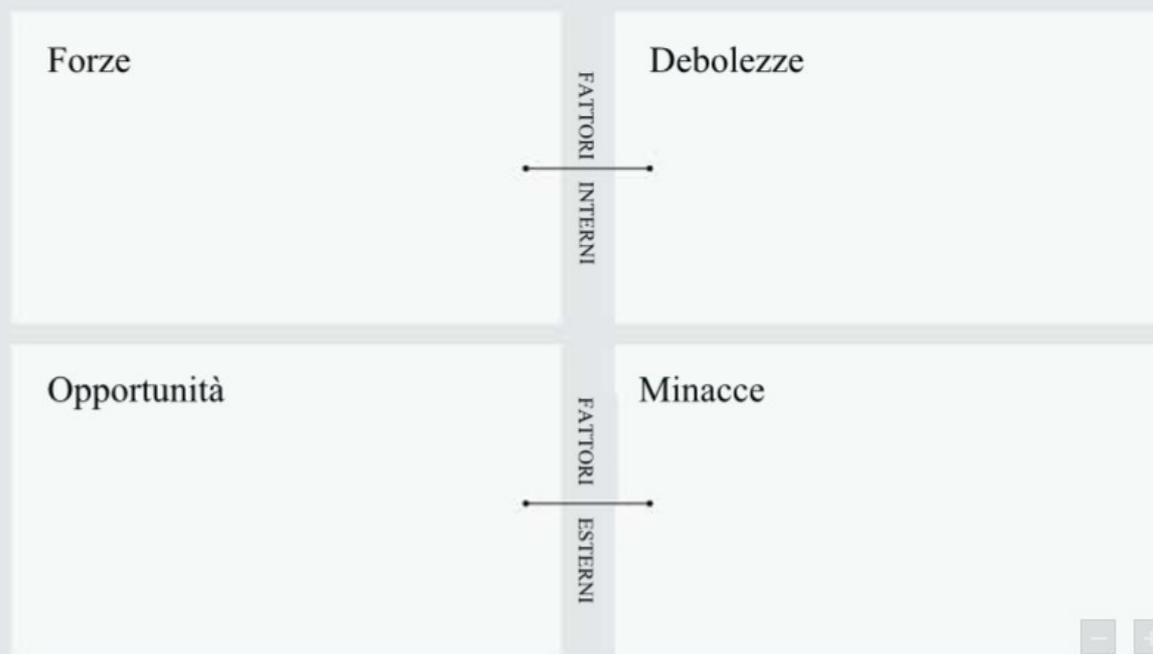
Sii comprensivo: inserisci tutti i dettagli, dai più piccoli (es. le piccole questioni discusse dalla squadra) ai più grandi (es. modifiche legislative) che potrebbero influenzare il tuo lavoro.

Sii auto-critico: l'Analisi SWOT è qui per stimolare una riflessione critica. Sii aperto e non metterti sulla difensiva. E' normale avere debolezze così come punti di forza, e vedere sia minacce che opportunità. Qualche volta parlare delle debolezze o forze può aiutare a riconoscere le minacce e opportunità.

Prova la tua analisi con altri: coinvolgi altri attori, potresti anche chiedere a persone esterne di fare lo stesso esercizio e comparare le loro visioni con i tuoi risultati.

Ripeti le analisi: andando avanti con il tuo lavoro, emergono nuovi insegnamenti e fattori. Rivedi l'Analisi SWOT al fine di allineare il tuo lavoro. Fallo una volta ogni quadrimestre o due volte l'anno.

Usala come una guida: non fare troppo affidamento sulla SWOT, è solo una guida con lo scopo di aiutarti negli sviluppi futuri.



Forze

Cosa fai meglio di chiunque altro?

Cosa ti rende unico?

A quale risorsa unica o a prezzo inferiore attingi che gli altri non fanno?

Le persone cosa vedono come tuoi punti di forza?

Debolezze

Cosa potresti migliorare?

Cosa dovresti evitare?

Cosa potrebbe essere visto dagli utenti come una debolezza?

FATTORI

INTERNI

Opportunità

Quali sono i bisogni delle persone?

Preferiscono qualcos'altro?

Sono presenti cambiamenti tecnologici?

Ci sono cambiamenti legislativi?

Minacce

Quali sfide ti si presentano?

Cosa stanno facendo i tuoi concorrenti?

I cambiamenti tecnologici potrebbero creare difficoltà?

Ci sono problemi economici?

FATTORI

ESTERNI

L'ECOSISTEMA

A partire dal contesto e dal capitale sociale, quali organizzazioni sono **interessanti** per la **costruzione** e il **funzionamento** dell'**ambiente** del **progetto** e della **partnership**?



COLLABORA!

IL CAPITALE SOCIALE

Di quali **relazioni formali o informali** dispone la nostra organizzazione e/o il gruppo di organizzazioni coinvolte o coinvolgibili? Quali **beni relazionali (rapporti, interconnessioni, sinergie** con altri soggetti) possiamo mettere in campo?



COLLABORA!

GLI STAKEHOLDER

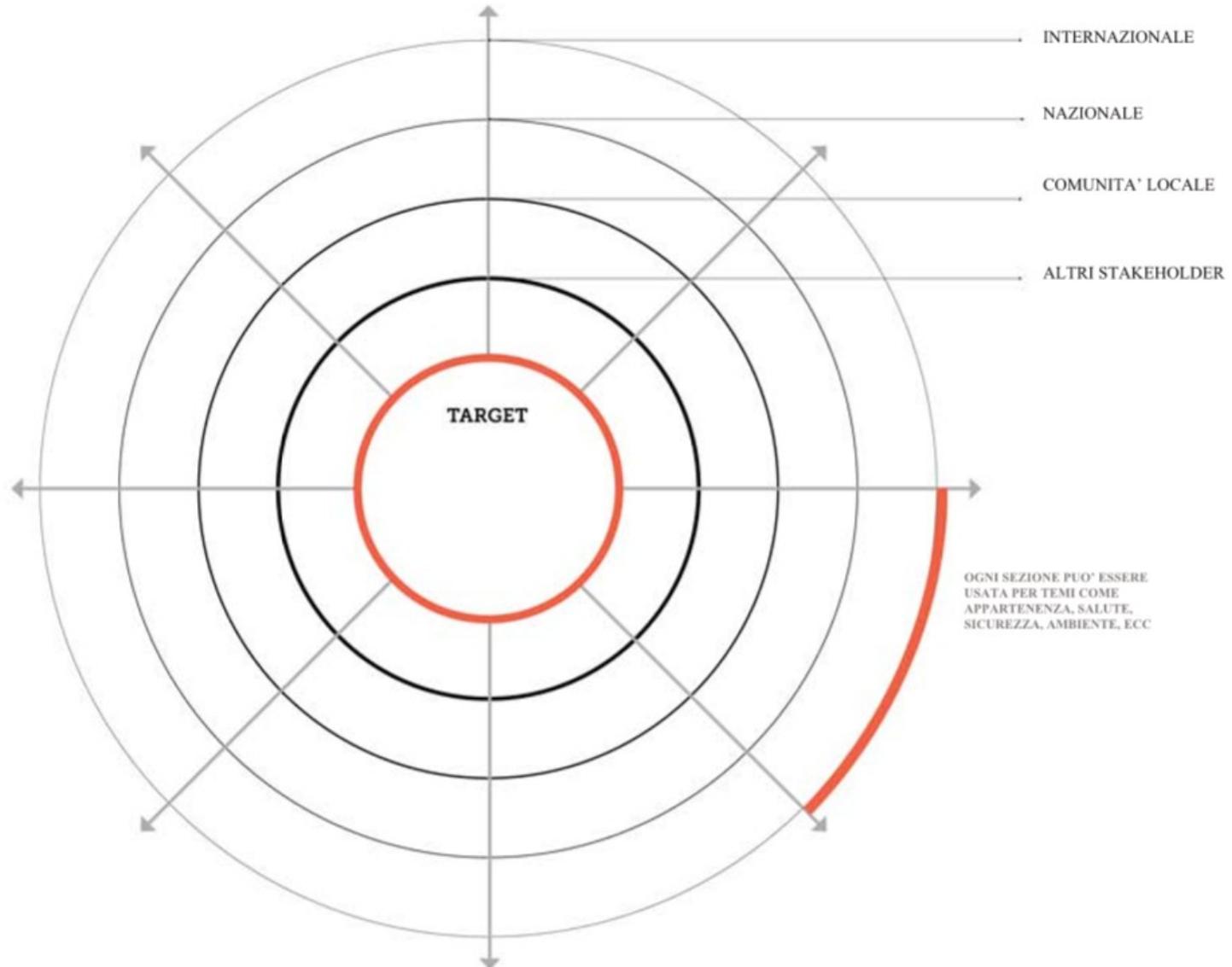
Quali organizzazioni sono coinvolte nel progetto e a che titolo? Definiamo: i **beneficiari diretti e indiretti**, i **partner**, **gli alleati**, i **competitor**, i **facilitatori**, i **fornitori**, i **generatori di risorse**...



COLLABORA!

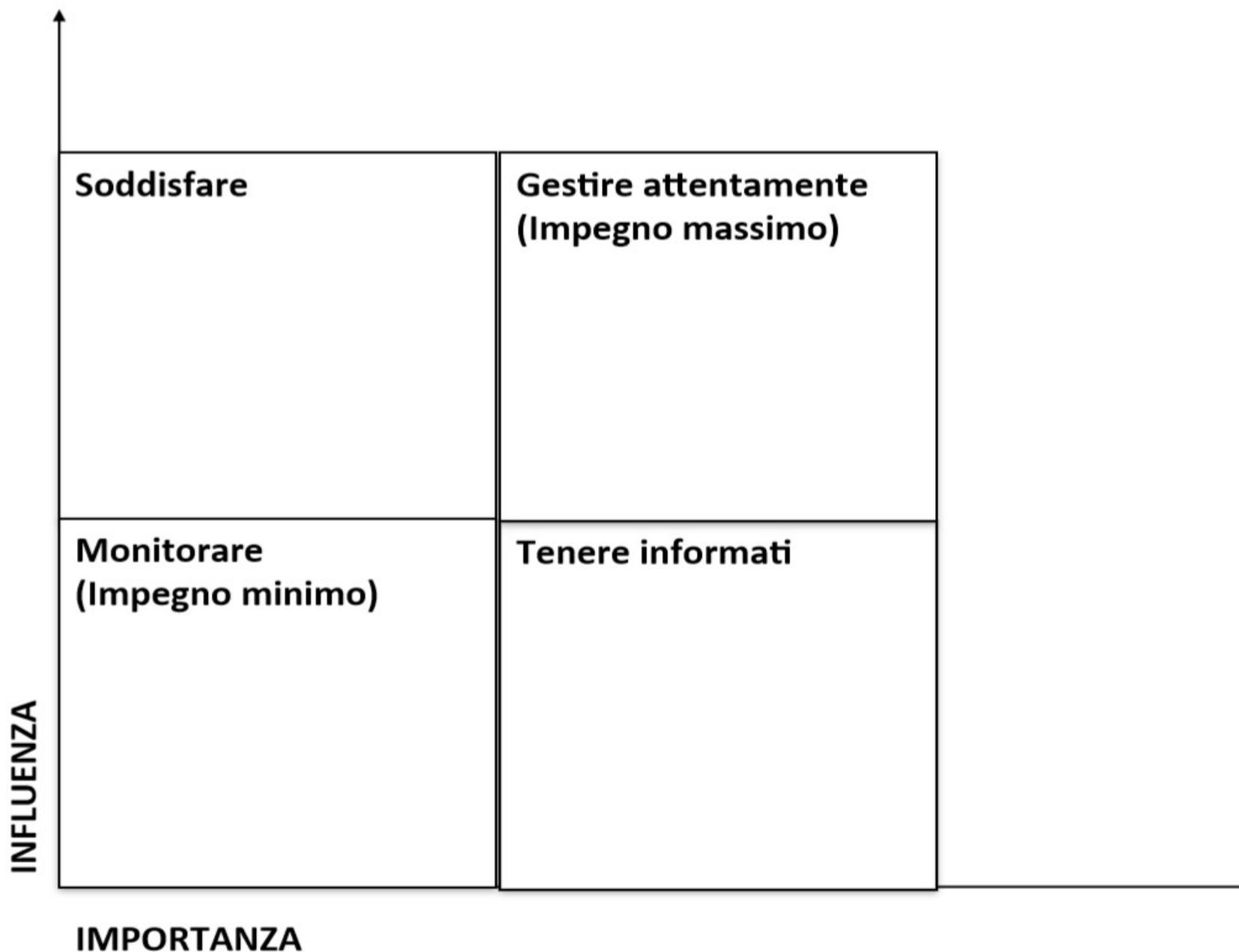


PEOPLE & CONNECTIONS MAP



Mappa dei portatori di interessi

Influenza dello stakeholder (sull'organizzazione)	Importanza dello stakeholder (per l'organizzazione)			
	Nessuna	Poca importanza	Abbastanza importanza	Molta importanza
Nessuna				
Poca influenza				
Abbastanza influenza				
Molta influenza				



RUOLO DEGLI STAKEHOLDER	DESCRIZIONE DEGLI STAKEHOLDER Indicate un soggetto concreto interessante per il (e potenzialmente interessato al) progetto che state costruendo...	OPPORTUNITÀ Quali punti di forza mette in campo lo stakeholder identificato nella relazione con la partnership e nella costruzione del progetto?	CRITICITÀ Quali punti di debolezza mette in campo lo stakeholder identificato nella relazione con la partnership e nella costruzione del progetto?
Alleati			
Competitor			
Facilitatori			
Beneficiari			
Fornitori			
Generatori di risorse			



IL COORDINAMENTO

METTI A FUOCO!

Quale **governance** (assetto delle responsabilità) immaginiamo per il progetto? Come prefiguriamo il **project management**? Come si compone il **gruppo di lavoro di progetto**? Quali **competenze** sono necessarie?



GLI OBIETTIVI

METTI A FUOCO!

Quali sono gli **obiettivi trasformativi** del nostro progetto? Quali **cambiamenti intendiamo conseguire** sviluppando le azioni che il progetto prevede?



LE AZIONI

METTI A FUOCO!

In quali **azioni** si declina il progetto?
In quali **attività** si sviluppa ciascuna azione?
In quali **tempi** intendiamo realizzare le diverse attività?



IL COORDINAMENTO

METTI A FUOCO!

Quale **governance** (assetto delle responsabilità) immaginiamo per il progetto? Come prefiguriamo il **project management**? Come si compone il **gruppo di lavoro di progetto**? Quali **competenze** sono necessarie?



GLI OBIETTIVI

METTI A FUOCO!

Quali sono gli **obiettivi trasformativi** del nostro progetto? Quali **cambiamenti intendiamo conseguire** sviluppando le azioni che il progetto prevede?



LE AZIONI

METTI A FUOCO!

In quali **azioni** si declina il progetto?
In quali **attività** si sviluppa ciascuna azione?
In quali **tempi** intendiamo realizzare le diverse attività?

7. Gli obiettivi

Un progetto promuove **obiettivi generali** e **obiettivi specifici**.

Innanzitutto, vi suggeriamo di mettere a fuoco gli obiettivi generali (altrimenti indicati come finalità): essi vi permettono di identificare le motivazioni profonde per le quali intendete realizzare il progetto.

Gli **obiettivi generali** sono abbastanza ampi e generici e in qualche modo **rappresentano la *vision del progetto*, ovvero lo scenario che prefiguriamo per il futuro quando, anche grazie alla nostra iniziativa, la realtà sarà almeno in parte modificata e migliorata.**

Se vi candidate a un bando, gli obiettivi generali della vostra iniziativa dovranno sviluppare e contestualizzare le finalità indicate dal potenziale finanziatore, ed essere coerenti con esse.

Gli obiettivi generali sono costitutivi del vostro progetto; una volta definiti non saranno modificabili: una loro trasformazione, infatti, implicherebbe un cambiamento strutturale del vostro **piano d'azione**.

Gli obiettivi specifici danno concretezza agli obiettivi generali: ne sono lo sviluppo definito e pragmatico; li declinano con riferimento al vostro contesto di riferimento. **Gli obiettivi specifici** rappresentano la **mission** puntuale del vostro progetto: tracciano la strada che dovete percorrere per realizzare gli obiettivi generali.

Descrivete gli obiettivi specifici in termini di obiettivi trasformativi, ovvero prefigurate i cambiamenti concreti che intendete ottenere tramite la vostra azione progettuale.

Il lavoro sugli obiettivi specifici è delicato e cruciale: **sul loro conseguimento (totale, parziale, mancato) si misurerà il successo del vostro progetto.**

Nell'illustrare gli obiettivi generali, fate puntuale riferimento al bando o alle finalità che sapete essere care al potenziale finanziatore.

Nel circoscrivere gli obiettivi specifici, siate **concreti e puntuali**:

- gli obiettivi specifici devono declinare con coerenza gli obiettivi generali;
- gli obiettivi specifici devono essere strettamente connessi al problema che avete individuato e descritto, per cercare di risolverlo;
- devono essere fortemente ancorati al contesto che avete esplorato, per essere credibili e sostenibili;
- devono dare forma all'idea progettuale, declinarla e specificarla, metterla a fuoco;
- devono essere coerenti con le mission e le competenze delle vostre organizzazioni (se individuate un obiettivo a cui non siete in grado di rispondere, potete valutare di allargare il partenariato ad altri; se vi manca una competenza molto particolare, potete rivolgervi a un fornitore);
- devono essere obiettivi "specifici", ovvero ben definiti, chiaramente comprensibili;
- devono essere valutabili e se possibile misurabili;
- devono essere realistici e raggiungibili, per evitare frustrazioni;
- ma devono anche essere significativi e rilevanti, per agire cambiamenti tangibili e riconoscibili;
- devono essere ancorati a un cronoprogramma: le iniziative progettuali hanno un inizio e un termine entro il quale gli obiettivi devono essere conseguiti; può anche essere utile fissare obiettivi intermedi, determinando la loro cadenza temporale lungo la vita del progetto.

Attenzione. Gli obiettivi sono il **fine** del progetto ed esprimono una situazione desiderata futura: non vanno confusi con le attività di progetto, che sono invece il **mezzo**; gli obiettivi non indicano in che modo si sviluppino i lavori di progetto, ma illustrano proponimenti che si intendono conseguire tramite le attività di progetto.

Per descrivere un obiettivo è bene costruire una frase secondo lo schema: verbo all'infinito + complemento oggetto + più eventuale altro complemento.

Ecco tre esempi di esposizione di obiettivi progettuali:

- rigenerare spazi pubblici sotto-utilizzati, trascurati vandalizzati;
- favorire occasioni di cittadinanza attiva e mutuo aiuto tra gli abitanti;
- caratterizzare il rione come luogo positivo e attrattivo.

Questo sotto è un possibile impianto progettuale:

Azioni di progetto	Attività
Azione A [Titolo]	Attività 1 - [Titolo]
	Attività 2 - [Titolo]
Azione B [Titolo]	Attività 3 - [Titolo]
	Attività 4 - [Titolo]
	Attività 5 - [Titolo]
	Attività 6 - [Titolo]
Azione C [Titolo]	Attività 7 - [Titolo]
	Attività 8 - [Titolo]
	Attività 9 - [Titolo]
Azione di project management	Attività 10 - [Direzione e coordinamento]
	Attività 11 - [Amministrazione]
	Attività 12 - [Monitoraggio e valutazione]
Azione di comunicazione	Attività 13 - [Titolo]
	Attività 14 - [Titolo]
	Attività 15 - [Titolo]



LE ENTRATE

TROVA LE ENERGIE!

Quali sono le **tipologie di ricavo** del progetto?
Quali sono le possibili **fonti di finanziamento**? Facciamo una previsione delle possibili entrate da: **bandi pubblici, fondazioni bancarie, fondazioni di impresa, attività di crowdfunding, sponsorizzazioni, donazioni, attività del progetto a pagamento...**



I COSTI

TROVA LE ENERGIE!

Quali sono le **tipologie di costo** del progetto? Individuiamo e proviamo a quantificare le principali voci di spesa del nostro progetto: **acquisto di beni immobili, ristrutturazioni, acquisto di arredi e attrezzature, personale strutturato e non strutturato, prestazioni professionali di terzi, materiali di consumo, spese correnti, rimborsi spese dei volontari...**



LE RISORSE

TROVA LE ENERGIE!

Di quali risorse abbiamo bisogno per realizzare le azioni e le attività previste dal progetto?
Di quali **competenze** professionali e volontarie?
Di quali **strumenti e attrezzature**?
Di quali **spazi**?
Di quali **materiali di consumo**?
Di che altro?



(attenzione: non è detto che il vostro progetto richieda l'utilizzo di tutte le risorse indicate; scegliete solo quelle coerenti con le vostre azioni):

- **beni immobili** (una sede, un luogo, un'area verde, un bene comune materiale che prevedete di acquistare o ristrutturare o ampliare, o su cui avete in programma di intervenire in maniera permanente con installazioni e impianti...);
- **arredi e attrezzature** (arredi da ufficio, arredi tecnici, macchine produttive, attrezzature informatiche, mezzi di trasporto...);
- **competenze professionali** (sia interne alle organizzazioni coinvolte nel progetto, sia da cercare all'esterno; sia fornite da dipendenti, volontari, collaboratori, sia da professionisti e imprese fornitrici);
- **materiali di consumo** (cancelleria d'ufficio, carburante, generi alimentari, farmaci...);
- **spese correnti** (telefono e internet, riscaldamento, luce, acqua, pulizia locali, rifiuti urbani...).

Appuntate nella tabella, attività per attività, le risorse necessarie.

Probabilmente l'elenco che risulterà dal vostro lavoro non sarà definitivo e dovrete ancora adattarlo soprattutto quando vi confronterete con i vincoli imposti dall'equilibrio costi/entrate e con i vincoli definiti dal finanziamento, ma intanto avrete già fatto un primo elenco di ingredienti utili, che vi permetterà di procedere nel percorso di progettazione con le idee più chiare.

Utilizzate la tabella riprodotta sotto.

[Titolo del progetto]		[Data]
Azioni di progetto	Attività	Risorse necessarie
Azione A [Titolo]	Attività 1 [Titolo]	...
	Attività 2 [Titolo]	...
Azione B [Titolo]	Attività 3 [Titolo]	...
	Attività 4 [Titolo]	...
	Attività 5 [Titolo]	...
	Attività 6 [Titolo]	...
	Attività 7 [Titolo]	...

Azione C [Titolo]	Attività 7 [Titolo]	...
	Attività 8 [Titolo]	...
	Attività 9 [Titolo]	...
Azione D Project management	Attività 10 [Direzione e coordinamento]	...
	Attività 11 [Amministrazione]	...
	Attività 12 [Monitoraggio e valutazione]	...
Azione E Comunicazione	Attività 13 [Titolo]	...
	Attività 14 [Titolo]	...
	Attività 15 [Titolo]	...

In un budget di progetto, generalmente i costi per investimenti comprendono:

- spese per l'acquisto di immobili;
- spese per la ristrutturazione, la manutenzione e il restauro di immobili;
- spese per l'acquisto di arredi;
- spese per l'acquisto di attrezzature.

I costi di gestione generalmente comprendono:

- spese per personale strutturato;
- spese per personale non strutturato;
- spese per i rimborsi dei volontari;
- spese per prestazioni professionali di terzi;
- spese per materiale di consumo;
- altre spese correnti.

coworking per volontari

[Colonna 1] Azione di progetto	[Colonna 2] Attività di progetto	[Colonna 3] Macro categoria di spesa	[Colonna 4] Categoria di spesa	[Colonna 5] Unità di costo elementare	[Colonna 6] Numero unità necessarie	[Colonna 7] Costo unitario dell'unità	[Colonna 8] Costo totale
		Spese di gestione (oneri gestionali)	Personale strutturato	Dipendente per richiesta preventivi e gestione fornitori (costo orario / ore di impegno)	50	€ 20,00	€ 1.000,00
			Spese per i rimborsi dei volontari	Rimborsi per viaggi dei volontari da abitazione propria a cantiere (numero viaggi / costo medio per viaggio)	300	€ 30,00	€ 9.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Grafica per logo e immagine coordinata	1	€ 3.000,00	€ 3.000,00
	Attività 2 [Titolo] Inaugurazione e promozione	Spese di gestione (oneri gestionali)	Prestazioni professionali di terzi	Sito internet e social network	1	€ 3.000,00	€ 3.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Brochure	10000	€ 0,10	€ 1.000,00
			Prestazioni professionali di terzi	Inserzioni pubblicitarie	3	€ 500,00	€ 1.500,00
			Materiale di consumo	Alimenti e bevande per inaugurazione (numero invitati / costo a persona)	200	€ 25,00	€ 5.000,00
			Spese per i rimborsi dei volontari	Rimborsi per viaggi dei volontari impegnati in attività di promozione (numero viaggi / costo medio per viaggio)	100	€ 30,00	€ 3.000,00
			Spese correnti	Pulizie generali post cantiere e pre inaugurazione	1	€ 500,00	€ 500,00
			Personale strutturato	Dipendente per richiesta preventivi e gestione fornitori (ore di impegno)	20	20	€ 400,00

<p>Finanziamenti diretti dell'Unione europea</p>	<p>Sono finanziamenti declinati in Programmi tematici e gestiti direttamente dalle diverse Direzioni generali della Commissione europea o da Agenzie ad essa delegate.</p>	<p>Finanziano idee innovative, scambi di esperienze, migliori pratiche oppure l'organizzazione di seminari, convegni e studi da realizzare in partenariato con altri paesi.</p>	<p>Ci si candida rispondendo a bandi della Commissione europea che trasferisce gli importi direttamente ai beneficiari del progetto. Si tratta di percorsi impegnativi: per partecipare ai bandi è necessario investire tempo, la documentazione di candidatura di solito è in lingua inglese e occorre costituire partenariati transnazionali.</p>
<p>Finanziamenti indiretti dell'Unione europea</p>	<p>Suddivisi in diversi Fondi strutturali, sono finanziamenti della Commissione europea gestiti dalle autorità nazionali, regionali e provinciali, che hanno il compito di programmare gli interventi, emanare i bandi e gestire le risorse comunitarie. I due Fondi principali a cui fare riferimento sono il Fondo sociale europeo (FSE) e il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR).</p>	<p>Obiettivo principale di questi finanziamenti è quello di ridurre le disparità economiche, sociali e territoriali tra le varie regioni europee. Le proposte di progetto vanno presentate direttamente alle autorità locali, regionali e nazionali. I bandi sono in lingua italiana. Per candidarsi occorre costruire partnership locali.</p>	<p>Non sono linee di finanziamento rivolte al volontariato, tuttavia le associazioni possono essere coinvolte nei progetti, dando un contributo attraverso la loro attività istituzionale, o partecipando come beneficiarie finali dei servizi erogati.</p>

<p>Crowdfunding</p>	<p>Secondo l'European Crowdfunding Network il crowdfunding è la raccolta di piccole somme di denaro finalizzate a sostenere singoli progetti da parte di un gran numero di individui (crowd = "folla") tramite o con l'aiuto di internet e dei social network.</p>	<p>Gli ingredienti che costituiscono il crowdfunding sono la raccolta fondi, la folla e internet. In Italia sono attive diverse piattaforme di crowdfunding: si tratta di siti web sui quali è possibile pubblicare progetti in cerca di finanziamenti e tramite i quali gli utenti interessati possono contribuire alla realizzazione dei progetti con un'offerta di denaro.</p>	<p>Il crowdfunding non è una metodologia semplice. Non basta pubblicare un progetto su una piattaforma per avere successo. La folla è in realtà una rete di interlocutori che ogni organizzazione deve avere o costruire. Internet e i social network accelerano processi che devono avvenire anche offline.</p>
<p>Donazioni</p>	<p>Le donazioni di cittadini e imprese in favore di organizzazioni e progetti non profit è un fenomeno sempre più diffuso e radicato.</p>	<p>La normativa fiscale vigente prevede diverse agevolazioni per i donatori che effettuano erogazioni liberali: detrazioni d'imposta per le persone fisiche; deduzioni dal reddito per le imprese.</p>	<p>Una piccola o media organizzazione non profit difficilmente possiede i mezzi per intraprendere massicce campagne di fund raising. Una buona idea è quella di investire risorse per la creazione di un <i>fund raising team</i>, costituito da volontari e da figure professionali competenti così da sviluppare competenze interne.</p>
<p>Sponsorizzazioni da imprese</p>	<p>Imprese socialmente responsabili possono sponsorizzare le organizzazioni non profit o sostenere cause di interesse sociale. Nella sponsorizzazione sociale di manifestazioni, eventi o attività con carattere di utilità sociale e nel <i>cause related marketing</i> (marketing di iniziative sociali) prevale l'obiettivo promozionale e</p>	<p>Queste forme di finanziamento collegano benefici economici e visibilità: le organizzazioni impegnate in progetti sociali ottengono risorse e le imprese che sponsorizzano o finanziano una specifica causa guadagnano visibilità.</p>	<p>Il rischio è di scegliere l'impresa finanziatrice sbagliata (poco trasparente, aggressiva, ambivalente), provocando ritorni negativi in termini di immagine e di credibilità sociale.</p>



LO STORYTELLING

COMUNICA!

Come intendiamo **comunicare** il nostro progetto in partnership? Mettiamo a punto un piano di **narrazione** del progetto da sviluppare prima, durante e dopo la sua realizzazione.

I RISULTATI

COMUNICA!

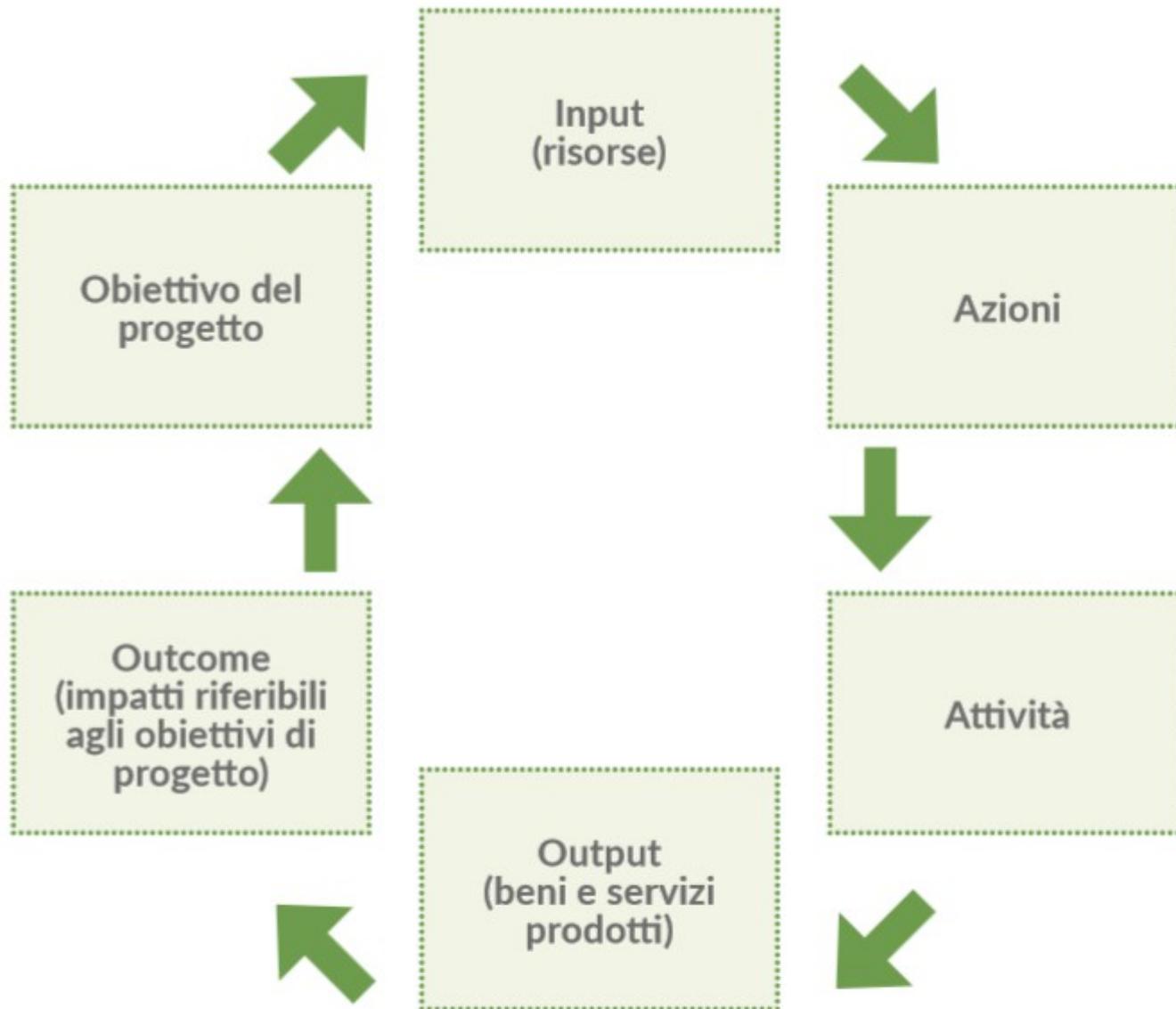
Concretamente, quali sono i **risultati attesi misurabili** del nostro intervento? Indichiamo i prodotti tangibili (**beni**) o fruibili (**servizi**) e gli **impatti** riferibili agli obiettivi di progetto.

LA SCHEDA PROGETTO

COMUNICA!

Riordiniamo e sviluppiamo il lavoro svolto con il Canvas in un **formulario (scheda progetto)** coerente.

Questo disegno visualizza il lessico e le connessioni proposte:



In sintesi: il progetto ha obiettivi per conseguire i quali mette in campo risorse; grazie alle risorse viene sviluppato un piano di azioni e di attività; le attività producono beni e servizi (output) e impatti (outcome) riferibili agli obiettivi di progetto: il cerchio si chiude.

Potete sintetizzare il vostro lavoro in una tabella come questa:

Azioni	Attività	Servizi e beni realizzati (output)	Descrizioni e indicatori numerici di realizzazione	Impatti prodotti (output)	Descrizioni e indicatori numerici di impatto	
Azione A	Attività 1					
	Attività 2					
	Attività 3					
Azione B	Attività 4					
	Attività 5					
Azione C	Attività 6					

Ambito di intervento e motivazione del progetto

Descrivete il contesto di riferimento e il problema a cui intendete fare fronte con riferimento a quel contesto.

- **A che problema intendiamo far fronte?**
- **In quale città, territorio, comunità, contesto?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nei campi "Il contesto" e "Il problema" del *Partnership Project Canvas*.

L'idea e gli obiettivi

Descrivete l'idea progettuale e declinatela in obiettivi generali e in obiettivi specifici trasformativi con riferimento al problema e al contesto descritti sopra.

- **Qual è la mission del progetto?**
- **Quali sono i traguardi che intende raggiungere?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nei campi "L'idea" e "Gli obiettivi" del *Partnership Project Canvas*.

Il piano delle azioni e delle attività

Descrivere le attività che intendete sviluppare per conseguire gli obiettivi prefissati; accorpate e organizzate le attività di azioni. Descrivete le modalità di attuazione di ogni attività e i tempi di realizzazione.

- **Concretamente, che intendiamo fare?**
- **Come?**
- **In che tempi?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo “Le azioni” del *Partnership Project Canvas*.

I punti di forza e di debolezza della vostra iniziativa

Autovalute la vostra iniziativa: prefigurate quali punti di forza la caratterizzano e quali sono i punti di debolezza; indicate le opportunità che crea e i rischi che possono penalizzarla. Descrivete come pensate di far fronte a debolezze e rischi.

- **Su quali punti di forza e opportunità possiamo fare leva?**
- **Quali debolezze dobbiamo fronteggiare e quali rischi evitare?**

Utilizzate e sviluppate il lavoro che avete messo a punto nel campo “Il contesto”, “Il capitale sociale” e “L’ecosistema” del *Partnership Project Canvas*.

Il capofila, i partner, altre organizzazioni coinvolte

Descrivere il profilo delle organizzazioni coinvolte come capofila e partner del progetto: indicate la vision, la mission e le attività di ciascuna. Descrivete la loro funzione e il loro impegno nell'ambito del progetto. Presentate anche le organizzazioni che coinvolgerete come organizzazioni di rete, o come fornitori.

- **Chi siamo?**
- **Quali sono i nostri scopi e le nostre attività?**
- **Che funzione svolgiamo nel progetto?**
- **Quale contributo apportiamo all'iniziativa?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo "L'ecosistema" e "Gli stakeholder" del *Partnership Project Canvas*.

I beneficiari

Indicate i beneficiari del progetto, ovvero i cittadini - singoli, gruppi informali, gruppi organizzati - che sono coinvolti nel problema individuato e che saranno fruitori delle attività progettuali previste.

Indicate sia i beneficiari diretti, sia i beneficiari indiretti.

Descrivete anche le generali ricadute positive della vostra iniziativa sul contesto e sulla comunità di riferimento.

- **Chi sono i beneficiari diretti delle nostre attività?**
- **Quali altri cittadini ne deriveranno vantaggi?**
- **Quali sono le ricadute positive del nostro progetto nel contesto e nella comunità di riferimento?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo "Gli stakeholder" del *Partnership Project Canvas*.

I risultati

Descrivete i risultati attesi, concreti e misurabili, del vostro progetto. Indicate i beni e servizi realizzati e gli impatti previsti in relazione ai beneficiari e al contesto; suddivideteli con riferimento alle diverse azioni progettuali. Indicate (se possibile determinandoli numericamente) gli indicatori numerici di realizzazione e di impatto.

- **Quali beni e servizi intendiamo produrre?**
- **Quali sono gli impatti previsti della nostra iniziativa? Dopo la conclusione del progetto come cambierà - con riferimento al problema e al contesto individuati - la situazione rispetto a prima?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo "I risultati" del *Partnership Project Canvas*.

Il coordinamento

Descrivete la governance del progetto, intesa come assetto organizzativo e delle responsabilità. Descrivete gli organi di governo, di coordinamento e di gestione del progetto, la strutturazione dei gruppi di lavoro; indicate la loro composizione.

- **Come intendiamo governare e gestire il progetto?**
- **Come strutturiamo il nostro lavoro?**
- **Come ci organizziamo?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo "Il coordinamento" del *Partnership Project Canvas*.

La comunicazione

Descrivete il piano di comunicazione del vostro progetto. Come, con che mezzi, con che stile, a chi intendete comunicare i vostri propositi, le vostre attività e i vostri risultati?

- **Come intendiamo comunicare il nostro progetto?**
- **A chi?**
- **Con che stile e mezzi?**

Utilizzate e sviluppate in particolare il lavoro che avete messo a punto nel campo "Lo storytelling" del *Partnership Project Canvas*.

Il budget

Utilizzate un foglio di calcolo per costruire il budget dettagliato del vostro piano d'azione. Riportate sulla scheda progetto le tabelle riassuntive dei costi e delle entrate di progetto.

- **Di che risorse abbiamo bisogno?**
- **Quali sono i costi?**
- **Quali entrate ci garantiscono la copertura dei costi?**

Utilizzate e sviluppate il lavoro che avete messo a punto nei campi “Le risorse”, “I costi”, “Le entrate” del *Partnership Project Canvas*.

Contatti

Indicare l'organizzazione referente del progetto, il nome della persona di riferimento, la sua email e un suo recapito telefonico.



**NON
PROFIT
NETWORK**
CSV TRENINO



Marco Cau, agente di sviluppo locale, collabora a progetti multidisciplinari e multiattore per promuovere e valorizzare città, territori, comunità e imprese. È socio di www.pares.it
www.caublog.com

Graziano Maino, consulente e formatore, accompagna processi di innovazione e collaborazione nei gruppi e tra organizzazioni pubbliche, private, nonprofit. È socio di www.pares.it
www.mainograz.com

PROGETTAZIONE ED EDITING

Marco Cau, Andreas Fernandez, Graziano Maino, Mirella Maturo

TESTI Marco Cau, Graziano Maino

ILLUSTRAZIONI Michela Nanut - www.michelananut.it

IMPAGINAZIONE E STAMPA Grafica 5, ARCO (TN) - Maggio 2016

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTO, RIVOLGERSI A:

Mirella Maturo - Area progettazione
Non Profit Network - CSV Trentino
progettazione@volontariatotrentino.it



M1.4 Metodologie e strumenti di progettazione

L'approccio snello (Lean)

Il design thinking

Il progetto centrato sulla persona

Cornici, quadri, tele e mappe per progettare

Business Model Canvas

Mission Model Canvas

Mappa dell'empatia

Tela per progettare in partnerhip

Mappa dei portatori di interessi (stakeholder)

Corso di formazione manageriale

Project Management per RUP

(ON LINE / MODALITA' ASINCRONA)

UNI 11648:2016 e UNI ISO 21500:2013

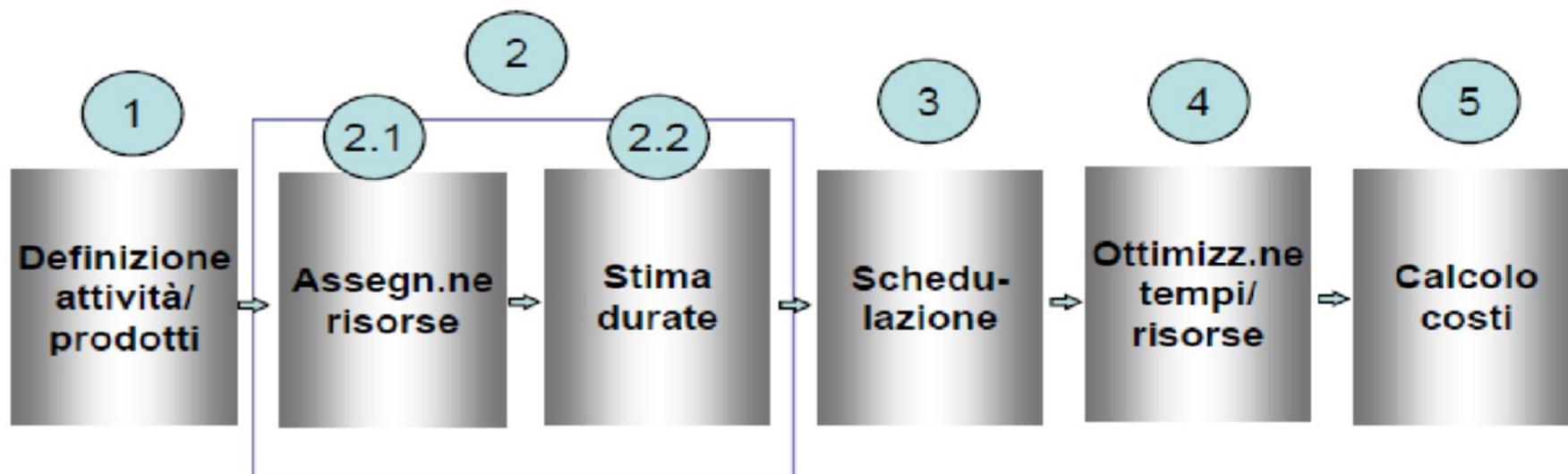
Modulo 1 - Contesto del Progetto

M1.6 – Utilità e strumenti di Project Management

Work Breakdown Structure/ Organization Breakdown Structure/ Responsibility Assignment Matrix
/Diagramma di GANTT/ Diagramma di PERT/Logical Framework/ Gestione dei rischi

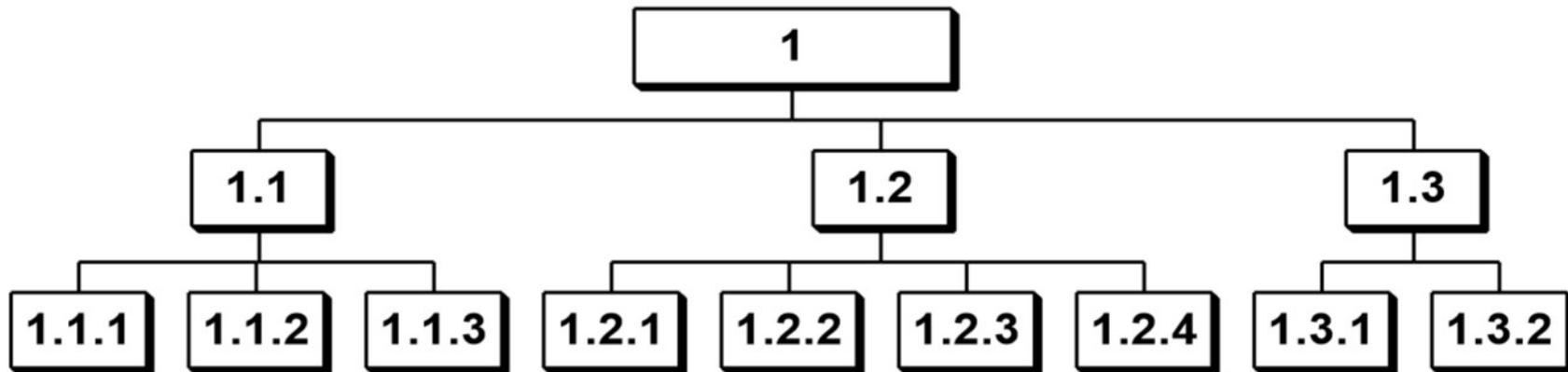
Strumenti di Project Management Work Breakdown Structure

La pianificazione



WBS - Work Breakdown Structure: cos'è?

La WBS è una scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi ed azioni costitutivi, generata allo scopo di migliorarne la gestione e il controllo.



La WBS è orientata al lavoro e ai deliverables del progetto.

WBS - Work Breakdown Structure: cos'è?

La WBS individua compiti “elementari” (attività/prodotti) come componenti dell’insieme del progetto:

Elementari, quindi facilmente gestibili e valutabili

Componenti cioè appartenenti all’insieme del progetto ma sufficientemente disgiunti e definiti da essere gestiti e valutati senza rischi di sovrapposizioni (responsabilità / prodotti)

WBS - Work Breakdown Structure: cos'è?

La Wbs è uno strumento per **rappresentare e visualizzare** il progetto nella sua interezza e nella sua complessità.

E' una rappresentazione del progetto, in forma grafica o descrittiva, che **suddivide le attività, livello per livello**, fino al grado di dettaglio necessario a una pianificazione e un controllo adeguati.

Wbs - Work breakdown structure

LA WBS:

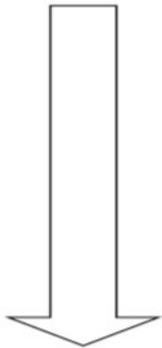
Scompone il progetto in una serie di **sotto progetti e di “oggetti”** da consegnare

Identifica i compiti (***pacchetti di lavoro***) che occorre eseguire per realizzare i singoli sottoprogetti e per produrre e consegnare i singoli “oggetti”

Identifica la **responsabilità** di ogni attività

La costruzione della WBS

GENERALE



PARTICOLARE

- Sviluppo della Wbs partendo dagli aspetti generali fino alla definizione dei dettagli
- Identificazione dei pacchetti di lavoro (compiti) che devono essere pianificati, valutati, budgetati, schedulati e controllati
- Per ogni elemento della Wbs identificazione: unità responsabile, unità partecipanti, specifiche di prodotto, stime e budget delle risorse, milestones e relative scadenze, valutazione dei risultati per eventuali manovre correttive

WBS - Work Breakdown Structure: perchè?

- **Assegnazione univoca delle responsabilità**
- **Flessibilità** – consente di modificare i singoli elementi del progetto
- **Dettaglio** – quanto più le attività e i prodotti sono elementari tanto più sarà facile controllare l'esecuzione del progetto
- **Misurabilità** – la suddivisione permette la misurabilità dei risultati di ciascuna azione
- **Osservare e riutilizzare la ripetitività** – ricorrere per quanto possibile a schematizzazioni ricorrenti da riutilizzare in progetti successivi

Dal LF alla WBS

1. Lista delle attività principali

Una volta completato il Quadro Logico, la riga delle Attività è la base per la costruzione della WBS.

Le Attività descritte nel QL riassumono quello che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Queste possono essere usate come base per specificare le attività nei loro dettagli operativi.

Dal LF alla WBS

2. Divisione di ciascuna Attività principale in sotto-attività

Lo scopo della divisione delle attività in sotto-attività specifiche è quello di renderle sufficientemente **semplici e facilmente gestibili**.

Il metodo è quello di scindere un'attività nelle sue sotto-attività, prendere ciascuna sotto-attività e dividerla in compiti.

Ogni compito quindi può essere **assegnato ad un individuo come obiettivo** a breve termine.

ATTENZIONE ALL'ECESSIVO DETTAGLIO! maggiore dettaglio significa maggiore controllo ma implica maggior numero di informazioni da gestire

Dal LF alla WBS

3. Rendere chiara la Sequenza e le Interdipendenze

Completata la sotto-divisione delle attività, esse devono essere messe in relazione l'una all'altra per definire:

La **sequenza**: in quale ordine le attività devono essere eseguite?

Le **interdipendenze**: l'attività in considerazione dipende dall'avvio o dal completamento di un'altra?

Dal LF alla WBS

3. Rendere chiara la Sequenza e le Interdipendenze - ESEMPIO

Per costruire una casa servono un numero d'attività separate e connesse: porre le fondamenta, costruire i muri, installare le porte e le finestre, intonacare, costruire il tetto, inserire le tubature.

La **sequenza** stabilisce che la costruzione delle fondamenta viene prima di quella delle mura, l'**interdipendenza** che non si possono installare porte e finestre finché le mura non abbiano raggiunto una determinata altezza, e che non si può finire di intonacare finché non sia completata l'installazione delle tubature.

Dal LF alla WBS

4. Identificare i risultati/prodotti/output delle attività

I risultati offrono una base per monitorare e gestire la realizzazione del progetto.

Sono prodotti/eventi chiave che forniscono la misura del progresso in corso ed un obiettivo cui la squadra di progetto possa mirare.

NON CONFONDERE I RISULTATI CON LE ATTIVITÀ!

Dal LF alla WBS

5. Fare una stima dell'Inizio, della Durata e della realizzazione delle Attività

Specificare i tempi vuol dire fare una stima realistica della durata di ogni compito ed includerlo nella Tabella d'Attività per stabilire le probabili date d'inizio e di conclusione.

ATTENZIONE ALL'ACCURATEZZA!

Dal LF alla WBS

6. Stimare i costi delle singole attività

Definire i costi per la realizzazione delle singole attività sulla base dei **risultati** che si prevede di raggiungere, dei **tempi** in cui si completa l'attività, del costo degli **input** (risorse umane e materiali) necessari.

SOLO SE L'IDENTIFICAZIONE DI RISULTATI, TEMPI E INPUT È STATA CORRETTA LA STIMA DEI COSTI SARÀ REALISTICA!

Dal LF alla WBS

7. Assegnare i Compiti ai Componenti della Squadra

Questo passo implica molto più che dire semplicemente a ciascuno cosa deve fare.

Con la ripartizione dei compiti si definiscono le **responsabilità per il completamento delle attività e il raggiungimento dei risultati**.

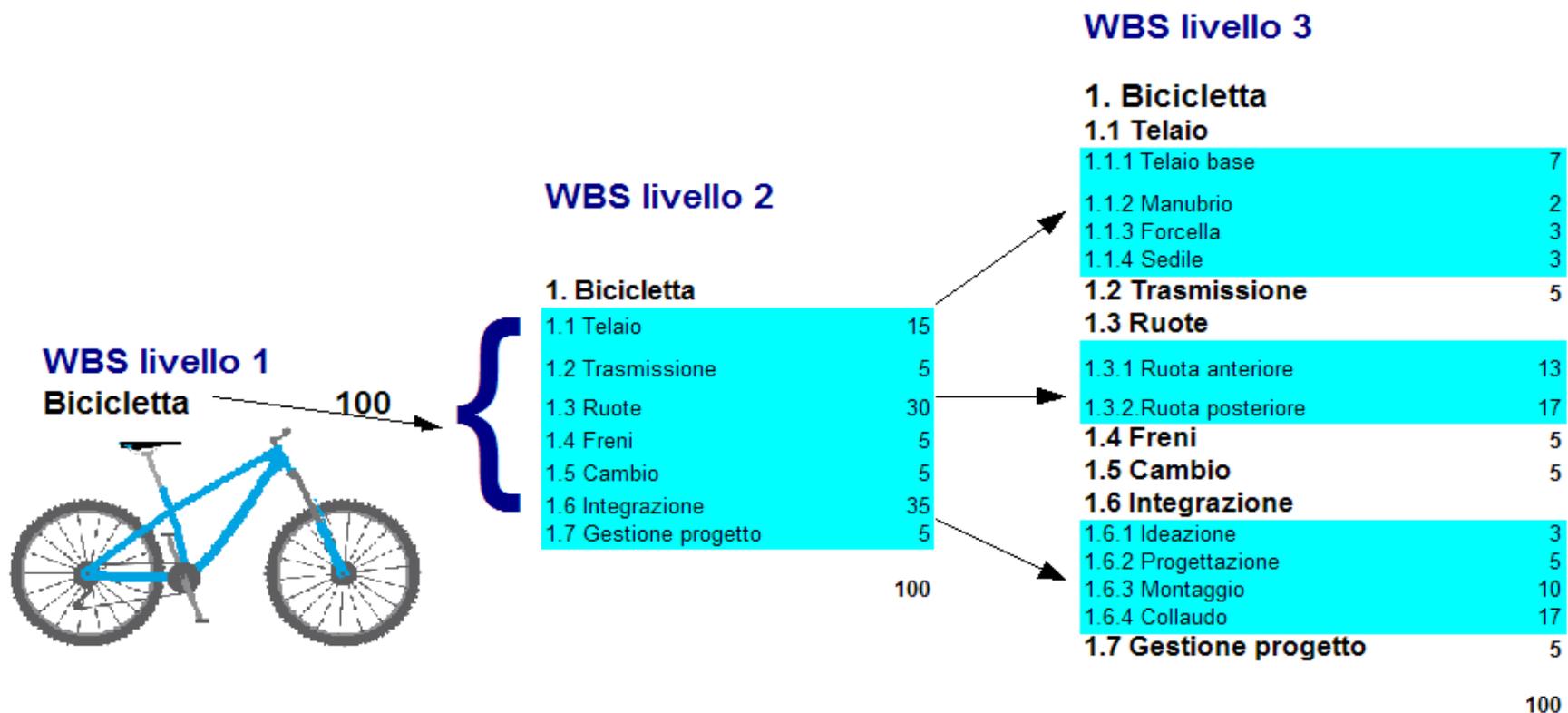
In altre parole, è un modo per stabilire le responsabilità individuali di ogni membro della squadra rispetto sia al *project manager* sia agli *altri membri*.

ATTENZIONE A NON SOVRACCARICARE ALCUNI PARTNER!

La regola del 100%...

*precisa che la WBS debba **includere il 100% del lavoro definito dal progetto e includere TUTTO il necessario alla realizzazione del progetto**, inclusa la gestione del progetto stesso.*

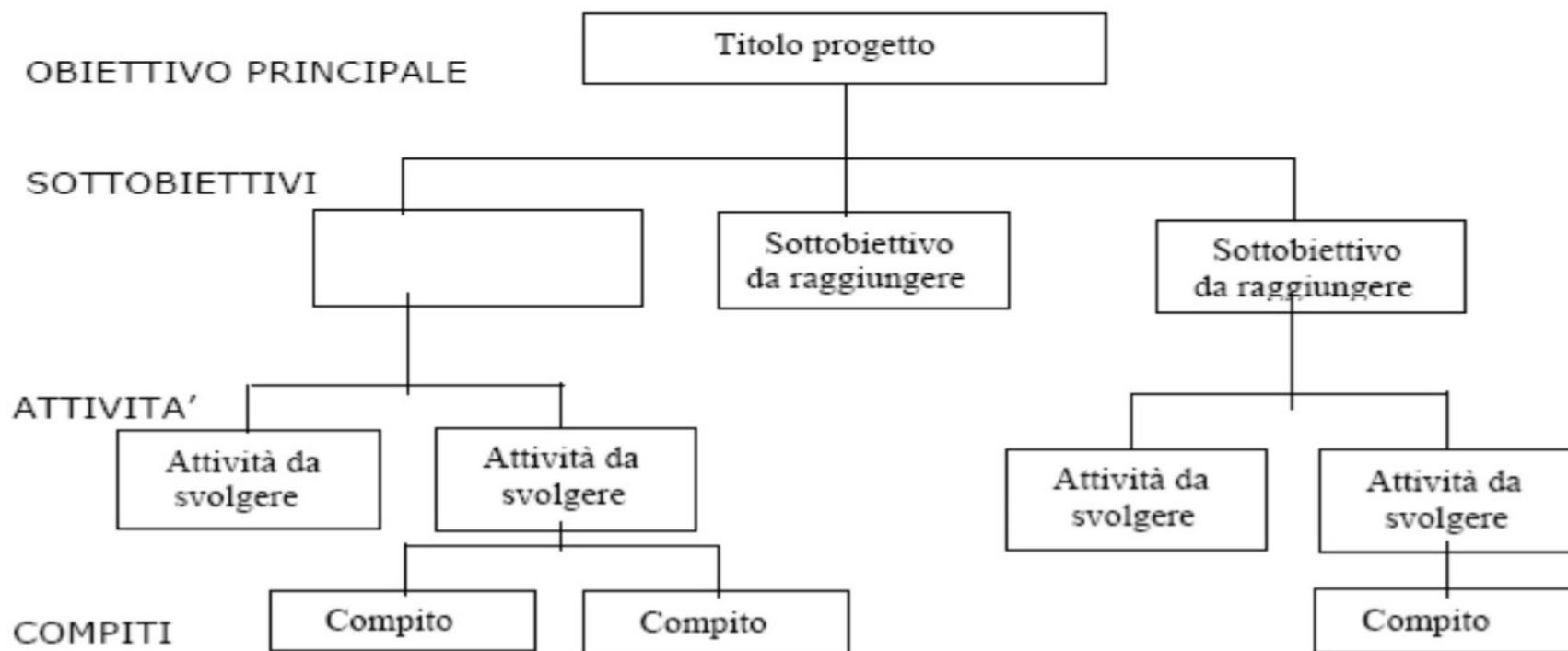
*La regola si applica a tutti i livelli della gerarchia: la somma del lavoro dei livelli "figli" deve essere uguale al 100% del lavoro rappresentato dal loro "padre" e **la WBS non dovrebbe includere alcun lavoro al di fuori dai limiti del progetto, ovvero non può includere più del 100% del lavoro.***



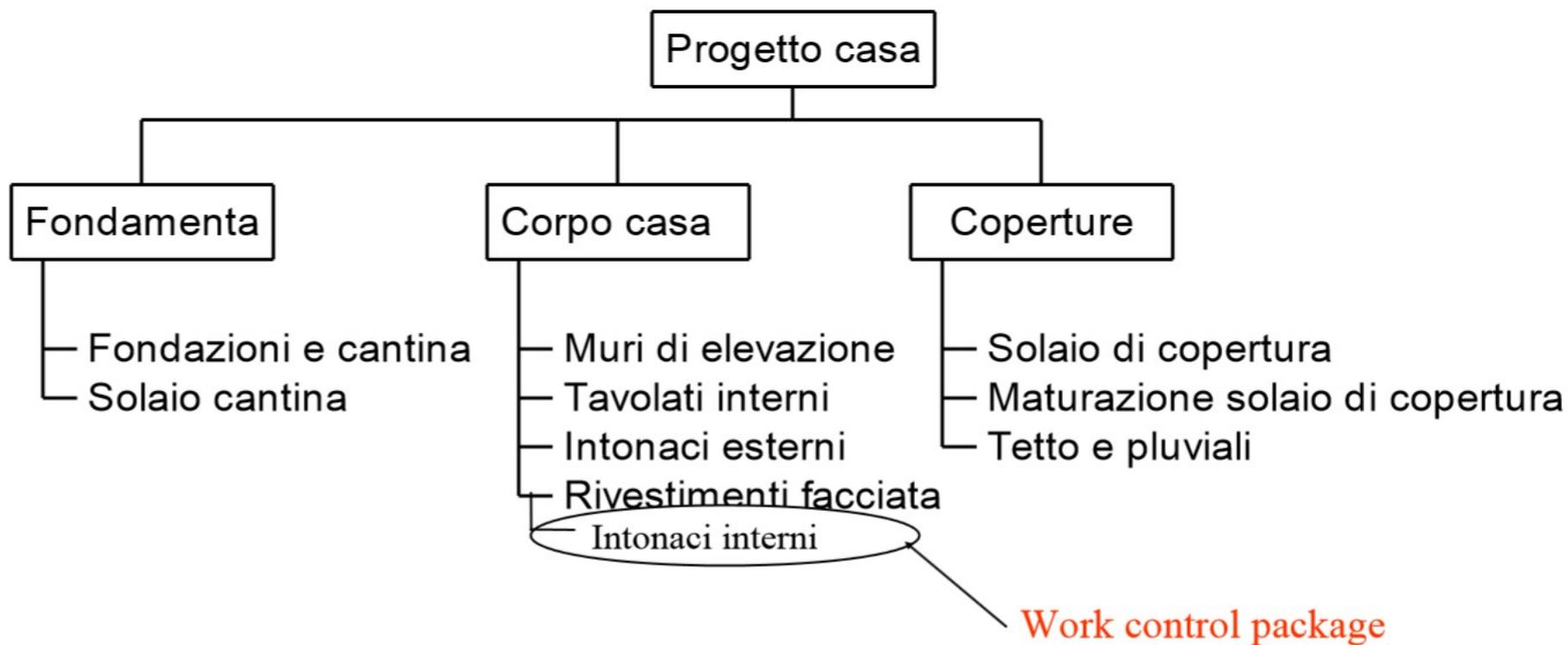
Esempi di WBS

21 68

Struttura logica di una WBS

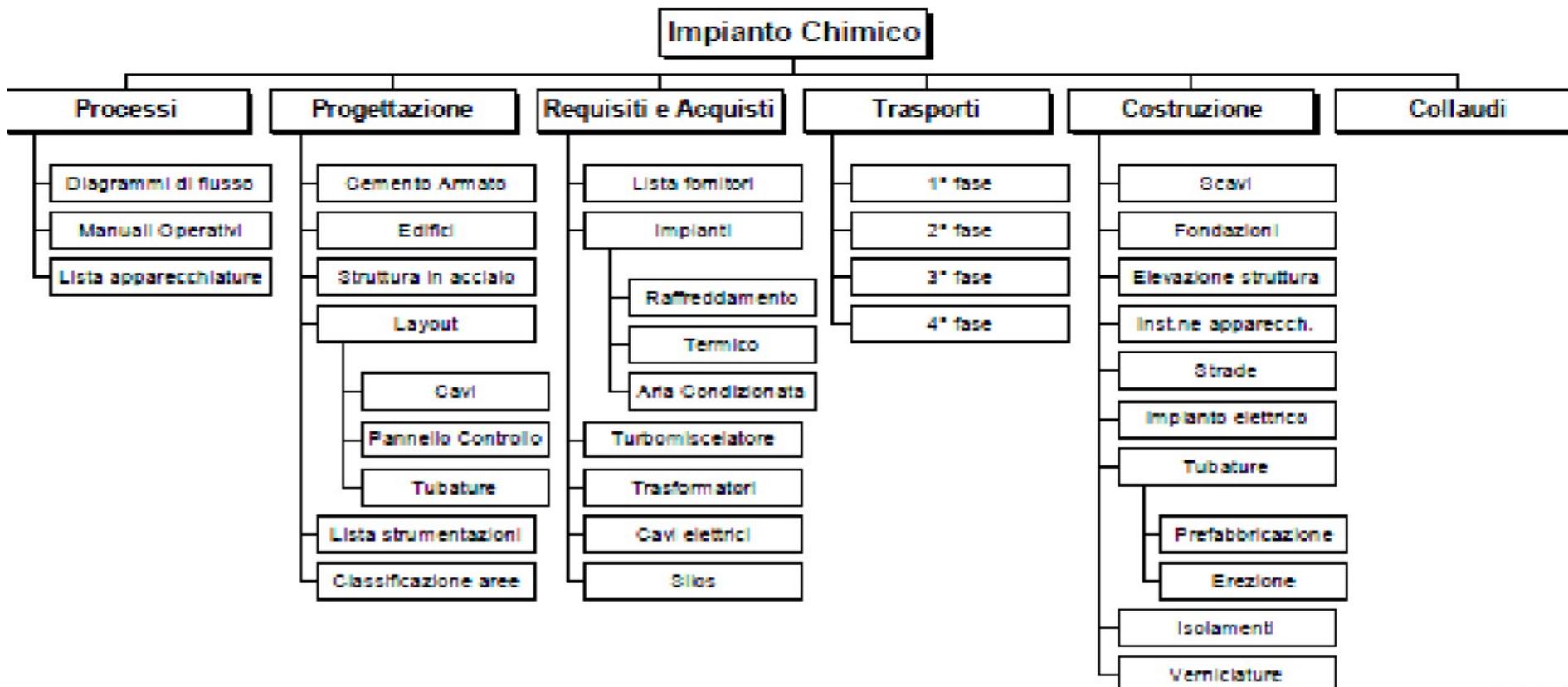


Esempio di WBS - Progetto casa



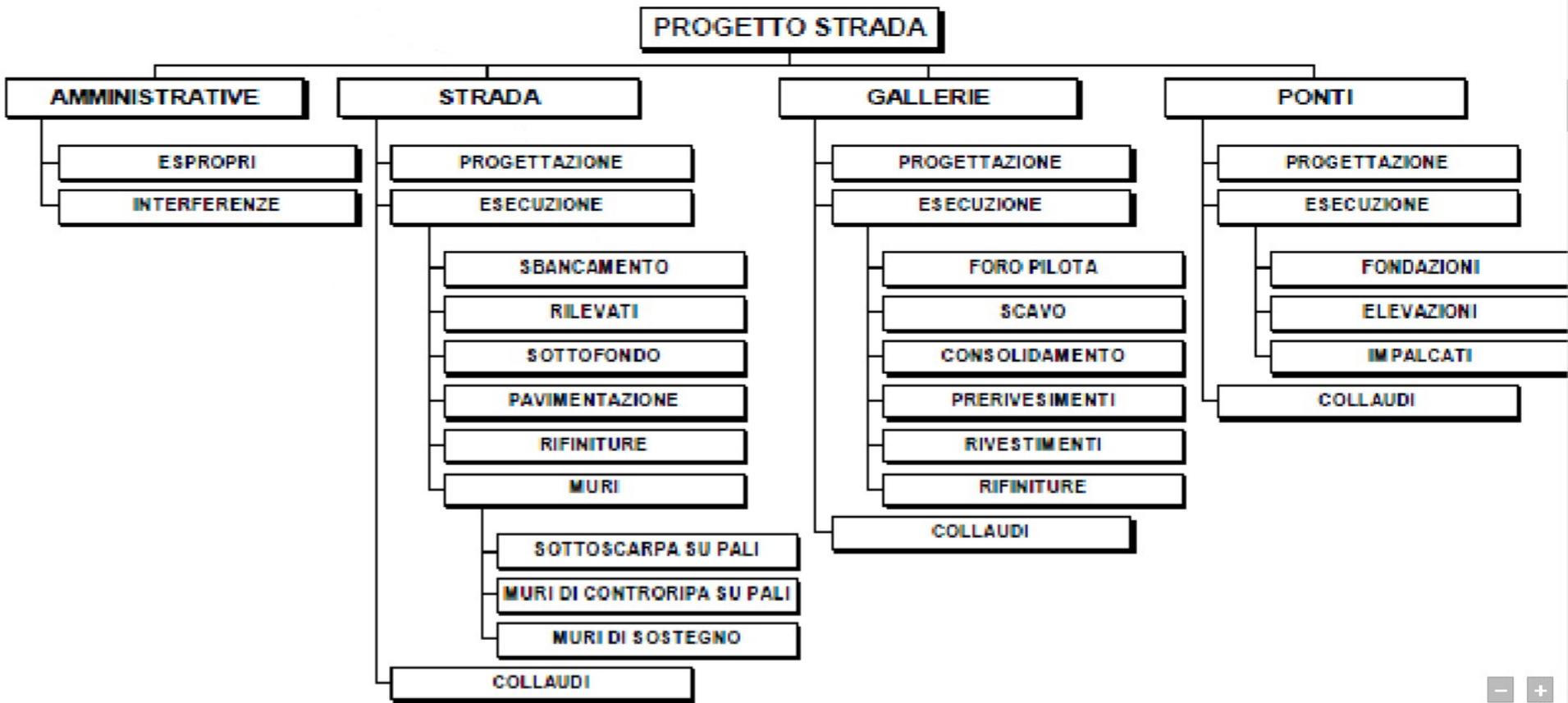
Esempi di WBS

WBS - Costruzione Impianto Chimico

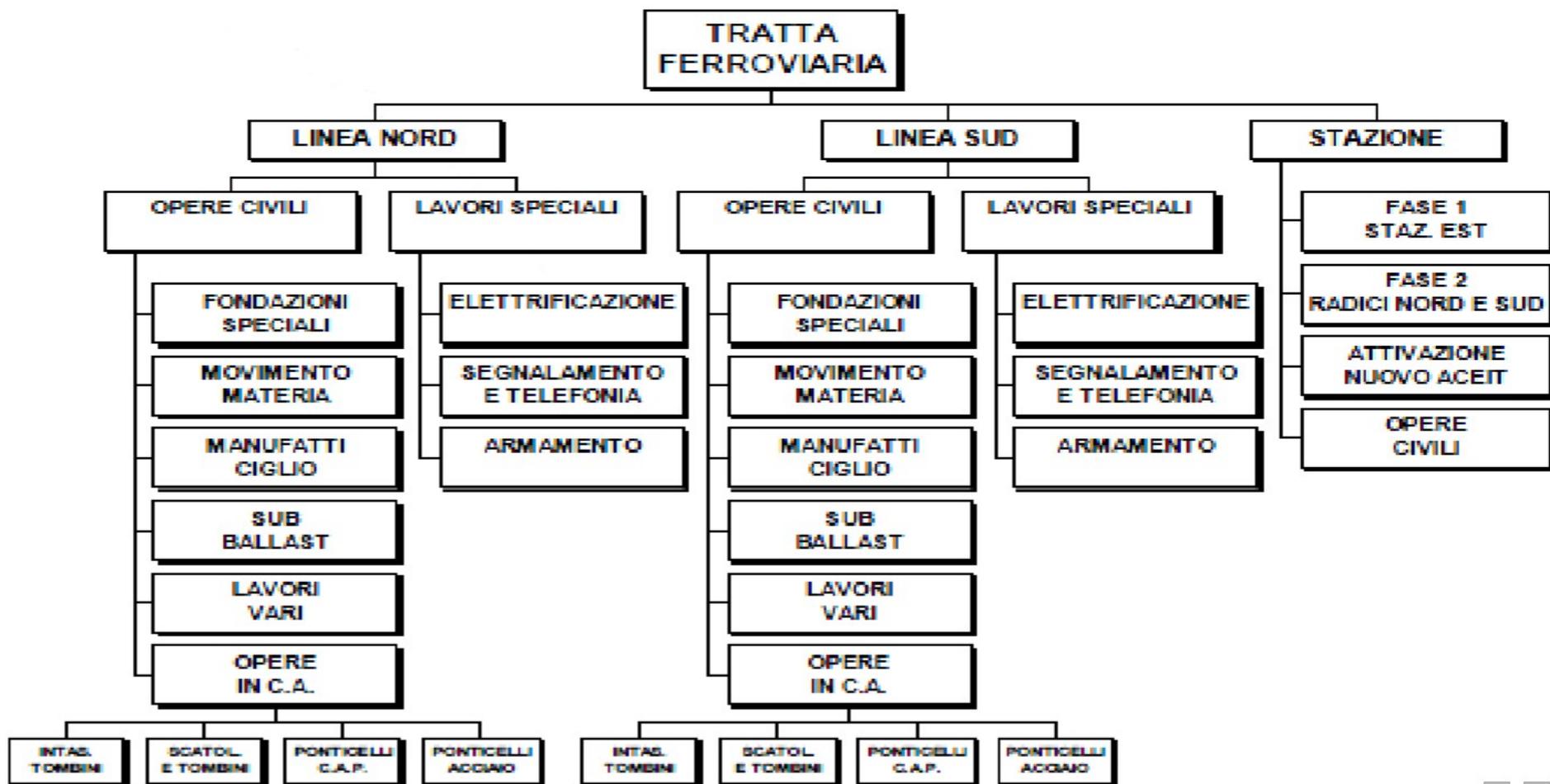


Esempi di WBS

COSTRUZIONE STRADA CON GALLERIE E PONTI

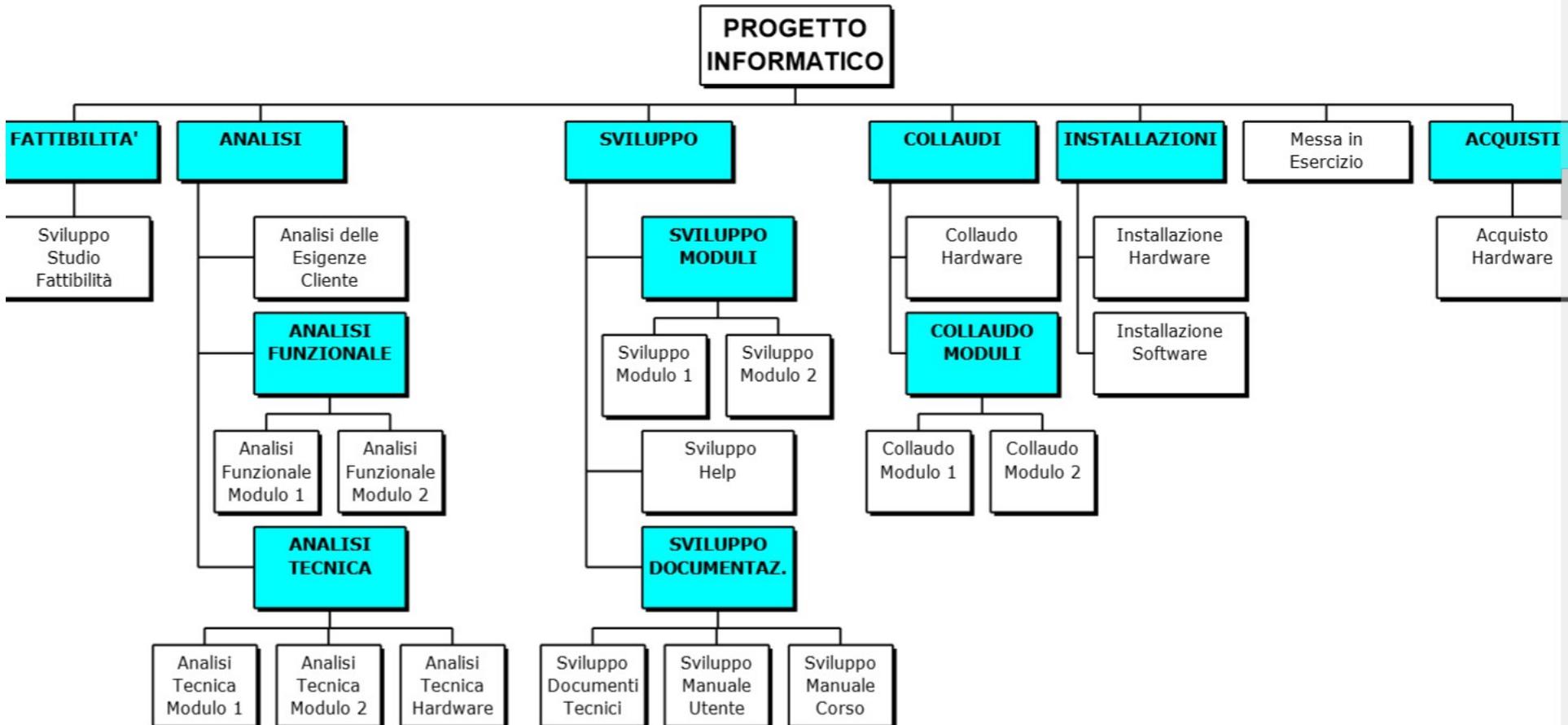


Esempi di WBS Progetto Ferroviario

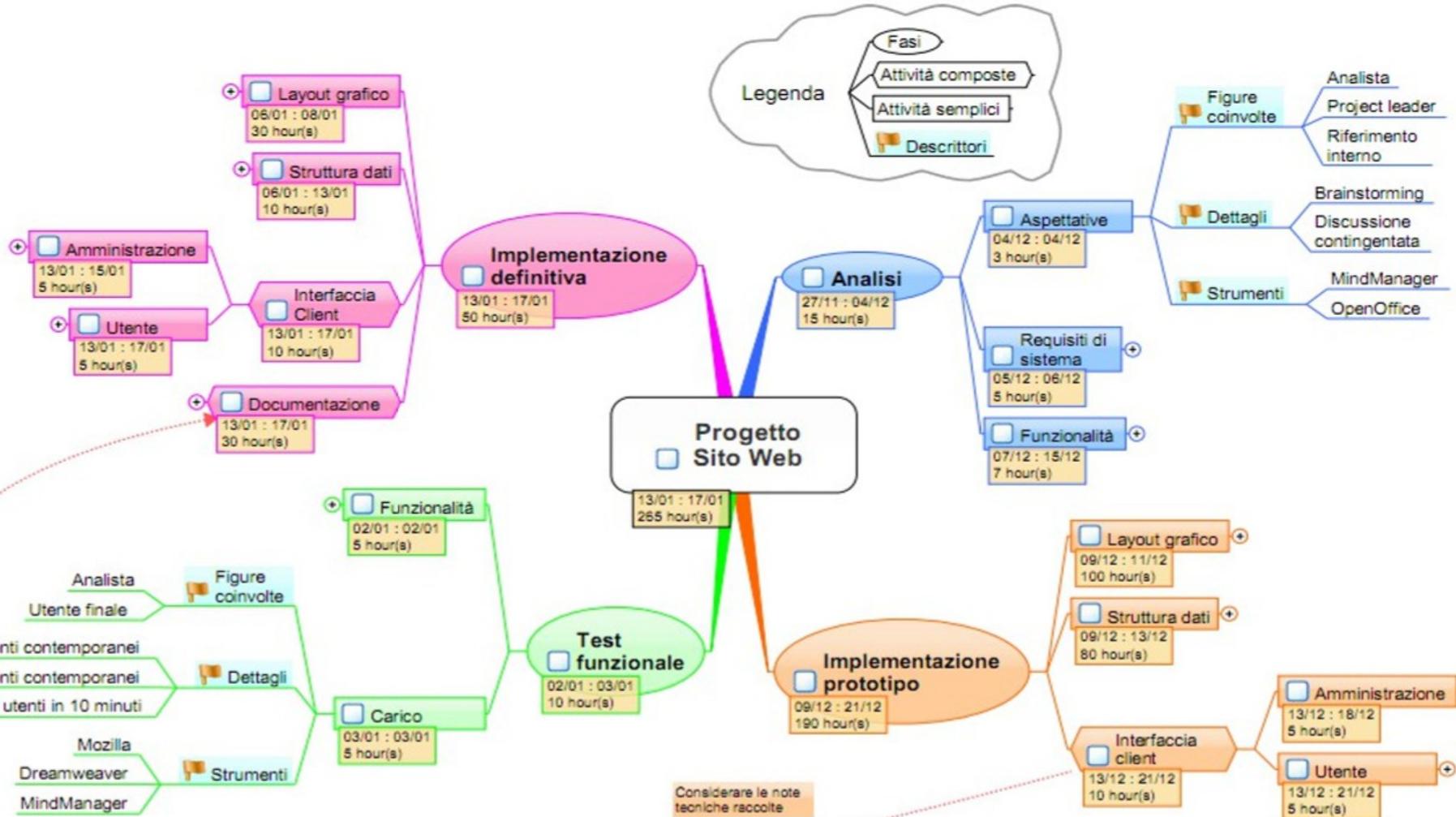


WBS: Preparazione

SEMPIO: Scomposizione di Progetto informatico con 20 Work Package



Esempi di WBS



Esempi di WBS



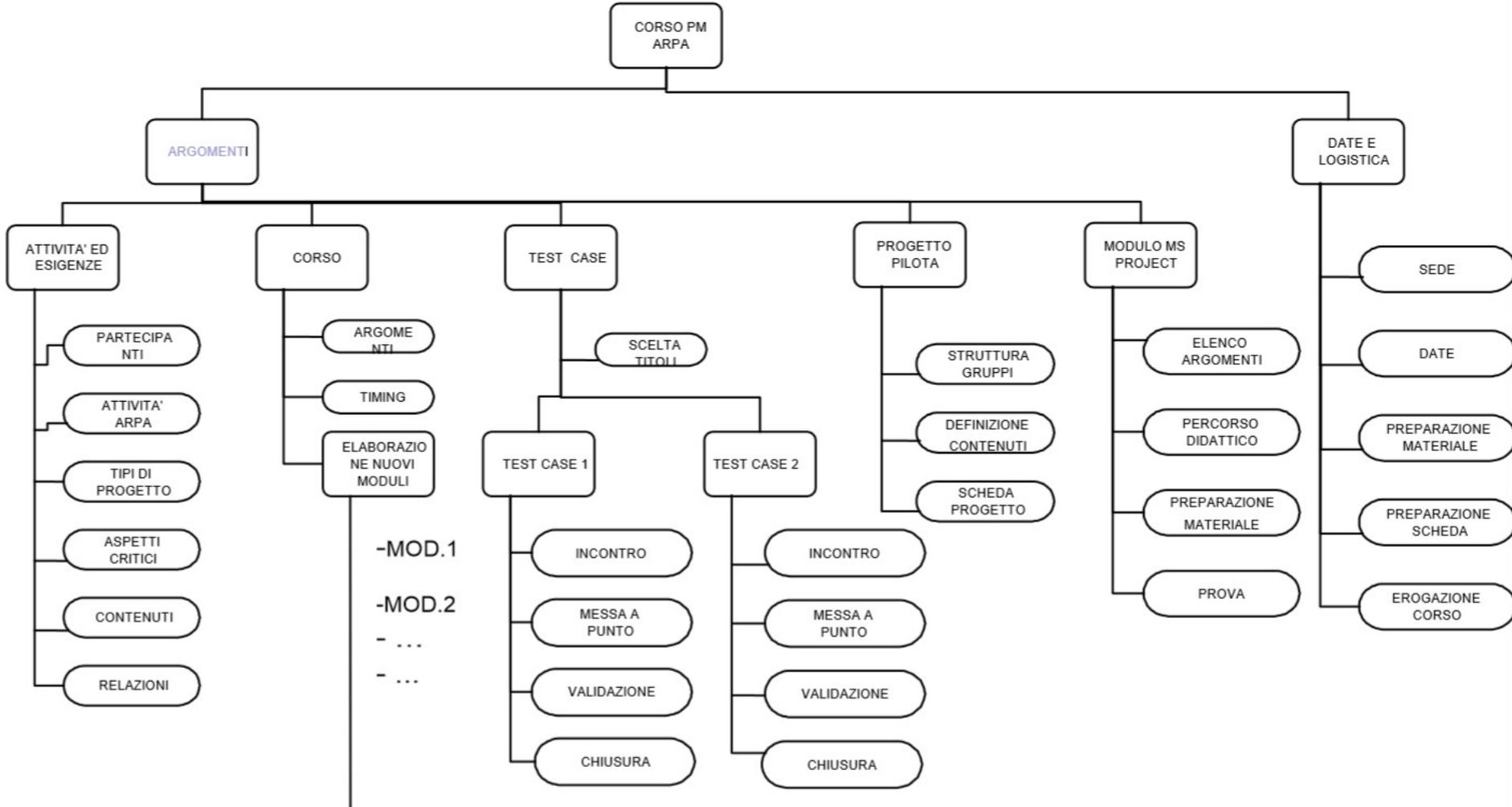
Esempi di WBS

CORSI DI FORMAZIONE

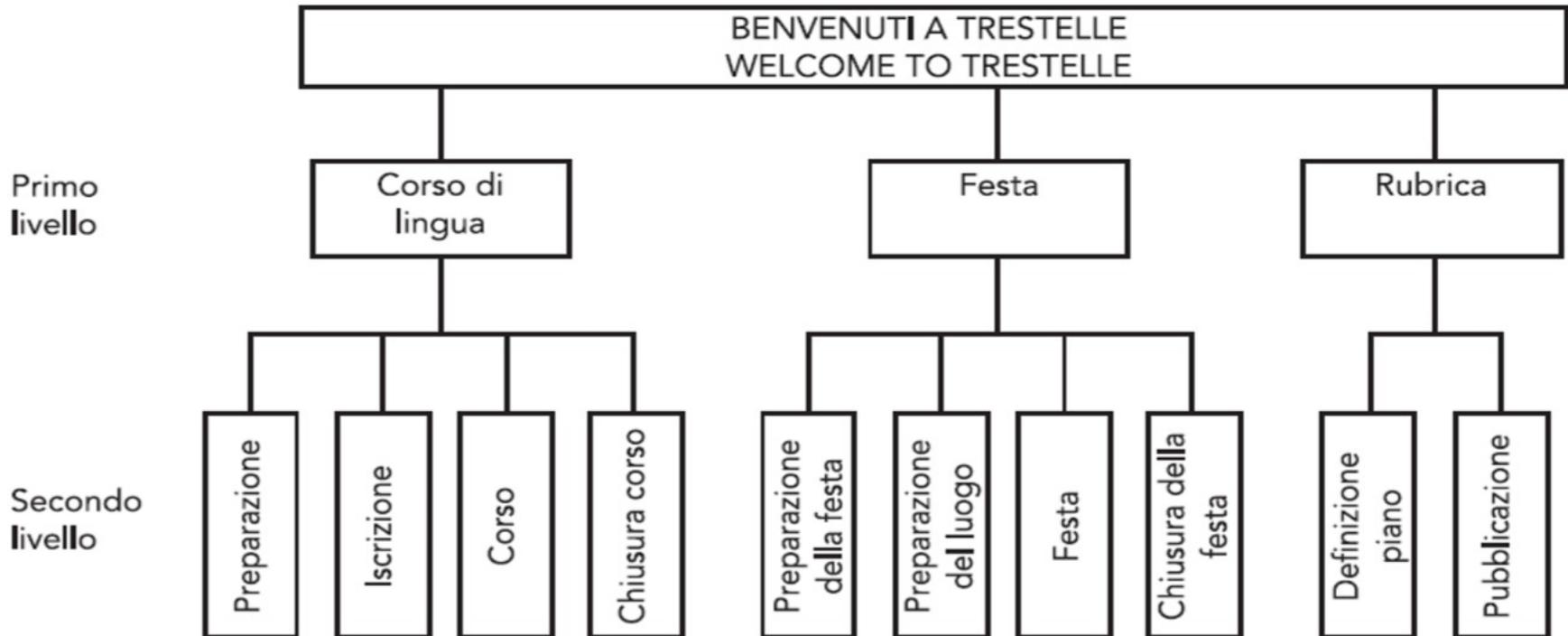
ATTIVITÀ (primo livello)	ATTIVITÀ (secondo livello)
PROGETTAZIONE	definizione degli obiettivi di formazione
	accessibilità della sede
	definizione del programma
	sceita del/dei relatore/i
PIANIFICAZIONE	definizione del budget
	definizione del calendario degli interventi
PROMOZIONE	preparazione materiale di presentazione del corso
	preparazione lista potenziali interessati
	distribuzione del materiale
	pubblicazione su sito INTERNET

ORGANIZZAZIONE e GESTIONE	raccolta iscrizioni
	selezione dei partecipanti
	prenotazione aula di svolgimento del corso
	comunicazione di inizio corso
	predisposizione cartellina per partecipanti
	predisposizione documento di registrazione delle presenze
	verifica disponibilità e funzionamento in aula delle attrezzature informatiche per relatori ed eventualmente partecipanti
	noleggio attrezzature
	predisposizione materiale didattico fornito dai relatori
	MONITORAGGIO
incontri/contatti periodici con i partecipanti	
CHIUSURA CORSO	test finale per i partecipanti
	consegna degli attestati
	verifica della soddisfazione dei partecipanti
VALUTAZIONE FINALE	stesura della relazione finale
	rendicontazione delle spese

Esempi di WBS



Esempi di WBS – Progetto integrazione immigrati



Esempi di WBS – Progetto integrazione immigrati

Primo Livello	Secondo Livello	Terzo Livello
ORGANIZZAZIONE DELLA FESTA	Preparazione della festa	Scelta dei cuochi, dei camerieri, dei musicisti/DJ Definizione del menu Acquisto alimenti Noleggio dell'impianto audio-luci
	Preparazione del luogo	Predisposizione delle pratiche Ulss, Siae ecc. Noleggio di tavolo e sedie, palco e tensostruttura Montaggio tensostruttura e impianti Allestimento dello spazio
	Festa	Preparazione dei cibi e delle bevande Cassa Cucina e distribuzione del cibo e bevande
	Chiusura della festa	Pulizia degli spazi Smontaggio Chiusura pratiche Siae

Esempi di WBS – Progetto integrazione immigrati

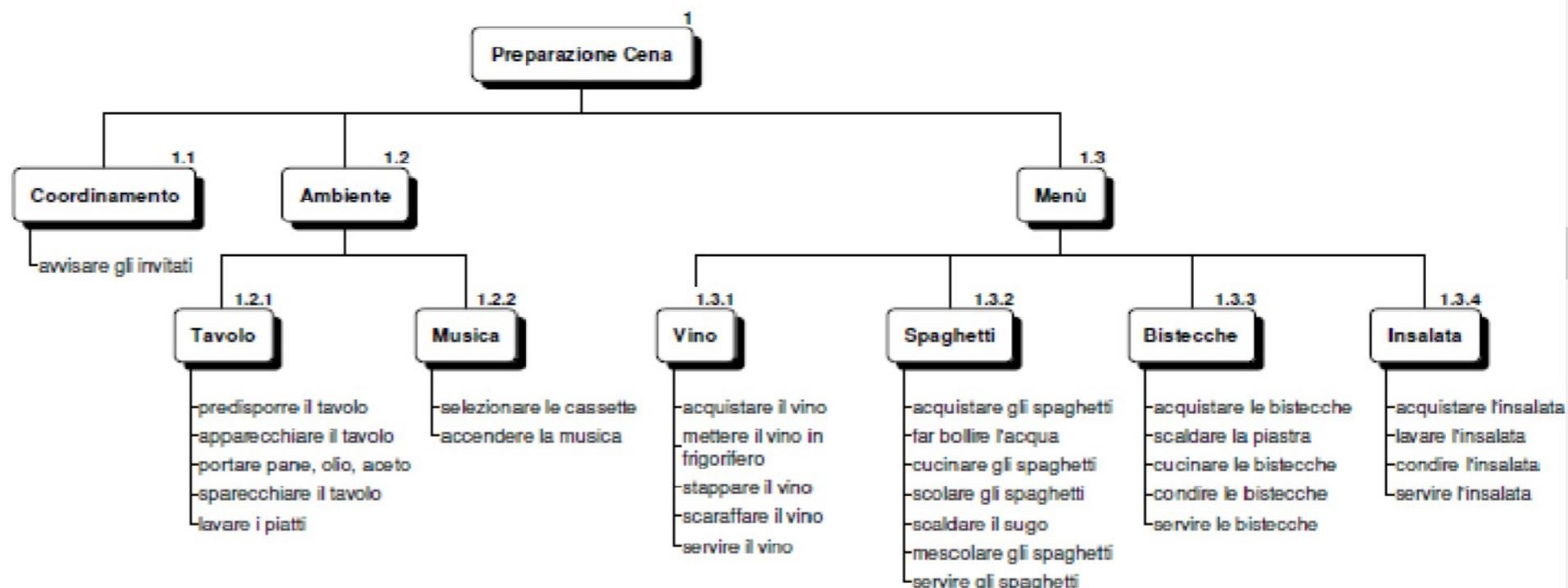
Primo Livello	Secondo Livello	Terzo Livello
CORSO DI LINGUE	Preparazione	Scelta del docente Definizione del programma e delle modalità di organizzazione del corso Definizione del calendario Acquisto di materiale didattico Promozione del corso
	Iscrizione	Raccolta delle iscrizioni Eventuale selezione dei partecipanti
	Corso	Svolgimento delle lezioni del corso
	Chiusura del Corso	Test finale Consegna degli attestati
RUBRICA	Definizione del piano di pubblicazione	Incontro con il caporedattore del giornale locale Definizione di tempi e modalità di consegna degli articoli
	Pubblicazione	Distribuzione dei compiti di scrittura Raccolta degli interventi per la rubrica Correzione di bozze degli interventi Spedizione al giornale per la pubblicazione degli interventi

Esempi di WBS – *Progetto integrazione immigrati*

MANITORAGGIO E VALUTAZIONE	Monitoraggio della festa	Monitoraggio della preparazione della festa Verifica finale dopo la festa con i partner
	Monitoraggio del corso	Somministrazione di un questionario di valutazione agli studenti Relazione periodica del docente Test e colloqui sull'apprendimento della lingua Relazione finale delle attività del corso da parte del docente
	Monitoraggio della rubrica / disseminazione / promozione	Monitoraggio della stampa Verifica dei risultati della disseminazione Valutazione della rassegna stampa
	Valutazione finale	Valutazione dei risultati raggiunti, delle attività svolte e della gestione del progetto - Stesura della relazione finale Stesura della rendicontazione finale

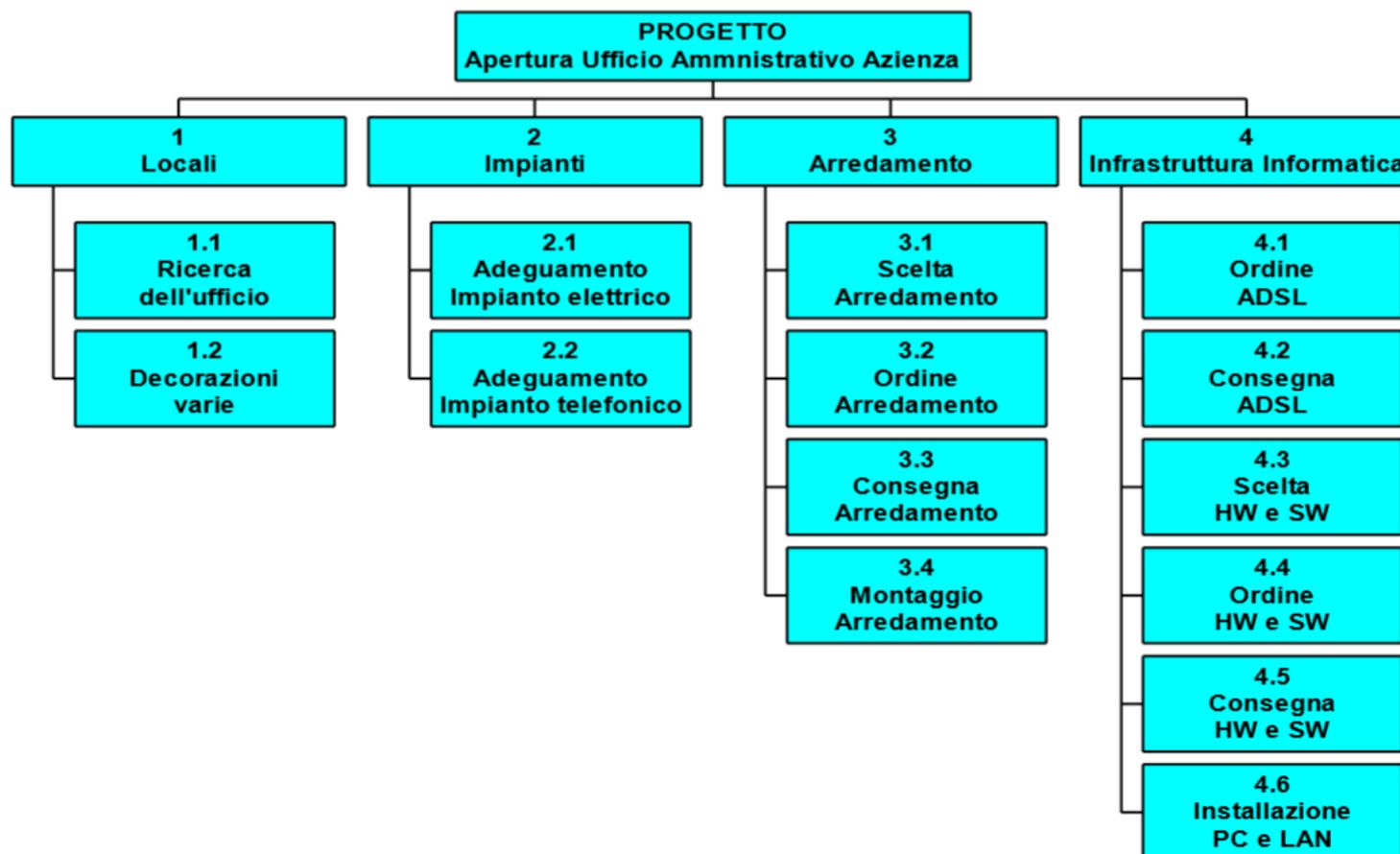
ESERCITAZIONE WBS: PREPARARE UNA CENA!

Esempio di WBS – Preparare una cena



ESERCITAZIONE WBS: APERTURA DI UN UFFICIO!

La W.B.S. per l'apertura dell'ufficio

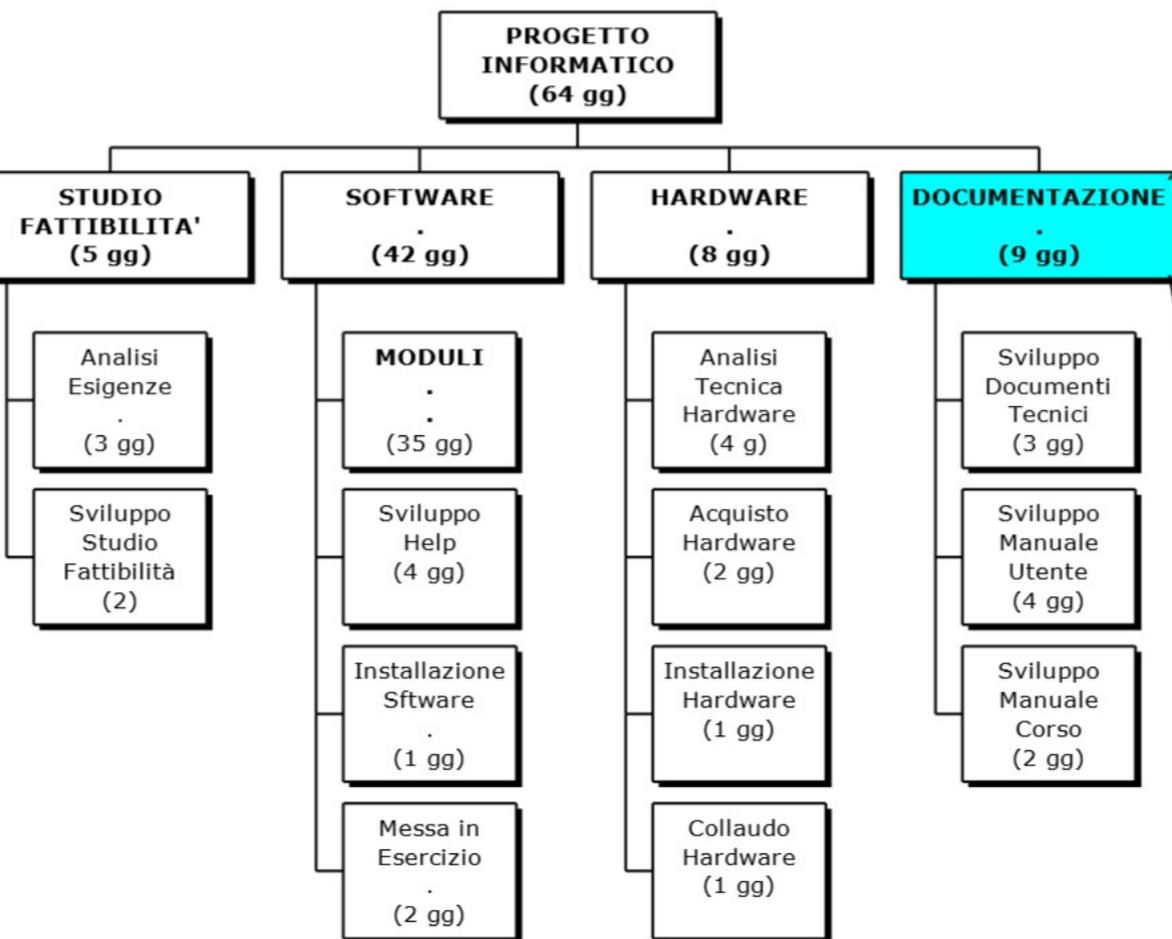


WP: Work Package

DEFINIZIONE

- **Work Package (WP):** pacchetto di lavoro da realizzare
- E' l'elemento finale (**foglia**) della **WBS**
- Informazioni associate al Work Package:
 - Una **descrizione (WPD - Work Package Description)** - *cosa si deve fare ?*
 - Un solo **responsabile** - *chi lo fa ?*
 - Un **costo** - *quanto costa ?*
 - I **prodotti d'input** - *cosa serve per poterlo eseguire ?*
 - I **prodotti di output** - *cosa viene prodotto ?*
 - I **tempi** di realizzazione (data d'inizio e di fine, durata) - *quando si realizza ?*
 - **Attività necessarie** per la realizzazione del WP - *cosa bisogna fare ?*
 - **Documentazione** a supporto (specifiche, norme, disegni, ecc.)

WP: Strumento di controllo direzionale



Documentazione

Descrizione: Documentazione

Responsabile: sig. Rossi

Durata: 5 giorni

Inizio: 1-10-2006 **Fine:** 31-12-2006

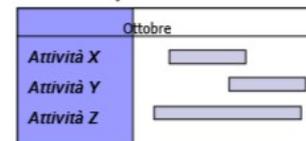
Costo previsto totale: 8.000

Impegno : 90 gg./uomo

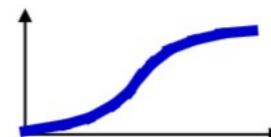
Risorse coinvolte: 2 persone

Ditte esterne: Copisterie

Piano tempi



Piano costi



WP: Work Package

Per ciascuna fase di lavoro (WP) è utile definire:

Denominazione e durata (data inizio e fine)

Obiettivi specifici

Attività previste

Risultati/ prodotti attesi

Soggetti coinvolti e ruoli (partner, subcontractor)

Budget preventivo

Si possono anche esplicitare:

Metodi e tecniche di lavoro

Indicatori di risultato

WP: Work Package

E' inoltre utile prevedere:

procedure, criteri e risorse per il monitoraggio continuo e la valutazione delle attività e dei risultati/prodotti

strategie e attività di diffusione dei risultati e dei prodotti del progetto (cosa, chi, come, quando, a chi), basate sulla continuità dell'azione lungo tutto l'arco di vita dell'iniziativa e sul coinvolgimento attivo di tutti i partner

WP: Work Package

Durata:

Coerenza tra durata complessiva del progetto e durata delle singole fasi di lavoro

Equilibrio tra durata, obiettivi/risultati e azioni intraprese nella singola fase

WP: Work Package

Obiettivi:

Chiari – devono essere descritti in modo non ambiguo, con pochi termini tecnici di cui è opportuno illustrare il significato

Realistici – devono essere raggiungibili nel loro insieme (risultato, tempi, costi, qualità)

Misurabili – devono prevedere elementi di misurazione (es. indicatori di raggiungimento)

WP: Work Package

Risultati/Prodotti:

I risultati/prodotti di ogni singola fase devono essere:

chiaramente **identificati**

conseguenziali e collegati ai risultati/prodotti delle altre fasi

congruenti con il budget disponibile

descritti in modo dettagliato

(contenuto/supporto/lingue/n° copie/destinatari)

WP: Work Package

Esempi di deliverables/output/risultati:

Un report (anche quelli obbligatori da contratto)

La costruzione di un prototipo

L'organizzazione di una conferenza con i relativi atti

La pubblicazione di un libro, articolo, paper

Un database

Un questionario

Un particolare risultato di una certa fase di ricerca

Un sito web

Un piano di disseminazione

WP: Work Package

Risultati/Prodotti: esempio

Prodotti finali	
Portale	prototipo di prodotto/servizio costituito dall'"ambiente" per l'informazione, la comunicazione e l'apprendimento
Moduli formativi	contenuti relativi che verranno in fase finale del progetto sottoposti a test di validazione sperimentali
Metodologia	di personalizzazione e contestualizzazione del modello di e-learning sviluppato nel prodotto/servizio prototipale (ad uso dei formatori/tutor)
Prodotti intermedi di tipo metodologico	
Profili di competenze	definizione dei profili di competenze strategiche e innovative sull'ICT/e-business (per l'agricoltore multifunzionale, per gli altri operatori di servizi destinatari del progetto, per i tutor online)
Modello di apprendimento	e-learning (blended), trasferibile a livello europeo e adattabile anche al contesto scolastico, centrato sulle caratteristiche degli utilizzatori (user centred); il modello di e-learning sarà di tipo cooperativo, farà perno sulla figura del tutor in rete, si avvarrà di brevi moduli formativi, focalizzati sull'utilizzo di tecniche induttive e sull'utilizzo di project work, da costruire con il metodo della formazione-azione
Metodologia per la personalizzazione/ Contestualizzazione dei corsi e dei percorsi	<ul style="list-style-type: none"> - Strumentazione di orientamento, assessment iniziale e finale (test, questionari, auto ed eterovalutazione); - Materiali di riferimento aggiuntivi e/o supplementari e/o sostitutivi (ad esempio, l'aggiunta di un modulo didattico o il collegamento a contenuti appositamente selezionati; l'indicazione di percorsi preferenziali o suggeriti); - "Eventi didattici" coordinati ed animati da tutor; - Partecipazione sincrona/asincrona di docenti ed esperti "on/off-line" per il confronto su temi proposti dai corsi e percorsi "standard" per evidenziare le specificità da cogliere e/o da utilizzare in contesti specifici.

WP: Work Package

Risultati/Prodotti: esempio

Prodotti finali	
Portale	prototipo di prodotto/servizio costituito dall'"ambiente" per l'informazione, la comunicazione e l'apprendimento
Moduli formativi	contenuti relativi che verranno in fase finale del progetto sottoposti a test di validazione sperimentali
Metodologia	di personalizzazione e contestualizzazione del modello di e-learning sviluppato nel prodotto/servizio prototipale (ad uso dei formatori/tutor)
Prodotti intermedi di tipo metodologico	
Profili di competenze	definizione dei profili di competenze strategiche e innovative sull'ICT/e-business (per l'agricoltore multifunzionale, per gli altri operatori di servizi destinatari del progetto, per i tutor online)
Modello di apprendimento	e-learning (blended), trasferibile a livello europeo e adattabile anche al contesto scolastico, centrato sulle caratteristiche degli utilizzatori (user centred); il modello di e-learning sarà di tipo cooperativo, farà perno sulla figura del tutor in rete, si avvarrà di brevi moduli formativi, focalizzati sull'utilizzo di tecniche induttive e sull'utilizzo di project work, da costruire con il metodo della formazione-azione
Metodologia per la personalizzazione/ Contestualizzazione dei corsi e dei percorsi	<ul style="list-style-type: none"> - Strumentazione di orientamento, assessment iniziale e finale (test, questionari, auto ed eterovalutazione); - Materiali di riferimento aggiuntivi e/o supplementari e/o sostitutivi (ad esempio, l'aggiunta di un modulo didattico o il collegamento a contenuti appositamente selezionati; l'indicazione di percorsi preferenziali o suggeriti); - "Eventi didattici" coordinati ed animati da tutor; - Partecipazione sincrona/asincrona di docenti ed esperti "on/off-line" per il confronto su temi proposti dai corsi e percorsi "standard" per evidenziare le specificità da cogliere e/o da utilizzare in contesti specifici.

WP: Work Package

Soggetti coinvolti-competenze, ruoli e compiti dei partner:

Coinvolgimento di tutti i partner nelle attività di progetto

Distinzione dei **ruoli in funzione delle competenze**

Ripartizione equilibrata dei carichi di lavoro

Ripartizione delle risorse **coerente** con i carichi di lavoro

Chiarezza e formalizzazione (lettere di adesione, contratti) dei compiti di ciascuno

Adeguatezza e competenza delle risorse professionali coinvolte

WP: Work Package

Competenze e ruoli dei partner (esempio):

Partner	Ruolo	Competenze rilevanti per il progetto
P1 - Organizzazione nazionale di formazione continua Spagna	Partner metodologico-operativo Responsabile Fase 3	Sviluppo metodologie flessibili per la teleformazione Attivazione di centri di formazione on line Sviluppo di piattaforme di e-learning Sviluppo e gestione di piani formativi settoriali Formazione continua
P2 - Rappresentante delle OO.SS. e del settore della formazione e della animazione territoriale per il settore agricolo e per altri comparti produttivi Spagna	Partner sociale Responsabile dell'attivazione territoriale per la Spagna	Analisi dei fabbisogni formativi Pianificazione, progettazione e management di iniziative e piani di formazione Valorizzazione di sistema e di territorio con particolare riguardo ai risultati della formazione per manager, quadri, e imprenditori
P3 - Università per l'insegnamento superiore e la formazione continua in ambito agricolo e nella formazione agricola pubblica Francia	Partner istituzionale Responsabile Fase 4 Responsabile dell'attivazione territoriale per la Francia	Analisi dei fabbisogni Progettazione e realizzazione di percorsi di formazione superiore per ingegneri agronomi e agrotecnici Formazione continua per quadri, tecnici, imprenditori e manager Progettazione e sviluppo di supporti, prodotti, risorse multimediali per la formazione in campo agricolo e rurale,
P4 - Agenzia formativa specializzata nel settore agricolo e rurale Italia	Promotore e Coordinatore Responsabile Fase 5 Responsabile dell'attivazione territoriale per l'Italia	Analisi dei fabbisogni formativi Progettazione, sviluppo, gestione di interventi e piani di Formazione continua, Formazione manageriale, di studi, ricerche e sperimentazioni nell'intera filiera agricola e agroindustriale Ideazione e progettazione di sistemi educativi per l'utilizzo delle Nuove Tecnologie Educative

WP: Work Package

Soggetti coinvolti-competenze, ruoli e compiti di eventuali soggetti esterni:

Expertise specifica non rintracciabile nel partenariato e per cui non sia strategico/conveniente prevedere coinvolgimento come partner (es. la struttura non condivide gli obiettivi del progetto, non è disponibile a supportare l'iniziativa con un co-finanziamento)

Collaborazione limitata ad alcune – e non centrali – attività di progetto (attenzione alle responsabilità non delegabili all'esterno)

Budget attribuibile limitato all'interno del dispositivo di finanziamento (massimali percentuali) ed a vincoli procedurali nell'assegnazione (obbligo di gara o confronto tra preventivi)

WP: Work Package

Metodi e tecniche di lavoro:

funzionali al raggiungimento degli obiettivi generali e di quelli specifici di fase

appropriati rispetto alle attività previste

chiari e condivisi tra i partner

WP: Work Package

Indicatori di risultato:

= strumenti di **misurazione del raggiungimento degli obiettivi** e della realizzazione dei risultati (specifici di ogni singola fase e generali del progetto)

chiari

oggettivi e funzionali

sostenibili

WP: Work Package

Note per la costruzione dei WP:

Ci sono WP fissi tipo management, communication e dissemination/use, evaluation

Ci sono WP che durano l'intero progetto (tipo management)

Ogni WP si dovrebbe concludere con un punto di conclusione/risultato chiaro e verificabile, come un deliverable/output/risultato particolare o addirittura un milestone

WP: Work Package

1. Ogni wp deve avere un partner responsabile
2. Comincio stendendo wp e attività (WBS) e stabilisco quanti partners contribuiscono, e come
3. Ipotizzo la durata di ogni wp in mesi, usando la gantt chart (calendarizzazione), così valuto
 - La successione delle attività
 - Quanto tempo ci vorrà per ogni attività
 - Che impegno in costi di personale ci vuole, al mese, per ogni partner
4. Devo sapere quanto costa il mio personale, delle varie categorie, al mese e all'ora (stesse info le dovrò chiedere ai partners)
5. Per ogni wp bisogna fare un mini budget, perlomeno dei costi di personale

WP: Work Package

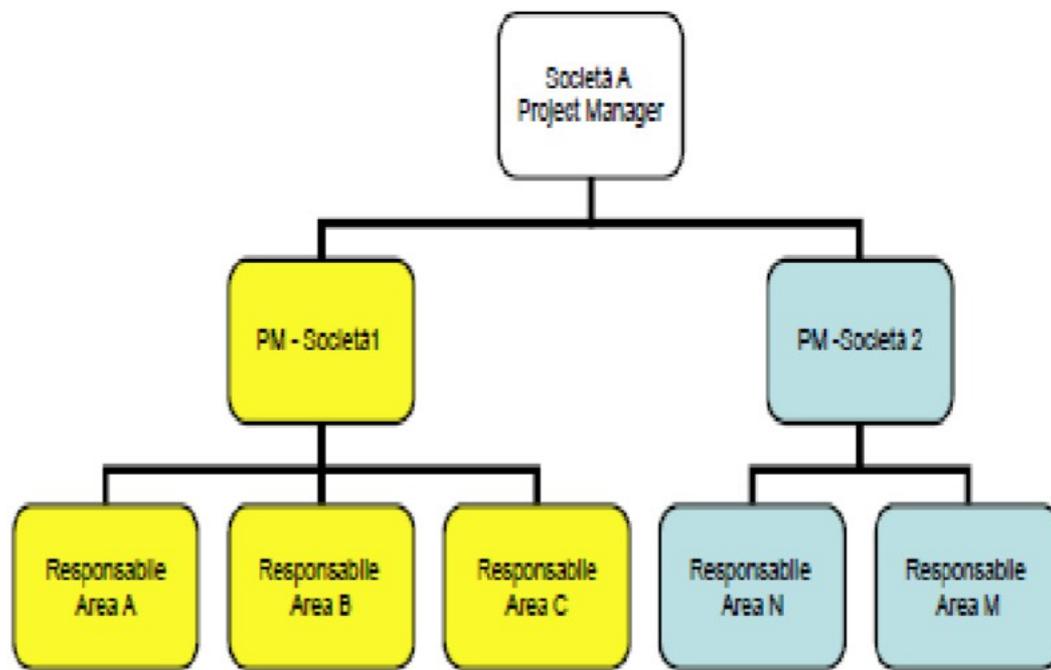
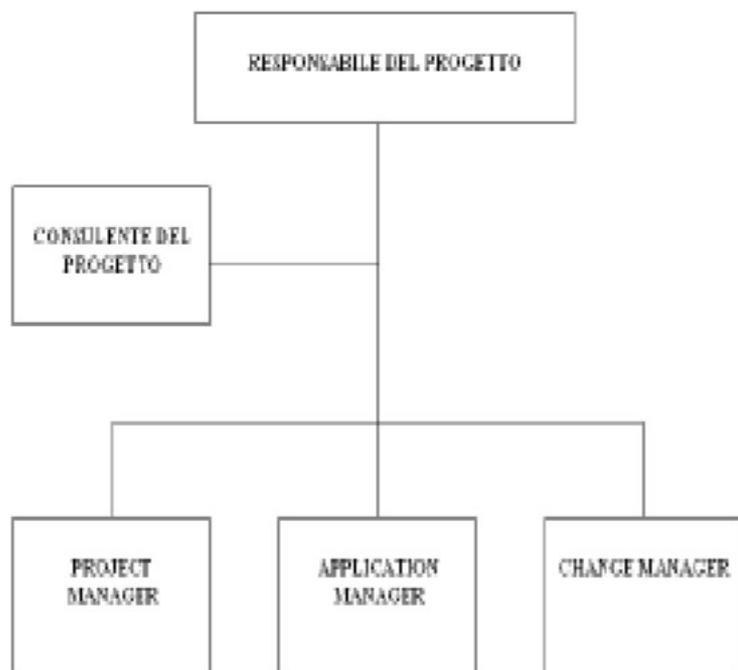
Work package number		Start date or starting event:	
Work package title			
Activity type¹¹			
Participant number			
Participant short name			
Person-months per participant			
Objectives			
Description of work (possibly broken down into tasks) and role of partners			
Deliverables (brief description) and month of delivery			

WBS: Conclusioni

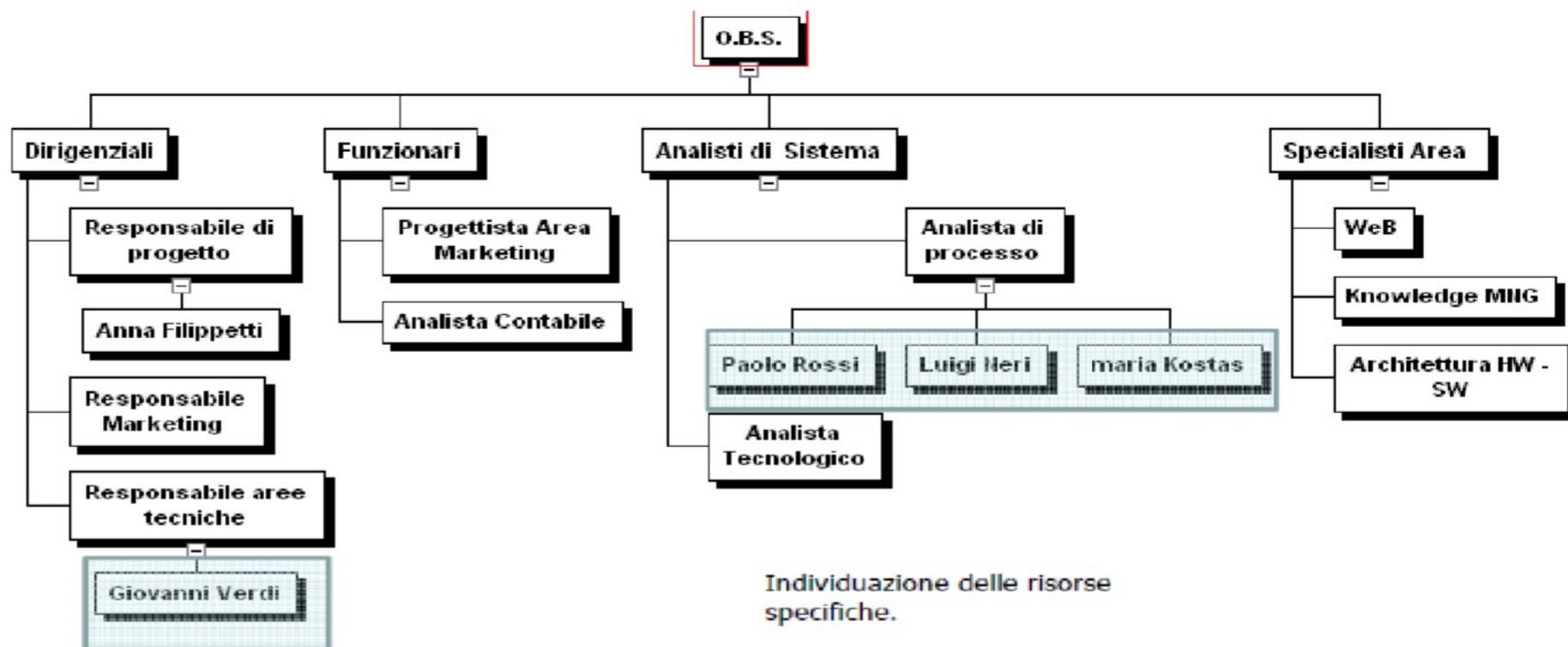
- Primo scopo della WBS: **essere di aiuto** alla gestione del progetto
- Per costruirla: individuare tutte le **parti componenti** e le **azioni** da seguire
- Grande utilità per **non dimenticare** parti di lavoro ed evitare duplicazioni
- Possono essere individuate per lo stesso progetto più ...WBS in modo da permettere **viste differenti** dei dati
- Ogni elemento finale di una WBS è detto **Work Package** e deve poter essere descritto adeguatamente ed assegnato ad una unica responsabilità
- La WBS è un ottimo **strumento di comunicazione** fra i livelli coinvolti: client, prime contractor e subsuppliers
- La WBS è uno **strumento di aggregazione** di dati elementari (tempi, costi, ricavi,..) e **di controllo**, di tali dati, rispetto a quelli di baseline
- La WBS viene usata come **strumento di selezione e filtraggio** dei dati
- La generazione della WBS deve essere un **processo partecipato** a cui prendono parte tutti i soggetti interessati

Nota: Non esistono WBS giuste o sbagliate, ma esistono WBS più o meno utili

OBS - Organization Breakdown Structure

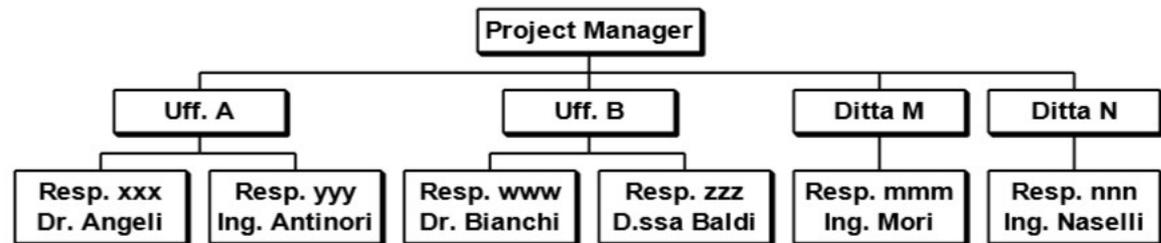


OBS - Organization Breakdown Structure



OBS - Organization Breakdown Structure: perché?

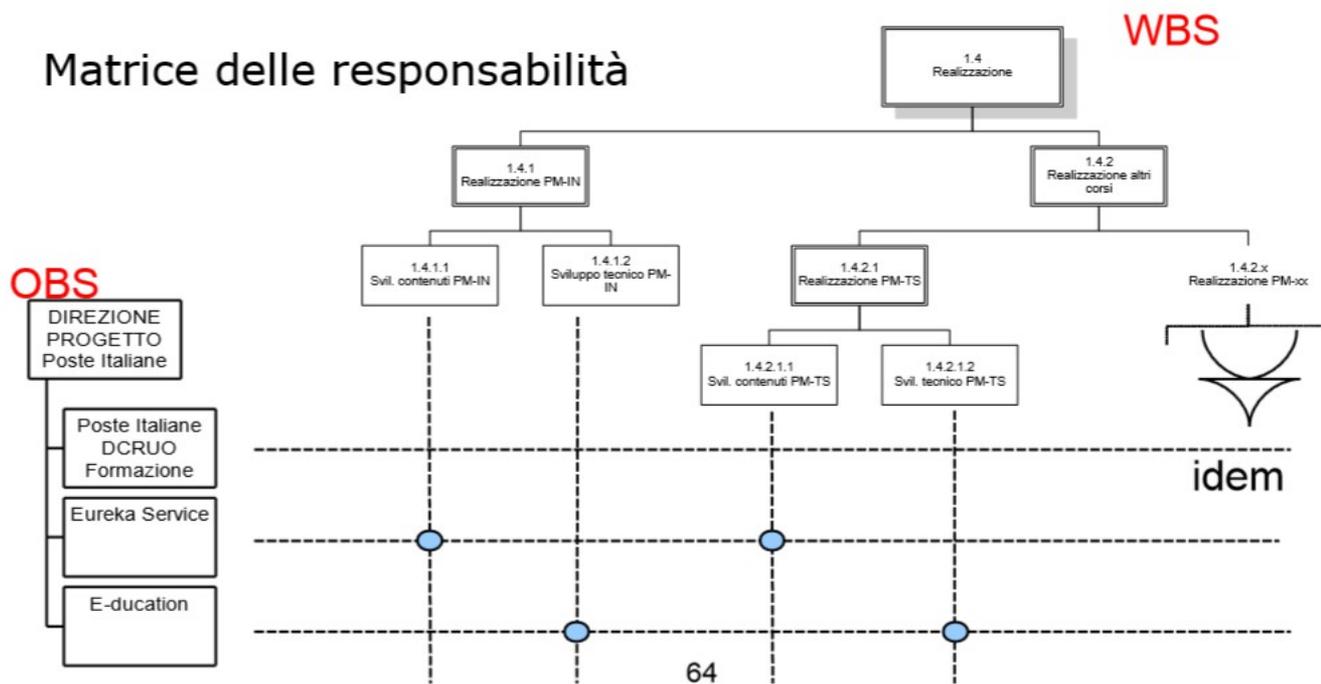
- Per ufficializzare le persone impegnate nella gestione del progetto
- Per facilitare il Project Manager nel lavoro di coordinamento e monitoraggio
- Per responsabilizzare gli 'attori' del progetto
- Per migliorare la comunicazione fra le parti in campo
- Per impostare la matrice di responsabilità (RAM) di progetto



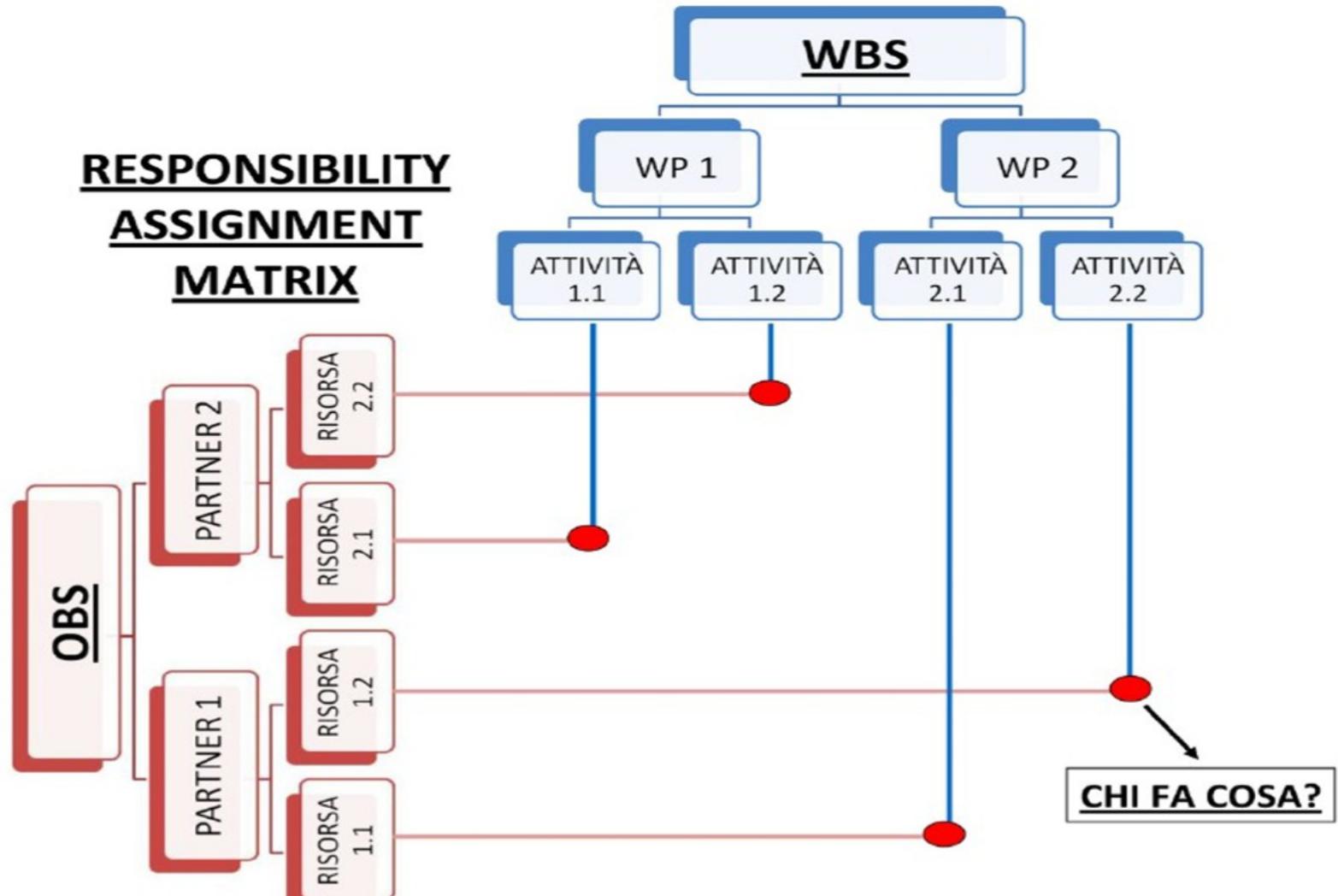
Strumenti di Project Management Responsibility Assignment Matrix

RAM - Responsibility Assignment Matrix: cos'è?

La RAM è l'ufficializzazione delle responsabilità di progetto. Nasce dall'incrocio della WBS e della OBS e obbliga ad assegnare una responsabilità univoca e nominale per ciascuno degli elementi di lavoro individuati nella WBS.



RAM - Responsibility Assignment Matrix: cos'è?



Partner roles									
Tasks	<i>Lead partner</i>	<i>Transnational partners</i>	<i>Partner 1</i>	<i>Partner 2</i>	<i>Partner 3</i>	<i>Partner 4</i>	<i>Partner 5</i>	<i>Partner 6</i>	
Partnership co-ordination	X	O							
Administration	X	O	O		O				
Strategic planning	O	O	X	O	O	O	O	O	O
Financial management	O	O		X					
Financial control	X	O		X		O			
Transnational working	O	X					O		
DP design and preparation	O	O	O	O	O	X	O	O	O
DP monitoring	O	O	O	O	X	O	O	O	O
Mainstreaming research	O			O				X	
Dissemination	O	O	O	O	O	X	O	O	O

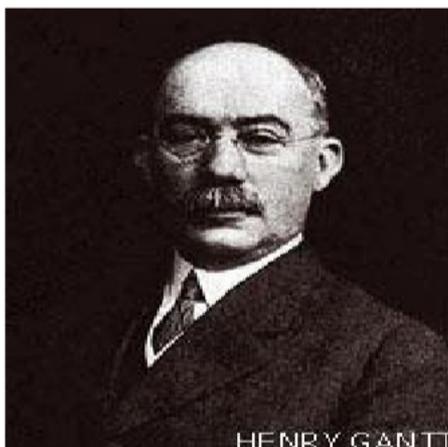
Strumenti di Project Management

Diagramma di Gantt

Strumenti di supporto alla progettazione: il diagramma di GANTT

- È un diagramma a barre che rappresenta le attività per fasi di realizzazione e durata.
- Permette di visualizzare in modo immediato l'estensione delle attività e dell'intero progetto.
- Facilita la valutazione dell'equilibrio complessivo del programma di lavoro (*ex ante*) e dello stato di avanzamento delle attività (*in itinere*)

Diagramma di GANTT: cos'è?



Henry Laurence Gantt (1861 - 1919) era un ingegnere meccanico e consulente di management statunitense.

Nel 1917 ideò il diagramma di Gantt che è divenuto uno dei principali strumenti di supporto alla gestione dei progetti.



38

Diagramma di GANTT: cos'è?

Il diagramma di Gantt è lo strumento ufficiale per gestire la pianificazione temporale del progetto.

È un diagramma cartesiano a barre che riporta sull'asse delle ascisse il tempo e sull'asse delle ordinate le attività.

Mostra la 'collocazione' temporale delle attività pianificate

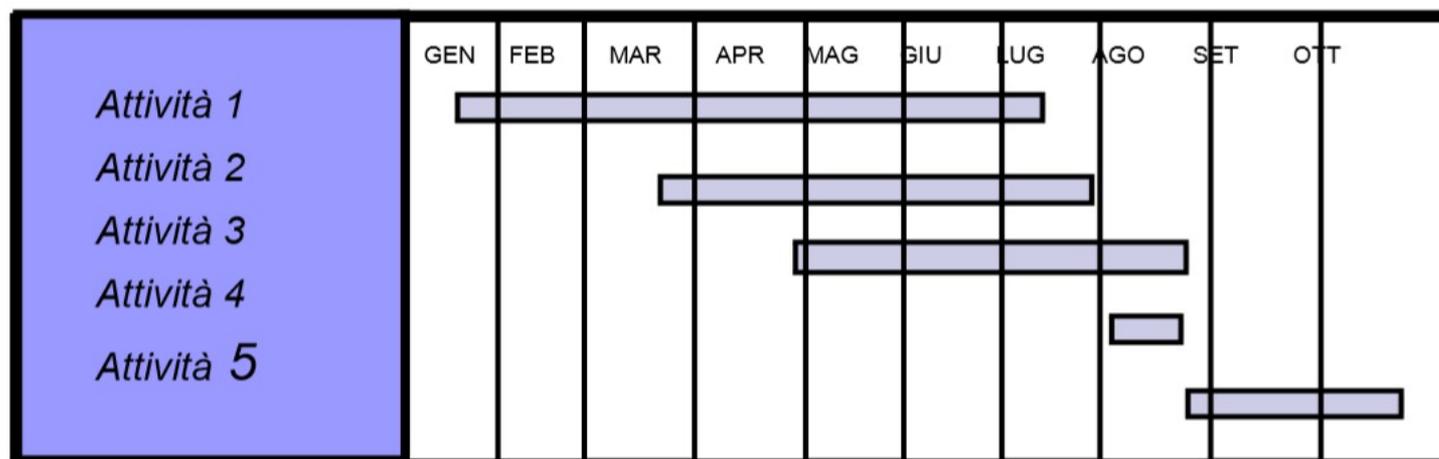
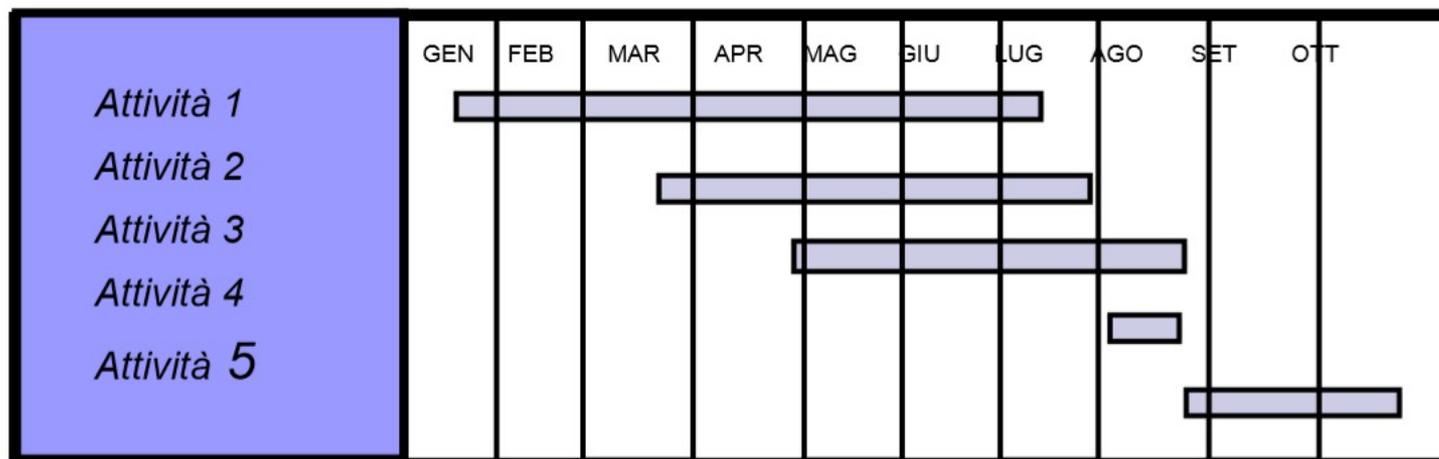


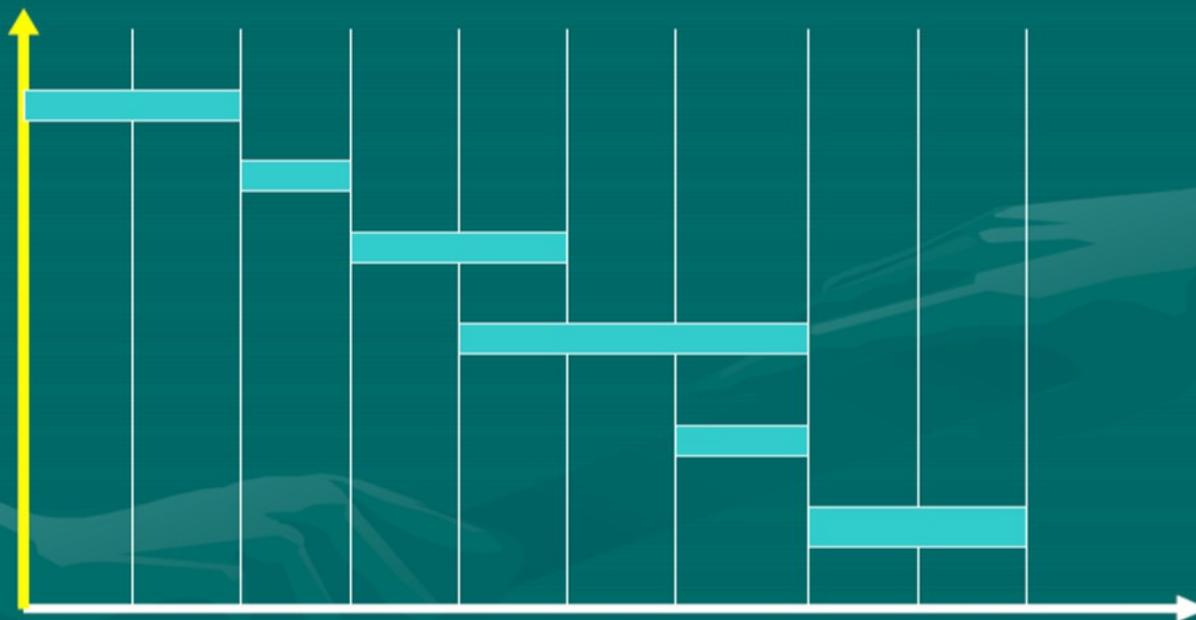
Diagramma di GANTT: cos'è?

È una rappresentazione su scala temporale dell'evoluzione del progetto. Ogni barra rappresenta un'attività la cui lunghezza è proporzionale alla durata dell'attività che rappresenta e viene collocata sulla scala temporale in rappresentanza dell'attività stessa.



Il Diagramma di GANTT

mansioni o attività che costituiscono il progetto



arco temporale totale del progetto suddiviso in fasi incrementali
(ad esempio, giorni, settimane, mesi)

Esempio di diagramma di GANTT

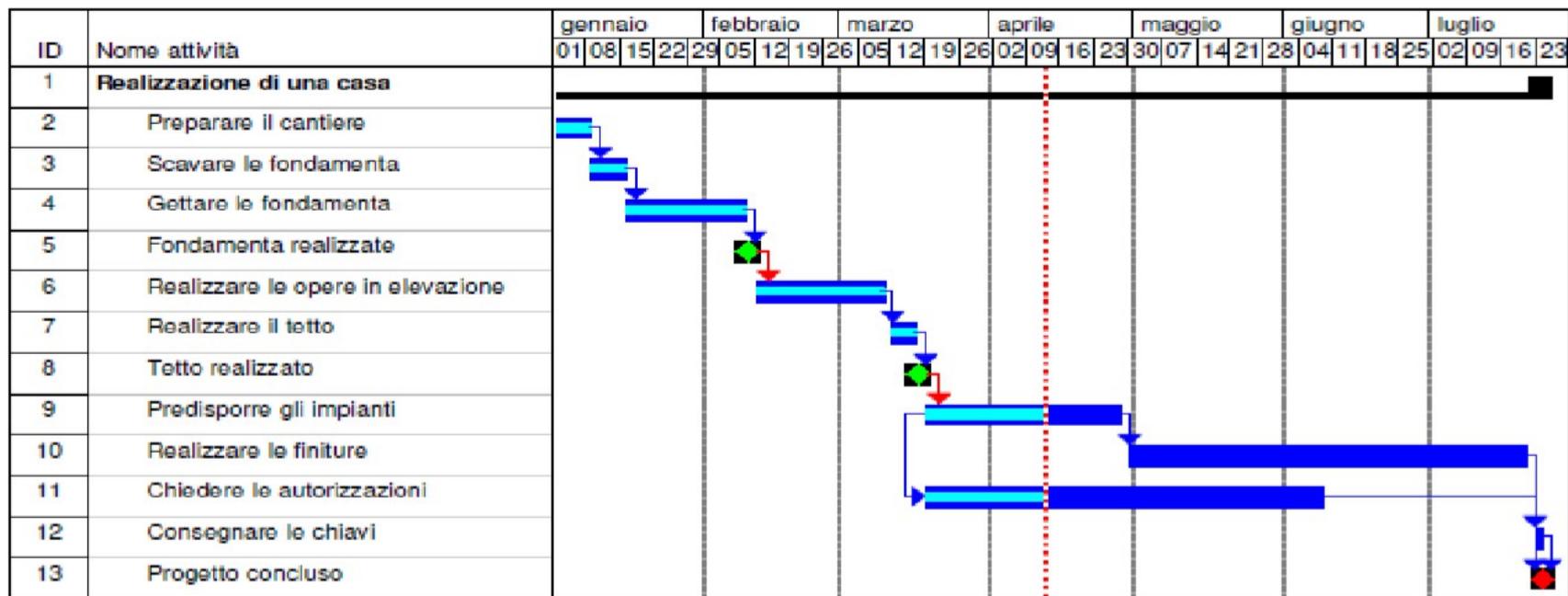


Diagramma di GANTT: a cosa serve?

A cosa serve:

Sviluppa nel gruppo di lavoro un orientamento alla pianificazione e alla verifica delle attività svolte

Permette di verificare e monitorare le fasi di un progetto in quanto evidenzia:

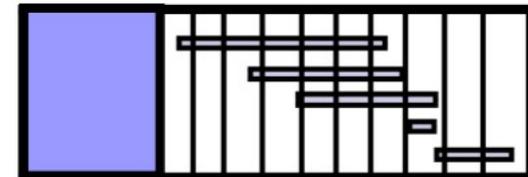
- la durata del progetto

- le attività in parallelo

- gli scartamenti del piano previsto in fase di controllo e le conseguenze sulle operazioni ancora in sviluppo

Diagramma di GANTT: perchè?

- Per pianificare la tempistica delle attività di progetto
- Per verificare la fattibilità temporale del progetto
- Per permettere a tutti gli interpreti del progetto di avere un quadro generale ed integrato delle date di inizio e fine delle attività di progetto
- Per ufficializzare a livello strategico le date desiderate/imposte di inizio, fine ed eventuali milestone intermedie
- Per ufficializzare a livello operativo le date di inizio e fine attese di ciascuna attività elementare (Gantt di dettaglio)
- Per controllare durante l'avanzamento del progetto gli scostamenti temporali (ritardi/anticipi) rispetto alle date pianificate
- Per verificare continuamente le nuove stime a finire del progetto o di sue parti a fronte dei consuntivi e per facilitare le relative correzioni



B

Milestones (pietre miliari)

Rappresentano un momento importante del progetto (la fine di una fase, una consegna, ecc....)



Milestone

•Che cosa è:

- Uno strumento per il controllo visivo dello stato di andamento del progetto

•A cosa serve:

- A fornire le informazioni temporali sull'evoluzione dell'intero progetto
- Ad analizzare le conseguenze dello slittamento di una fase del progetto sulle altre (in termini di tempo)

ID	Nome attività	gennaio			febbraio			marzo			aprile			maggio			giugno			luglio					
		01	08	15	22	29	05	12	19	26	02	09	16	23	30	07	14	21	28	04	11	18	25	02	09
1	Realizzazione di una casa																								
5	Fondamenta realizzate	09/02																							
8	Tetto realizzato	16/03																							
13	Progetto concluso	23/07																							

Milestone

Come si utilizza:

Definire l'insieme delle milestone utili per il controllo dello stato di avanzamento del progetto. Per milestone utili si intende l'identificazione degli eventi chiave (critici) che caratterizzano il processo di realizzazione del progetto, gli eventi chiave in genere identificano la conclusione di una o più attività significative.

Disegnare un simbolo grafico convenzionale per ciascuna milestone (ad esempio sulla pianificazione del Gantt)

Alle scadenze temporali pianificate potremmo accorgerci che:

l'attività è stata completata in tempo

l'attività non è stata completata. Si dovrà allora procedere a quantificare il ritardo e ad analizzare come inciderà sulla attività successiva o quali accorgimenti è possibile intraprendere per "rientrare" dallo scarto.



Un diagramma di Gantt permette dunque la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento del progetto rappresentato.

La costruzione del diagramma di Gantt passa attraverso quattro differenti step, di cui i primi tre costituiscono il piano di lavoro, mentre il quarto determina il piano di verifica:

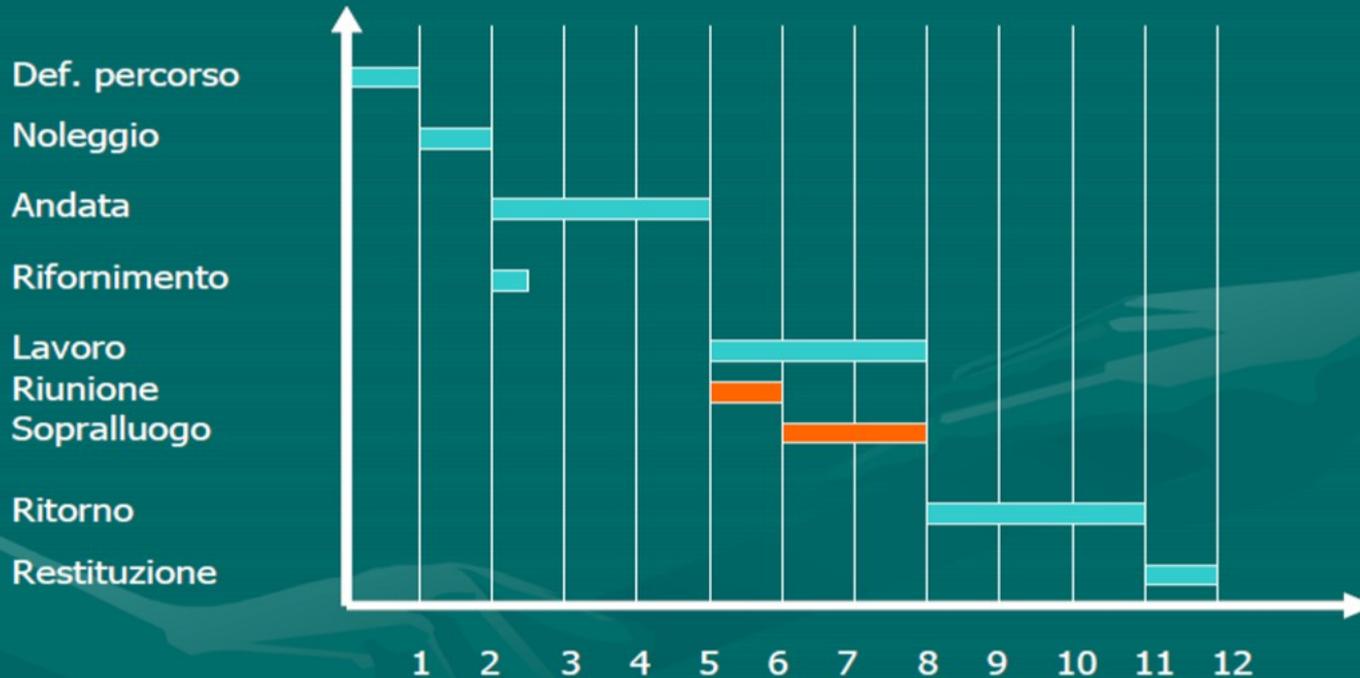
1. Si determinano tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi
2. Si stabilisce il limite temporale finale del progetto;
3. Si disegna sul grafico il limite temporale previsto per ciascuna attività;
4. Si verifica il tempo effettivamente impiegato per ciascuna attività.



Esempio: Un viaggio per lavoro "Livorno - Genova" in auto a noleggio

1. Si determinano tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi
 - Definizione del percorso di viaggio
 - Noleggio dell'auto
 - Rifornimento carburante e viaggio di andata
 - Lavoro (riunione e successivo sopralluogo)
 - Viaggio di ritorno
 - Restituzione auto e pagamento noleggio
2. Si stabilisce il limite temporale finale del progetto;

Il Diagramma di GANTT



Uno dei punti di forza del diagramma di Gantt consiste nel fatto che ci obbliga a una visualizzazione delle attività dei soggetti coinvolti e della tempistica.

Benvenuti a Trestelle

Welcome to Trestelle

	luglio 05	agosto 05	settem. 05	ottobre 05	novem. 05	dicem. 05	gennaio 06	febraio 06	marzo 06	aprile 06	maggio 06	giugno 06
ORGANIZZAZIONE DELLA FESTA												
Preparazione della festa												
Preparazione del luogo												
Festa												
Chiusura della festa												
CORSO DI LINGUA												
Preparazione												
Iscrizione												
Corso												
Chiusura del Corso												
RUBRICA												
Definizione piano di pubblicazione												
Pubblicazione												
PROMOZIONE E DIFFUSIONE												
Promozione progetto	CS		Com								Com	
Promozione della festa												
Promozione dei corsi												
GESTIONE DEL PROGETTO												
Gestione amministrativa												
Gestione economico-finanziaria			VC	VC			VC					VC
Gestione del gruppo	I	I	I	I			I		I		I	I
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE												
Monitoraggio della festa												

LEGENDA

CS: Conferenza stampa

Com: Invio comunicati stampa

I: Incontri di coordinamento

I: Incontri di coordinamento

T: Test/verifica del corso

VC: Verifica contabile

Diagramma di GANTT

Per disegnare un diagramma di Gantt basta quindi determinare i tre valori temporali di ogni attività:

data d'inizio,
una data di fine
e una durata

Il modo più semplice è quello di decidere entro quale data deve essere terminata l'attività e **risalire a ritroso nel tempo**, calcolando quanto durerà.

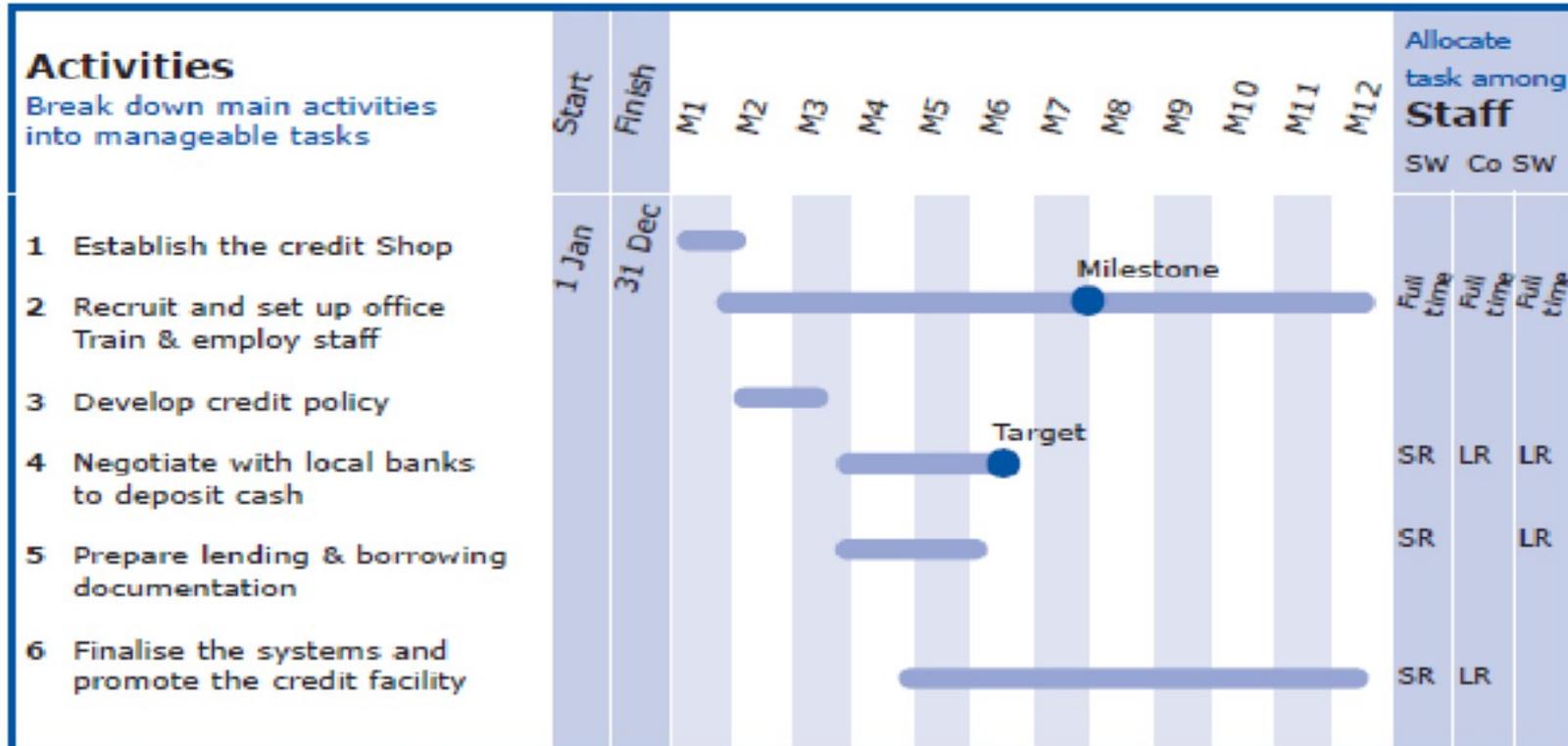
È ovviamente possibile procedere anche in senso contrario: **fissare la data di avvio** dell'attività e, considerato il tempo necessario, determinare la data di conclusione.

Diagramma di GANTT

La stima dei tempi del progetto deve essere **realistica**, ossia non eccedere in senso ottimistico (per non rischiare di aver previsto troppo poco tempo), né in senso pessimistico (per evitare di sprecare una risorsa preziosa come il tempo).

Inoltre, si deve tener conto non solo del tempo necessario, ma anche delle **interruzioni** che si possono verificare normalmente: **ferie, festività, ecc..**

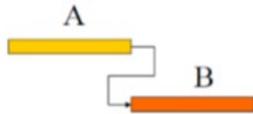
Soprattutto, si deve lasciare un **margin**e per tutti quegli inconvenienti inaspettati che – inevitabilmente– si presentano in fase di realizzazione.



LR Lead Role SR Support Role AS Apprenticeship Scheme Co Co-ordinator SW Support Worker

Precedenze nel GANTT

Precedenze nei GANTT

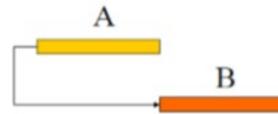


Finish to Start (FS)

L'attività B
non può iniziare
se l'attività A non è finita



Precedenze nei GANTT



Start to Start (SS)

L'attività B
non può iniziare
se l'attività A non è iniziata



Start to Finish (SF)

L'attività B
non può finire
se l'attività A non è iniziata



Finish to Finish (FF)

L'attività B
non può finire
se l'attività A non è finita

Strumenti di project management

Diagramma di Pert

Strumenti di supporto alla progettazione: il diagramma di PERT(Program Evaluation and Review Technique)

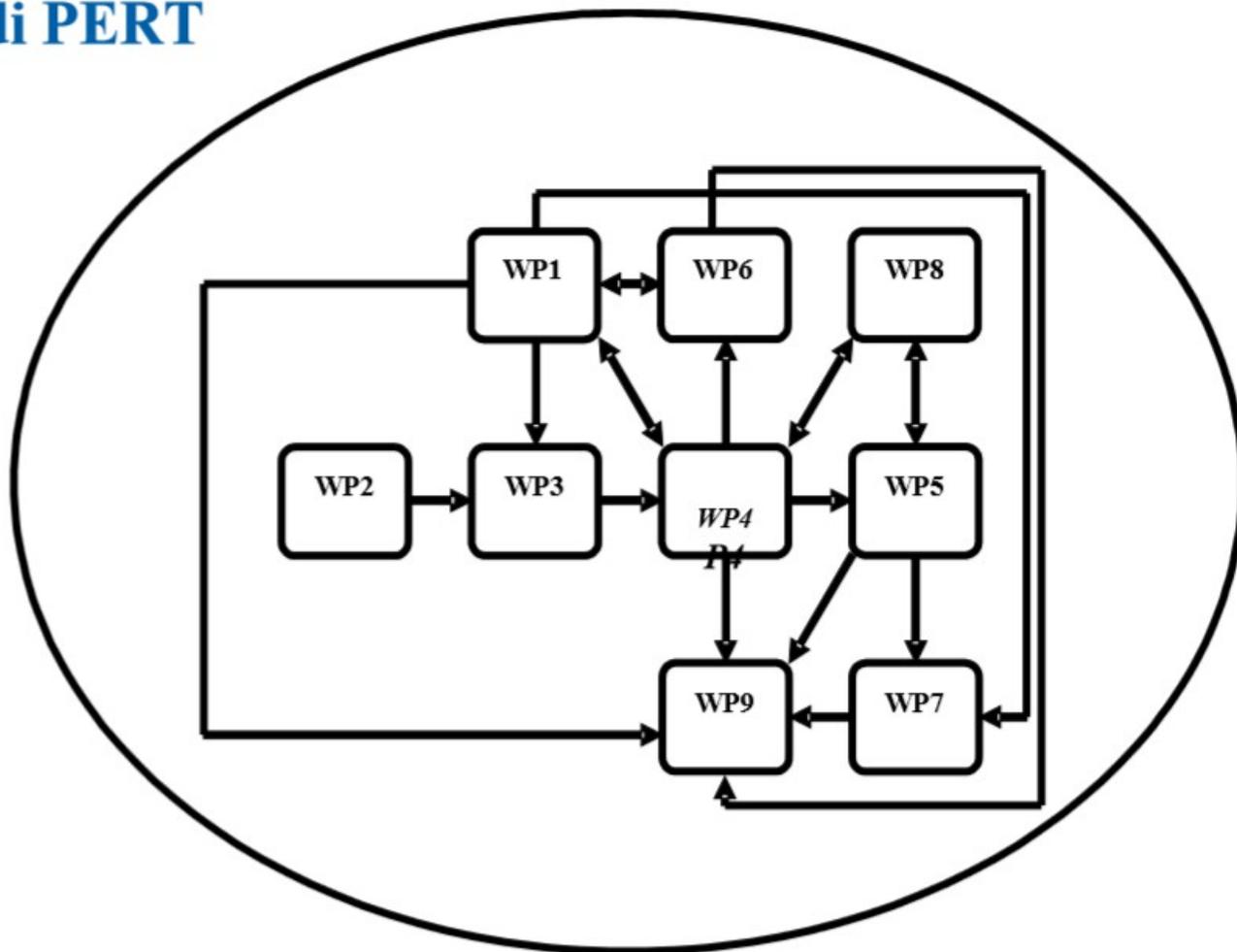
È una forma di programmazione più sofisticata del Gantt, particolarmente adatta a progetti con molte fasi interattive.

Descrive graficamente le relazioni di:

- causa-effetto
- precedenza logica
- successione temporale
- che intercorrono tra le diverse attività di un progetto.

Ciascuna attività è rappresentata da una casella, chiamata nodo, che contiene informazioni basilari sull'attività stessa.

Il diagramma di PERT



41

FASE E DURATA	OBIETTIVI SPECIFICI	ATTIVITÀ PREVISTE	PRODOTTI/ RISULTATI ATTESI	RUOLO DEI PARTNER COINVOLTI	RUOLO DI EVENTUALI SOGGETTI ESTERNI	INDICATORI DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
1. Need analysis (4 mesi; gen - apr 2007)	<p>Analizzare i bisogni formativi del settore agricolo e del gruppo target specifico</p> <p>Definire i requisiti tecnologici necessari per la costruzione di un portale di settore</p>	<p>Ricognizione dell'offerta formativa esistente attraverso analisi dei programmi dei corsi ed interviste a manager di enti di formazione del settore</p> <p>Somministrazione di un questionario ad un campione di manager di imprese agricole</p>	<p>Questionari, griglie di intervista</p> <p>Rapporto di analisi dei bisogni</p> <p>Documento tecnico contenente le specifiche del portale</p>	<p>P1 per il coordinamento generale della fase</p> <p>P2 e P3 per l'elaborazione degli strumenti di indagine (con feedback di tutti i partner)</p> <p>P4, P5 e P6 per la raccolta delle informazioni nei rispettivi paesi di appartenenza</p> <p>Tutti i partner per la redazione del rapporto</p>	<p>Software House per la definizione dei requisiti tecnologici</p>	<p>Somministrazione del questionario ad almeno 80 imprenditori agricoli nei quattro paesi partner (20 per paese)</p> <p>Realizzazione del rapporto nei tempi, nelle dimensioni e negli standard qualitativi concordati</p>

IL LOGICAL FRAMEWORK

Strumenti di Project Management

Gestione dei rischi

GESTIONE DEI RISCHI

La gestione dei rischi di progetto riguarda tutti quei processi tesi a diminuire la probabilità e l'impatto di eventi dannosi, e ad aumentare la probabilità e l'impatto di opportunità o eventi positivi per il progetto.

Aspetti rilevanti

- identificazione dei rischi
- analisi qualitativa/quantitativa dei rischi
- pianificazione della risposta
- monitoraggio e controllo dei rischi.

GESTIONE DEI RISCHI

Il processo di gestione dei rischi si articola in una serie di passi fondamentali che si succedono secondo la seguente sequenza:

- **identificazione dei rischi:** individuazione e relativa descrizione delle tipologie di eventi rischiosi o anche di opportunità che potrebbero manifestarsi in corso d'opera;
- **analisi qualitativa/quantitativa dei rischi:** valutazione qualitativa e quantitativa dei rischi, circa frequenza e impatto di ciascun tipo di evento, oltre che le possibili interconnessioni fra eventi;
- **pianificazione della risposta ai rischi:** azioni che dovranno essere messe in atto (e i relativi enti responsabili), al fine di promuovere/contrastare, rispettivamente, le opportunità/minacce identificate nel passo precedente;
- **monitoraggio e controllo dei rischi:** si protrae lungo l'intero arco di vita del progetto, per la valutazione dello stato corrente dei rischi, l'attuazione di azioni di contenimento/prevenzione, aggiornamento del piano dei rischi e/o piano del progetto.

GESTIONE DEI RISCHI - IDENTIFICAZIONE

- Consiste nell' **identificare tutti gli eventi**, per quanto possibile, che possono farci mancare l'obiettivo e le loro cause (un rischio non identificato non potrà successivamente essere gestito, ed una sua tardiva individuazione potrebbe impedirci di reagire in maniera efficace).
- Il valore di qualunque approccio in questa fase risiede nella sua natura metodica e nella capacità di **ricercare sistematicamente** i rischi all'interno dei diversi elementi del progetto.
- Possono essere utilizzate diverse tecniche, fra cui il **brainstorming** (discussione di gruppo) è quella più utilizzata per la sua efficacia e flessibilità.
- Per la sistematicità del metodo si possono analizzare separatamente i diversi elementi della **WBS**, ipotizzando le diverse tipologie di rischio all'interno dei diversi elementi o work package.
- Può essere comodo disporre di **elenchi di rischi tipici** di progetto, per verificare la completezza dell'analisi, soprattutto nel caso di un progetto simile ad altri svolti in precedenza.
- Ogni rischio va descritto chiarendo le **fonti (eventi, cause)** che lo generano, i **"segnali"** e gli **effetti** che procura.
- Il risultato è un elenco il più esteso possibile dei potenziali rischi di progetto.

GESTIONE DEI RISCHI - ANALISI

- Si parte dall'analisi delle informazioni relative ad un rischio allo scopo di valutare la **probabilità** della loro occorrenza e l'**impatto** sugli obiettivi del progetto (tempi, costi, qualità).
- Per poter confrontare i rischi è dunque necessario convertire il risultato dell'analisi in **livelli di rischio**, o potenziali **danni**, attribuiti in maniera oggettiva.
- Ciò permetterà di concentrare la nostra attenzione sia in fase di pianificazione (azioni preventive) che in fase di controllo del progetto (azioni correttive) sui **rischi più importanti**.
- La quantificazione del livello di rischio richiede una preventiva quantificazione della probabilità di accadimento dell'evento di rischio e del suo impatto.
- Una volta quantificati probabilità di accadimento ed impatto, resta associato il **livello di rischio** (matrice di corrispondenza dei rischi).
- Esistono diversi modelli, più o meno articolati e complessi, per quantificare i due termini, fa cui ad esempio il metodo più semplice ed efficace di seguito proposto.

GESTIONE DEI RISCHI – LIVELLO DEL RISCHIO

- Probabilità
 - **Zero**: non esiste probabilità che l'evento rischioso si manifesti
 - **Basso**: la probabilità che l'evento avvenga è tra 1 e 40%
 - **Medio**: la probabilità che l'evento avvenga è tra il 41 e il 70%
 - **Alto**: la probabilità che l'evento avvenga è tra il 71 e il 99%
- Impatto
 - **Zero**: non c'è alcun impatto associato al rischio, di conseguenza non c'è un vero rischio
 - **Basso**: l'impatto sul progetto è trascurabile, ma dovrebbe essere comunque notificato al committente e/o allo sponsor
 - **Medio**: l'impatto sul progetto non è trascurabile e potrebbe causare il mancato rispetto dei requisiti, delle scadenze temporali o del budget di progetto; dovrebbe ad es. richiedere opportune riserve economiche.
 - **Alto**: l'impatto è significativo e potrebbe compromettere la riuscita dell'intero progetto.

GESTIONE DEI RISCHI – LIVELLO DEL RISCHIO

- Nota la Probabilità (P) e l'Impatto (I) è possibile associare il livello di rischio corrispondente.
- Ad esempio una probabilità media associata ad un impatto alto determina un livello di rischio alto.
- Il livello di rischio può anche determinarsi in termini di potenziale Danno (D):

$$D = P \times I$$

PROBABILITA'	Alto			Rischio
	Medio	Rischio	Rischio Medio	Alto
	Basso	Basso		
		Basso	Medio	Alto
		IMPATTO		

GESTIONE DEI RISCHI – MONITORAGGIO E CONTROLLO

- Attuazione delle misure preventivate, valutazione dei loro ritorni, valutazione dello stato dei rischi e aggiornamento del piano dei rischi o del piano di progetto iniziale.
- Prevede di:
 - rilevare i rischi noti
 - monitorare i rischi residui
 - identificare i rischi nuovi
 - attuare i piani di risposta ai rischi e valutare l'efficacia di queste operazioni nel corso del ciclo di vita del progetto.
- Ha come obiettivo quello di controllare se:
 - i presupposti del progetto sono ancora validi ?
 - il rischio valutato ha subito delle modifiche rispetto al suo stato originario?
 - vengono rispettati i criteri e le procedure di gestione dei rischi?
 - le riserve di *contingency* di costi e tempi devono essere modificate?

GESTIONE DEI RISCHI

AZIONI PREVENTIVE E CORRETTIVE

- Azioni preventive
 - Sono azioni condotte prima che il rischio si manifesti e finalizzate alla riduzione del livello di rischio
 - Possono eliminare il rischio (eliminando la causa) o mitigarlo, riducendo la probabilità di accadimento o l'impatto, in modo da portare il livello di rischio al di sotto del livello di guardia
 - Il PM deve individuare l'azione ed il responsabile per la sua attuazione, verificarne attuazione ed efficacia e rivalutare il livello di rischio a seguito dell'azione

Esempi: incremento del livello di dettaglio della pianificazione, utilizzo di soluzioni di progetto alternative, miglioramento della progettazione, cambiamenti procedurali, formalizzazione dei processi e procedure di assicurazione qualità, formazione e miglioramento degli skills, ecc.

GESTIONE DEI RISCHI

AZIONI PREVENTIVE E CORRETTIVE

- Azioni correttive
 - Per i rischi che il PM non ritiene opportuno affrontare in maniera preventiva, si dovrà valutare la necessità di pianificare un'azione correttiva da attuare nel caso in cui il rischio si manifesti
 - Sono dunque generalmente rivolte alla mitigazione dell'impatto e possono essere previste anche quando le azioni preventive non siano sufficienti a ridurre abbastanza il livello di rischio
 - Il PM è responsabile di stabilire il responsabile dell'azione correttiva e soprattutto il segnale o la condizione di allerta che determina la necessità di attuazione dell'azione pianificata

Esempi: piani di emergenza; azioni di contenimento del rischio; separazione o riallocazione di attività/risorse; penali ai fornitori; ecc.

GESTIONE DEI RISCHI

ESEMPI DI LIVELLO E DI RISPOSTE

- **Rischio alto**
 - Impatto sostanziale sui costi, sul programma temporale (schedule) o sulla qualità. L'azione preventiva è necessaria per alleviare il problema. E' necessaria un'attenzione del management con priorità alta.
- **Rischio medio**
 - Impatto relativo sui costi, sullo schedula o sulla qualità. Potrebbe essere necessaria un'azione preventiva per alleviare il problema e anche l'attenzione del management.
- **Rischio basso**
 - Impatto minimo sui costi, sui tempi o sulla qualità. E' necessaria una normale supervisione.

GESTIONE DEI RISCHI

PIANIFICAZIONE DELLE RISPOSTE

Elusione del rischio

- "Non accetto questa opzione a causa dei risultati potenzialmente sfavorevoli. Cambierò la soluzione tecnica per evitare il problema o cambierò i requisiti che portano al problema"
- Azione tipicamente sulla causa che elimina la probabilità di accadimento.

Mitigazione del rischio

- "Prenderò le misure necessarie per controllare questo rischio, rivalutandolo continuamente e sviluppando piani di emergenza".
- Azione sulla probabilità di accadimento o sull'impatto.

Trasferimento del rischio (per es. contratto, assicurazione)

Assunzione del rischio

- "So che i rischi esistono e sono consapevole delle possibili conseguenze. Sono disposto ad aspettare e vedere cosa succede. Accetto i rischi qualora dovessero verificarsi. In tal caso, cercherò eventuali azioni di emergenza".

Figure 42 – Risk management matrix – example format

LF ref.	Risks	Potential adverse impact	Risk level (H/M/L)	Risk management strategy	Responsibility
1	The Program Stream Coordination Unit (PSCU) and ASEAN Secretariat (ASEC) staff do not establish an effective working relationship	Delays in processing proposals through the committee endorsement system	M	Annual Managing Contractor/PSCU staff performance assessment by co-chairs of Joint Selection & Review Panel (JSRP) and appropriate remedial action taken by all parties	Delegation, ASEC and Contractor
1	Promotional activities do not generate an adequate number of quality proposals that meet selection criteria.	Under-commitment of funding and/or selection of relatively poor quality proposals for implementation	L	Widespread and intensive promotional activities using a variety of media and dissemination channels	Contractor
1	Regionality requirements are difficult to meet	Under-commitment of funding, or approval of proposals that could be better handled through bilateral programs	M	Activities only require one European and one ASEAN <i>implementing</i> partner, but will be open to participation by all member countries	JSRP at appraisal
1	There are not enough 'new' ideas, rather 'old' re-hashed proposals	Expected benefits of the RPS are not fully realised. Good new ideas may be left out of the RPS portfolio	M	Application guidelines and JSRP appraisal checklist emphasise preference for 'new' innovative ideas	JSRP
1.1	Contractor staff for the PSCU are not acceptable to ASEC	Delays in commencing implementation of the RPS	M	EC sends copies of short-listed bidders proposals to ASEC and invites ASEC to sit on selection panel	EC
1.1	Roles of PSCU and European based staff of the contractor are not clearly defined	Duplication of functions and confusion	M	Clear functional roles established during the preparatory stage, building on draft TOR presented in this design document	AMC
1.2	EC and ASEC do not appoint appropriately qualified/skilled members to the JSRP	Inadequate appraisal of proposals and selection of 'weak' activities for implementation	L	EC and ASEC must commit adequate time/resources to the JSRP process. Stringent appointment process.	EC and ASEC

H= High, M=Medium, L=Low

GESTIONE DEI RISCHI

■ Rischi Tecnologici

-i partners non hanno le capacità per raggiungere le ambizioni che hanno

-le performances attese non sono state raggiunte

■ Rischi commerciali

-vi sono ritardi nel raggiungimento degli obiettivi

-parte delle conoscenze è rubata

■ Rischi connessi con le attività di gestione

-conflitti di interessi

-team demotivato (barriere culturali o linguistiche)