



PM4NGOs

Project DPro

Guida al Project Management per i
Professionisti dello Sviluppo

PMD Pro – 2^a Edizione

Editore

© Copyright 2020 PM4NGOs

DPro, PMD Pro e i loro simboli sono marchi registrati di proprietà di PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-0-0

Quest'opera è sotto licenza Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License.
Per visualizzare una copia di questa licenza, visitare <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Gli utenti sono liberi di copiare / ridistribuire e adattare / trasformare i contenuti per scopi non commerciali.

Informazioni sulla versione:

Questa è la **Project DPro Guide**

Guida al Project Management per i Professionisti dello Sviluppo (PMD Pro).

2^a Edizione, marzo 2020.

La traduzione italiana è stata realizzata a cura dell'Ing. Giacomo Rossi, con la stessa cura e passione che merita qualsiasi progetto di sviluppo.

Ringraziamenti

La Guida Project DPro (PMD Pro) 2ª Edizione è stata sviluppata grazie al supporto di numerosi esperti che hanno contribuito alla creazione, alla modifica, alla revisione e alla traduzione della guida. Tra questi collaboratori, ringraziamo in modo particolare Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Hussein, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, e Zaid Qardan.

Molti professionisti della Community DPro+ hanno contribuito inviandoci suggerimenti, rispondendo a sondaggi e fornendo feedback: anche a loro vogliamo estendere i nostri ringraziamenti. Siamo inoltre in debito con molte organizzazioni i cui documenti e materiali sono stati adattati e inseriti nella Guida Project DPro.

Infine, tutto questo non sarebbe stata possibile senza la guida di Amanda Fleetwood. È solo attraverso la sua ispirazione, dedizione e guida tecnica che si è potuto conseguire questo risultato.

Trevor K. Nelson
a nome del Board di PM4NGOs

Indice dei Contenuti

Prefazione	12
La Storia di PM4NGOs	12
La Storia del PMD Pro.....	12
L’Evoluzione del PMD Pro	12
Project DPro o PMD Pro?	13
SEZIONE 1. INTRODUZIONE ALLA GUIDA PROJECT DPRO	14
1.1 Introduzione	14
1.1.1 La struttura della Guida Project DPro	14
1.1.2 Cambiare il Mondo Attraverso i Progetti.....	15
1.1.3 Gestione di progetti nei settori dello sviluppo e umanitario	16
1.1.4 Perché è importante la gestione dei progetti?	18
Agenti del Cambiamento	18
Contesto.....	18
Responsabilità.....	19
1.2 Definizioni	20
1.2.1 Project Management – Gestione Progetti	20
1.2.2 Il Triplo Vincolo.....	21
1.2.3 Program Management e Portfolio Management	23
Program Management	23
Portfolio Management	24
1.2.4 Da dove vengono i progetti?	25
1.2.5 I Principi del Project Management.....	27
1.2.6 Le Competenze del Project Manager	28
Arte e Scienza del Project Management	28
Il modello delle competenze per la gestione dei progetti del Project DPro	30
1.2.7 Le Fasi nei Progetti di Sviluppo e Umanitari	32
1.2.8 Il Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro	33
Le Fasi del Project DPro	34
1.2.9 Momenti Decisionali (<i>Decision Gate</i>).....	36

1.2.10 Come Sono Organizzate le Fasi	40
SEZIONE 2. LE FASI DEL PROJECT DPRO	41
2.1 Identificazione e Definizione	41
2.1.1 Introduzione	41
2.1.2 Output Principali	43
Analisi delle Parti Interessate (<i>Stakeholder</i>)	43
<i>Logical Framework</i> del Progetto	43
Proposta di Progetto.....	43
Documento di Progetto di Alto Livello	44
2.1.3 Chi è coinvolto in questa Fase.....	44
2.1.4 Cosa Significa In Pratica.....	45
Mobilitazione delle Risorse e Partecipazione degli <i>Stakeholder</i>	45
Momenti Decisionali - <i>Decision Gates</i>	45
2.1.5 Input	46
2.1.6 Processo	46
Definizione dei Bisogni	46
Raccolta Dati	47
Tipi di Dati.....	48
Triangolazione dei Dati.....	51
Analisi dei Bisogni	53
Analisi dello Stato Attuale.....	53
Analisi degli <i>Stakeholder</i>	53
Analisi dello Stato Futuro (<i>Future State Analysis</i>)	59
Logica di Intervento del Progetto	62
Analisi di Alto Livello (Stime)	69
Analisi del Rischio.....	70
Analisi delle Risorse Umane	71
Analisi della Catena di Approvvigionamento (<i>Supply Chain</i>).....	72
Analisi Finanziaria.....	73
Analisi di Sostenibilità (<i>Sustainability Analysis</i>)	73
Teoria del Cambiamento.....	74

Bozza del Documento di Progetto (<i>Project Charter</i>)	75
Proposta di Progetto (<i>Project Design Documents</i>)	75
2.2 Setup del Progetto	77
2.2.1 Introduzione	77
2.2.2 Output Principali	78
Documento di Progetto (<i>Project Charter</i>)	78
Registro Completo dei Rischi	78
Strategia di Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>	78
Lancio del Progetto.....	79
2.2.3 Chi è Coinvolto in questa Fase	79
2.2.4 Cosa Significa in Pratica.....	79
Tappe e Momenti Decisionali	80
Controlli Interni.....	81
Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>	81
2.2.5 Input	81
2.2.6 Processo	81
Analisi dei Rischi	81
Valutazione del rischio (<i>Risk Assessment</i>).....	82
Risposte ai Rischi	84
Monitoraggio dei Rischi e Strategia di Controllo.....	86
Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>	86
Struttura di <i>Governance</i> del Progetto	87
Framework di Pianificazione	91
Framework MEAL	93
Framework per il Monitoraggio	93
Framework per la Valutazione	93
Framework per Responsabilità (<i>Accountability</i>) e Apprendimento	93
Gestione delle Informazioni e della Conoscenza	94
Documento di Progetto (<i>Project Charter</i>)	94
Lancio del Progetto.....	95
2.3 Pianificazione del Progetto.....	97

2.3.1 Introduzione	97
2.3.2 Output Principali	99
Piano di Implementazione	99
2.3.3 Chi è Coinvolto in questa Fase	100
2.3.4 Cosa Significa in Pratica	101
Trasparenza e Affidabilità (<i>Accountability</i>)	101
Meccanismi di Controllo	101
Pianificazione Iterativa (<i>Rolling-Wave Planning</i>)	102
Processo e Pianificazione dei Momenti Decisionali	102
2.3.5 Input	103
2.3.6 Processo	103
Pianificazione Temporale (<i>Schedule</i>)	103
Scope del lavoro	104
Vincoli e Rischi	106
Step 1: Definizione delle attività	107
Step 2: Sequenza delle Attività	110
Step 3: Stima delle Risorse	111
Step 4: Stima della Durata delle Attività	114
Step 5: Sviluppo della Pianificazione Temporale (<i>Schedule</i>)	115
Pianificazione MEAL	118
Monitoraggio	118
Valutazione	118
Responsabilità (<i>Accountability</i>) e Apprendimento	120
Il Piano MEAL	120
Controlli Interni	121
Pianificazione della Comunicazione e del Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>	123
Pianificazione di Ruoli e Responsabilità (RACI)	124
Pianificazione della Catena di Approvvigionamento (<i>Supply Chain</i>)	125
Pianificazione delle Risorse Umane	126
Pianificazione per Tappe (<i>Stage Plans</i>)	127
Piano di Sostenibilità (<i>Sustainability Planning</i>)	128
Pianificazione della chiusura (<i>Closure Planning</i>)	129

2.4 Implementazione del Progetto	131
2.4.1 Introduzione	131
2.4.2 Output Principali	132
2.4.3 Chi è coinvolto in questa Fase	132
2.4.4 Cosa Significa in Pratica	133
2.4.5 Input	133
2.4.6 Processi	133
Gestione delle persone	133
Gestione dello <i>Schedule</i> del progetto	134
Gestione del Budget	136
Gestione dei Rischi	141
Gestione dei Problemi	141
Monitoraggio, Valutazione, Responsabilità e Apprendimento (MEAL)	143
Monitoraggio	143
Valutazione	145
Responsabilità (<i>Accountability</i>)	145
Apprendimento	145
Gestire il Cambiamento	146
Gestione della Catena di Approvvigionamento (<i>Supply Chain</i>)	148
Acquisti (<i>Procurement Management</i>)	148
Gestione della Logistica	149
Gestione delle risorse (<i>Asset Management</i>)	150
Piano di Sostenibilità del Progetto	151
2.5 Chiusura del Progetto	152
2.5.1 Introduzione	152
2.5.2 Output Principali	155
2.5.3 Chi è coinvolto in questa Fase	155
2.5.4 Cosa Significa in Pratica	155
2.5.5 Input	156
2.5.6 Processi	156
Piani di Sostenibilità e Consegna	156
Stesura dei Report	158

Procedure di chiusura del progetto.....	159
Chiusura dei Contratti	159
Chiusura Finanziaria	160
Chiusura Amministrativa.....	161
Valutazione del Progetto	161
Lezioni Apprese.....	162
SEZIONE 3. I PRINCIPI DEL PROJECT DPRO.....	165
3.1 Principio: Ben Gestito.....	166
3.1.1 Cosa significa Ben Gestito e perché è importante?	166
3.1.2 Ben Gestito nella fase di Identificazione e Definizione	167
Sponsor, Comitato di Progetto, Comitato Direttivo	167
Allineamento con la Struttura del Programma e del Portfolio	167
3.1.3 Ben Gestito nella fase di Setup	167
Struttura di <i>Governance</i>	167
Tolleranze di Progetto	167
3.1.4 Ben Gestito nella fase di Pianificazione	167
Comunicazione	167
Momenti Decisionali (<i>Decision Gates</i>).....	168
Pianificazione del Rischio.....	168
3.1.5 Ben Gestito nella fase di Implementazione	168
Gestione dei Problemi e dei Rischi	168
Controllo delle Modifiche	168
3.1.6 Ben Gestito nella fase di Chiusura	169
Lezioni Apprese e <i>After-Action Review</i>	169
<i>Project Charter</i> Autorizzato	169
3.2 Principio: Partecipativo	170
3.2.1 Cosa significa Partecipativo e perché è importante?.....	170
3.2.2 Partecipativo nella fase di Identificazione e Definizione	170
Raccolta Dati, Analisi dei Bisogni e dei Problemi	171
Stime di Alto Livello	171
3.2.3 Partecipativo nella fase di Setup.....	171

Identificazione e Valutazione del Rischio	171
Lancio del Progetto.....	171
3.2.4 Partecipativo nella fase di Pianificazione.....	172
Pianificazione Temporale (<i>Schedule</i>).....	172
Piano di Sostenibilità (<i>Sustainability Planning</i>)	172
3.2.5 Partecipativo nella fase di Implementazione.....	172
Controllo delle Modifiche al Progetto	172
Momenti Decisionali (<i>Decision Gates</i>).....	173
Pianificazione Iterativa del Progetto	173
3.2.6 Partecipativo nella fase di Chiusura	173
Lezioni Apprese e <i>After-Action Review</i>	173
Incontro/Evento di Chiusura del Progetto	173
3.3 Principio: Completo.....	174
3.3.1 Cosa significa Completo e perché è importante?	174
3.3.2 Completo nella fase di Identificazione e Definizione.....	174
Identificazione e Analisi degli <i>Stakeholder</i>	174
Analisi dei Bisogni	175
3.3.3 Completo nella fase di Setup	175
Analisi e Pianificazione dei Rischi	175
3.3.4 Completo nella fase di Pianificazione	175
Piano di Implementazione.....	175
3.3.5 Completo nella fase di Implementazione	176
Gestione dei Componenti del Progetto.....	176
Monitoraggio, Revisione e Aggiornamento dei Rischi	176
3.3.6 Completo nella fase di Chiusura	176
3.4 Principio: Integrato	177
3.4.1 Cosa significa Integrato e perché è importante?	177
3.4.2 Integrato nella fase di Identificazione e Definizione.....	177
Integrazione del Team	177
3.4.3 Integrato nella fase di Setup	177
Integrazione dei Rischi.....	177

3.4.4 Integrato nella fase di Pianificazione	177
Il Triangolo del Triplo Vincolo	178
3.4.5 Integrato nella fase di Implementazione	178
3.4.6 Integrato nella fase di Chiusura	178
Piano di Sostenibilità	178
Lezioni Apprese e Valutazioni.....	178
3.5 Principio: Adattivo	179
3.5.1 Cosa significa Adattivo e perché è importante?	179
Monitoraggio, Valutazione, <i>Accountability</i> , e Apprendimento	179
Controllo Integrato delle Modifiche	180
Momenti Decisionali (<i>Decision gate</i>).....	180
3.5.2 Adattivo nella fase di Identificazione e Definizione.....	181
3.5.3 Adattivo nella fase di Setup	181
3.5.4 Adattivo nella fase di Pianificazione	181
3.5.5 Adattivo nella fase di Implementazione	183
Momenti Decisionali (<i>Decision gates</i>).....	183
Problemi e Cambiamento.....	183
Lezioni Apprese.....	183
3.5.6 Adattivo nella fase di Chiusura.....	183
SEZIONE 4. ADATTARE IL PROJECT DPRO	184
4.1 Le Basi dell'Adattamento	184
4.2 Fattori da considerare quando si adatta il Project DPro.....	185
SEZIONE 5. CAMBIAMENTI NELLA GUIDA AL PROJECT DPRO	188
Appendice I: Competenze del Project DPro	189
Tecniche di PM	189
Leadership e Interpersonali	190
Personal e Auto-Gestione	191
Specifiche del Settore dello Sviluppo.....	192
Appendice II: Certificazioni Project DPro	193

Project DPro Foundation.....	193
Project DPro Practitioner	193
Appendice III: Project DPro – Obiettivi di Apprendimento	194
Appendice IV: Glossario	206
Appendice V: Indice delle Figure	210
Appendice VI: Indice delle Tabelle.....	212
Appendice VII: Termini, Condizioni e Linee Guida per la Comunicazione del Marchio Project DPro.....	214
Appendice VIII: Riferimenti	215

Prefazione

“La crescita non è mai casuale; è il risultato di molte forze che lavorano insieme.”

– James Cash Penney

La Storia di PM4NGOs

La storia di PM4NGOs è iniziata nel 2011, quando un gruppo di persone affini provenienti dallo Sviluppo Internazionale e dal settore umanitario si sono riuniti allo scopo di creare un'entità che avrebbe supervisionato - in modo indipendente e trasparente - la prima Guida internazionale al Project Management per i Professionisti dello Sviluppo (PMD Pro). Dal 2011, PM4NGOs è il custode della Guida PMD Pro e proprietario della relativa certificazione, raggiungendo organizzazioni grandi e piccole in tutto il mondo.

La motivazione alla base della creazione di PM4NGOs ci continua a guidare e ispirare ancora oggi ed è integrata nella nostra visione: *un mondo equo e sostenibile in cui gli investimenti sociali ottengono il massimo impatto*. Questa visione è intessuta nel tessuto della nostra organizzazione, dalla nostra interazione con le parti interessate allo sviluppo di nuove guide e metodologie. Il nostro mandato è quello di fornire a organizzazioni e individui - dalle ONG internazionali alle comunità locali - l'accesso a standard di livello professionale, fornendo loro il quadro d'insieme e gli strumenti necessari per poter ottenere risultati migliori per i loro *stakeholder* e beneficiari.

La Storia del PMD Pro

All'inizio del 2007, diverse ONG, tra cui Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, hanno chiesto a LINGOs (ora parte di Humentum), un'organizzazione specializzata nello sviluppo delle competenze delle ONG, di sviluppare un percorso didattico completo e specifico nella gestione dei progetti per le ONG.

LINGOs ha quindi istituito un gruppo di lavoro di specialisti delle ONG che, dopo lunghe consultazioni, ha concluso che gli attuali modi di lavorare nel settore erano inadeguati. Il gruppo ha testato idee e approcci, identificato obiettivi di apprendimento e sviluppato la struttura curricolare per un nuovo corso di gestione dei progetti, con l'obiettivo di stabilire uno standard e un linguaggio comune per il project management nel settore delle ONG, in tutto il mondo.

PMD Pro è stato lanciato nel 2010. Invece di rimanere di proprietà del gruppo di lavoro di LINGOs, è stata istituita una nuova ONG (PM4NGOs) con lo scopo di gestire e tutelare la metodologia PMD Pro.

L'Evoluzione del PMD Pro

Negli ultimi 10 anni abbiamo imparato molto sui progetti, sui nostri *stakeholder* e sul settore. PMD Pro è stata la pietra angolare della nostra organizzazione ed è cresciuta oltre le aspettative in tutto il mondo. Negli ultimi 10 anni abbiamo raggiunto 167 paesi e certificato oltre 22.700 professionisti, il 75% dei quali nei paesi in via di sviluppo. La nostra comunità online è composta da oltre 21.000 persone. Ad oggi la Guida PMD Pro è stata scaricata oltre 40.000 volte e diverse ONG utilizzano PMD Pro come standard di base per la gestione dei progetti nella loro organizzazione.

Con le lezioni apprese negli ultimi 10 anni e il feedback della community professionale, all'inizio del 2018 abbiamo iniziato il processo di revisione e riscrittura del PMD Pro, un "lifting" che lo rendesse più rilevante per i project manager e i team che lavorano nei differenti contesti. Questo processo è stato ulteriormente supportato dal lancio della Program Guide for Development Professionals (Program DPro), colmando così un divario sostanziale negli standard del settore e fornendo un quadro più completo ai professionisti dello sviluppo.

Sebbene l'essenza del PMD Pro non sia cambiata, era necessario apportare modifiche e incorporare le lezioni apprese sul campo da noi e dai nostri partner.

La **Guida Project DPro** è orientata in modo specifico ai progetti e a coloro che li implementano. È una versione più pratica che fornisce ai professionisti della gestione dei progetti gli strumenti fondamentali di cui avranno bisogno per definire, progettare, pianificare, implementare e chiudere con successo i loro progetti.

Project DPro o PMD Pro?

La seconda versione del PMD Pro è stata rinominata **Project DPro** per allineare la terminologia con il Program DPro e altre *best practice* e metodologie che sono state sviluppate dalle organizzazioni partner - la famiglia **DPro**.

È possibile trovare ancora riferimenti, documenti e strumenti che utilizzano il termine PMD Pro, dato che nel tempo è stato adottato da numerose organizzazioni e professionisti.

I certificati PMD Pro Livello 1 rimangono validi e sono validi a vita. Se sei già un professionista certificato PMD Pro (livello 1), non è necessario certificarti di nuovo o richiedere un certificato aggiornato. PM4NGOs riconoscerà e confermerà in modo permanente la validità del certificato PMD Pro.

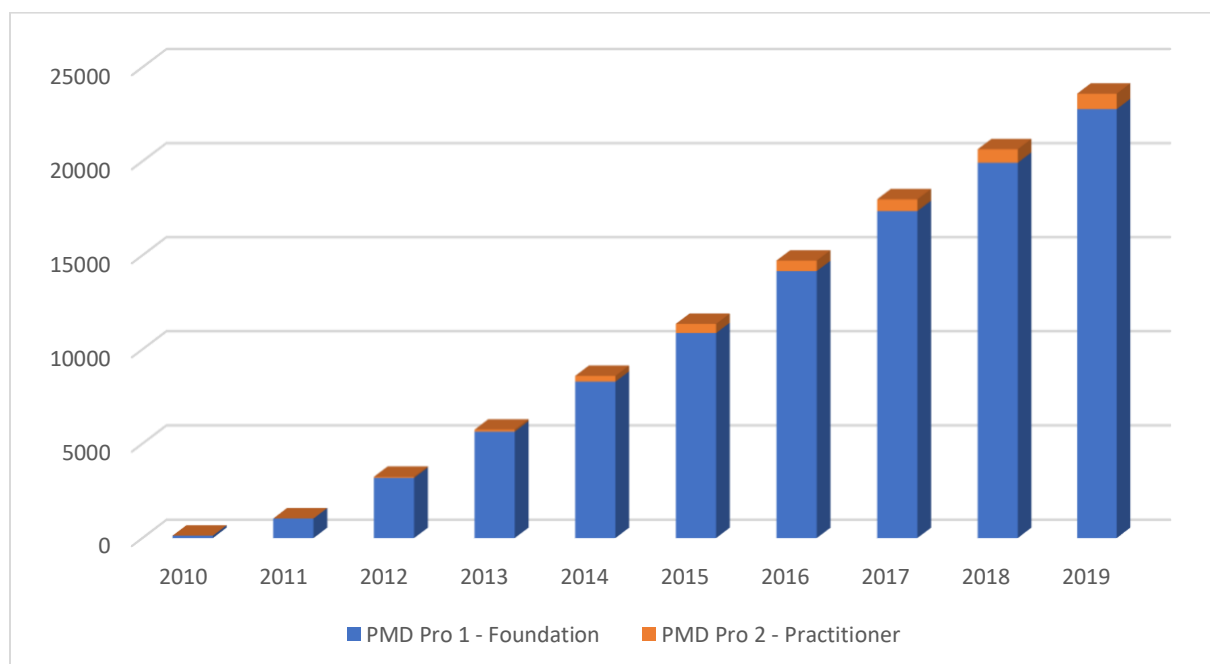


Figura 1: Numero certificazioni Project DPro Professional per anno – cumulativo

SEZIONE 1. INTRODUZIONE ALLA GUIDA PROJECT DPRO

1.1 Introduzione

Cosa trattiamo in questo capitolo:

- ✓ Progetti e Project Management nel settore dello Sviluppo e in quello Umanitario
- ✓ Perché è importante il Project Management
- ✓ Definizione di Progetto, Programma e Portfolio
- ✓ Il Modello delle Fasi del Project DPro
- ✓ I Principi del Project DPro
- ✓ Il Modello delle Competenze del project manager nel Project DPro

“Le operazioni mantengono le luci accese, la strategia fornisce una luce alla fine del tunnel, ma la gestione del progetto è il motore del treno che fa avanzare l'organizzazione.”

– Joy Gumz

1.1.1 La struttura della Guida Project DPro

Questa versione della Guida Project DPro è stata organizzata per includere informazioni dettagliate ed esempi che aiutino i professionisti della gestione progetti nell'applicazione degli strumenti e dei processi presentati. La Guida Project DPro è divisa in 5 sezioni:

1. Introduzione alla Guida Project DPro
2. Le Fasi del Project DPro
3. I Principi del Project DPro
4. Come Adattare il Project DPro
5. Cambiamenti nella Guida Project DPro

Esamineremo in dettaglio ciascuna di queste sezioni, fornendo strumenti e processi che aiuteranno i project manager a strutturare la gestione dei propri interventi. Sebbene questi argomenti siano divisi in sezioni, non sono indipendenti ma piuttosto interagiscono tra loro per tutta la durata di un progetto.

“Delta River” è un caso di studio utilizzato attraverso tutta la guida come esempio applicativo degli strumenti e dei concetti presentati. Ulteriori esempi e casi di studio sono disponibili nei materiali supplementari forniti da PM4NGOs.

Caso di Studio “Delta River” – Background:

Una recente valutazione ha rilevato che il deterioramento della qualità dell'acqua nel fiume Delta ha comportato un esaurimento delle colture; una riduzione della produzione e una conseguente riduzione del reddito tra le famiglie di agricoltori; e un'incidenza sempre più elevata di malattie (in particolare di quelle trasmesse attraverso l'acqua), in particolare tra le famiglie povere e bambini sotto i cinque anni.

La situazione attuale è il risultato dello scarico nel fiume e nel canale dei rifiuti fecali, dei rifiuti domestici e commerciali e delle acque reflue che sono trattate in modo inadeguato.

Alcuni dei fattori che contribuiscono al problema includono:

- Scarsa consapevolezza da parte delle persone dei pericoli legati allo scarico incontrollato dei rifiuti domestici.
- Scarso accesso e scarso utilizzo delle strutture igieniche per lo smaltimento dei rifiuti fecali.
- Corruzione e inadeguata supervisione, da parte dell'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente (EPA), della locale industria di fertilizzanti chimici.
- A causa del budget limitato e della scarsa pianificazione da parte del governo locale, anche le aziende che trattano le proprie acque reflue non soddisfano gli standard ambientali.

Tutti questi fattori hanno portato a livelli elevati di rifiuti fecali e rifiuti domestici / industriali nel fiume, con conseguente deterioramento della qualità delle acque.

1.1.2 Cambiare il Mondo Attraverso i Progetti

Scaveresti pozzi per fornire acqua potabile ai villaggi? Istituiresti micro-banche che allevino le donne dalla povertà? Proteggeresti un ecosistema in pericolo? Ristruttureresti una scuola? Installeresti cliniche sanitarie rurali per comunità senza servizi medici? Distribuiresti cibo agli affamati?

Non sorprende che poche persone rispondano: "Gestirei dei progetti!"

Eppure, milioni di lavoratori dello sviluppo Internazionale cambiano il mondo ogni giorno attraverso attività in ambiti come agricoltura, assistenza sanitaria, microfinanza, conservazione, case a prezzi accessibili, istruzione, infrastrutture e diritti umani. Tutti hanno una cosa in comune: cambiano il mondo attraverso i progetti!

Le organizzazioni umanitarie e dello sviluppo internazionale gestiscono il loro lavoro attraverso progetti. I loro uffici sono gestiti da responsabili di progetto che gestiscono team di progetto. Ciascun team di progetto scrive proposte di progetto, sviluppa piani di progetto, implementa le attività di progetto, monitora l'avanzamento del progetto e valuta l'impatto del progetto. A maggior ragione, le comunità beneficiarie investono il loro tempo, energia e risorse nei progetti. Confidano che i progetti siano basati sui loro punti di forza collettivi, per rafforzare le aree dove sono relativamente più deboli e per risolvere le sfide che altrimenti potrebbero essere considerate fuori dal loro controllo.

Mentre i mezzi di sussistenza di centinaia di milioni di persone dipendono dalla capacità delle organizzazioni umanitarie di fornire risultati di progetto in modo efficace ed efficiente, la gestione dei progetti viene raramente identificata come una priorità strategica per le organizzazioni. Si tende a concentrarsi sulle aree tecniche programmatiche di progetti come salute pubblica, istruzione, protezione dei minori, WASH (*Water, Sanitation and Hygiene* – Acqua, Ambiente Salubre e Igiene), diritti umani e

così via. Le organizzazioni tendono ad assumere specialisti tecnici e programmatici a cui viene quindi chiesto di gestire i progetti e guidare i team di progetto.

Questi specialisti tecnici e programmatici tendono ad essere molto bravi a identificare i protocolli terapeutici per le malattie, a sviluppare programmi di studio per le scuole, a progettare sistemi agricoli ottimizzati e ad analizzare le cause profonde della povertà. Tuttavia, non è così comune scoprire che a questi professionisti manca una esperienza consolidata e competenze specifiche nella gestione del progetto. Le stime del progetto sono accurate? I rischi del progetto sono stati previsti e controllati a fondo? I piani di progetto sono completi e dettagliati? L'avanzamento del progetto è monitorato a tutti i livelli? Le sfide del progetto sono identificate, tracciate e affrontate? Tutti gli aspetti del progetto sono gestiti in modo proattivo, per tutta la durata del progetto? I cambiamenti sociali che il progetto intende affrontare vengono raggiunti?

Lo scopo della **Guida Project DPro** è migliorare la capacità di gestione dei progetti dei professionisti dello sviluppo e del settore umanitario, fornendo un corpus di conoscenze e toolkit contestualizzati, equilibrati, completi e adattabili, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei progetti nel settore.

La **Guida Project DPro** fornisce un'esplorazione, introduttiva e indipendente, della gestione progetti nel contesto dei settori dello sviluppo e umanitario. È destinata a un pubblico che include:

- Responsabili di progetto e membri del team che non conoscono il project management;
- Responsabili di progetto e membri del team che non conoscono il project management;
- Professionisti del settore dello sviluppo che intendono ottenere credenziali professionali nella gestione progetti;
- Personale del settore pubblico che lavora su iniziative di sviluppo nei rispettivi paesi e regioni;
- Partner locali, nei paesi di intervento, che eseguono progetti sul campo;
- Consulenti / professionisti che operano nel settore dello sviluppo.

1.1.3 Gestione di progetti nei settori dello sviluppo e umanitario

Gestire progetti nei settori dello sviluppo e umanitario è tutt'altro che semplice. Gli ambienti operativi sono complessi, le sfide sono numerose, le relazioni all'interno e all'esterno del progetto sono complicate e il costo del fallimento è elevato. In breve, c'è molto che potrebbe andare storto!

La vignetta della Figura 2 illustra alcune delle molte sfide che potrebbero minacciare il successo di un progetto. Ogni immagine rappresenta un esempio di quali conseguenze potrebbero verificarsi se la progettazione, la pianificazione o l'implementazione del progetto vengono concepite o realizzate in modo inadeguato.

Sfortunatamente, l'elenco delle sfide presentate nella Figura 2 non è completo. Ci sono molte, molte altre cose che potrebbero andare storte nei progetti. Per esempio:

- I tassi di cambio sono stabili?
- Le dinamiche all'interno del team funzionano?
- I sistemi di monitoraggio forniscono informazioni utili, accurate e tempestive?
- I fornitori coinvolti nel progetto sono affidabili?
- C'è instabilità politica?
- Ci sono parti interessate (*stakeholder*) che stanno sabotando il progetto?

Per avere successo, il project manager deve gestire in modo proattivo e deciso queste sfide. Troppo spesso, un progetto fallito viene considerato come vittima di circostanze che erano "fuori dal nostro controllo". Sebbene questa spiegazione possa essere valida a volte, è spesso usata come scusa e in questo modo non si riesce a riconoscere che le sfide del progetto avrebbero potuto essere anticipate, analizzate e gestite attivamente in modo migliore.

Per mantenere il controllo dei progetti e promuoverne il successo, i project manager devono sviluppare le competenze necessarie per identificare in modo proattivo le sfide che potrebbero avere un impatto sul loro progetto e per gestirli efficacemente anche quando si verificano queste sfide. Queste sono anche le abilità che esploreremo nella Guida Project DPro.

Tutto il lavoro gestito tramite progetti, sia nel settore privato (edilizia, telecomunicazioni, tecnologia dell'informazione), nel settore dello sviluppo, nel settore umanitario o nel settore pubblico, tutti i progetti condividono sfide simili. Alcune di queste sfide sono:

- Progettare e fornire i risultati del progetto rispettando tempo, budget, qualità, scopo, rischi e vincoli;
- Sviluppare piani di progetto completi e dettagliati e gestirli durante l'intera vita del progetto;
- Gestire progetti che spesso vengono implementati tramite partner, consorzi, appaltatori, subappaltatori e fornitori; e infine
- Identificare i rischi potenziali e definire i processi per evitare e affrontare questi rischi e garantire che i benefici previsti dal progetto vengano raggiunti.

Sebbene esistano somiglianze tra questi settori, ci sono alcune caratteristiche che rendono unica e particolarmente impegnativa la gestione dei progetti nel settore dello sviluppo. Alcune di queste caratteristiche uniche includono:

- I progetti di sviluppo e umanitari hanno la responsabilità di fornire risultati tangibili e anche di fornire risultati meno tangibili relativi alla promozione del cambiamento sociale e / o del cambiamento comportamentale. È meno probabile che i progetti di sviluppo si concentrino sulla fornitura di prodotti concreti come obiettivo finale del progetto e sono spesso orientati ai servizi, intesi a realizzare miglioramenti nel benessere delle popolazioni target del progetto.

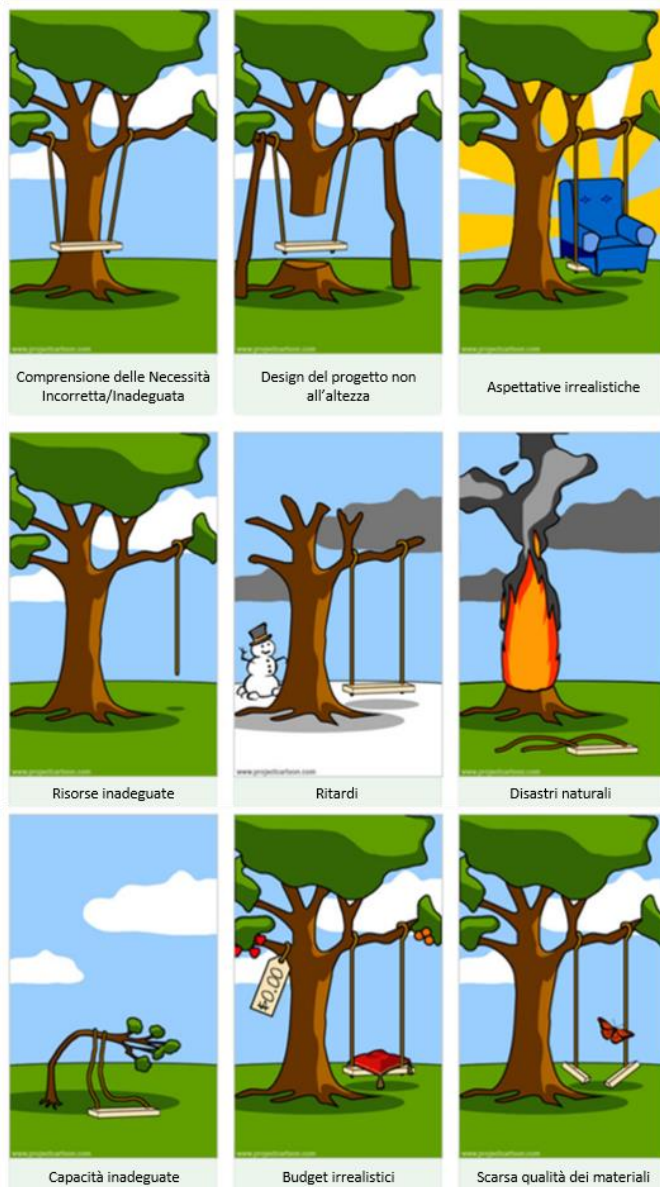


Figura 2: Sfide nei Progetti
Fonte: www.projectcartoon.com

- I progetti di sviluppo mirano ad affrontare complessi problemi di povertà, disuguaglianza e ingiustizia.
- I progetti di sviluppo tendono a operare in contesti eccezionalmente impegnativi (risorse limitate, rischi elevati, reti di approvvigionamento complesse, ambienti politico / finanziari instabili, condizioni non sicure).
- L'implementazione del progetto è spesso gestita attraverso una serie complessa di relazioni con le parti interessate (agenzie partner, ministeri governativi, organizzazioni comunitarie, appaltatori, consorzi globali) che hanno requisiti di conformità, prospettive e aspettative differenti.
- L'approccio al progetto è spesso importante quanto i risultati stessi (inclusa un'alta priorità posta sulla partecipazione e un approccio basato sui diritti).
- Il trasferimento delle conoscenze e l'apprendimento da parte della popolazione target è una priorità durante ogni fase del progetto.
- I progetti nei settori dello sviluppo e umanitario possono essere soggetti a contesti di finanziamento mutevoli e impegnativi.

1.1.4 Perché è importante la gestione dei progetti?

Agenti del Cambiamento

Il settore dello sviluppo e quello umanitario hanno registrato una crescita sostanziale negli ultimi decenni. Ogni rapida crescita è accompagnata da "difficoltà crescenti" man mano che i ruoli e le responsabilità all'interno dei settori vengono identificati e chiariti. Tuttavia, la nostra responsabilità come professionisti all'interno di questi settori è di fornire il massimo beneficio per gli individui, i gruppi e le comunità in cui si realizzano gli interventi.

I progetti sono alla base di questi settori. Se i team di progetto non riescono a fornire i risultati desiderati a livello di progetto, si verificherà un effetto domino, rendendo meno probabile che i cambiamenti contestuali, comportamentali e situazionali che cerchiamo a livello di risultati, programmi e portfolio si verifichino effettivamente. In sostanza, i progetti sono il veicolo attraverso il quale possono avvenire i cambiamenti. È fondamentale che la gestione dei progetti sia efficace ed efficiente in modo da creare una base che consenta il cambiamento. La gestione del progetto deve essere affrontata intenzionalmente, con processi, procedure, strumenti e tecniche che contribuiscano al massimo cambiamento possibile per le comunità e i beneficiari.

Contesto

Discuteremo la differenza tra progetti, programmi e portfolio più avanti in questo capitolo. Questa differenziazione è importante per comprendere il contesto in cui operano i progetti. L'obiettivo del Project DPro è fornire strumenti e processi adattabili per aiutare coloro che implementano progetti sul campo, aumentandone le probabilità di successo.

Nel 2018, PM4NGOs ha lanciato la Guida ai Programmi per i Professionisti dello Sviluppo (Program DPro) per integrare la Guida Project DPro, mostrarne le differenze e fornire indicazioni sui modi in cui affrontare e gestire progetti e programmi. Spesso nella pratica all'interno delle organizzazioni c'è poca differenziazione tra i due, i termini sono spesso usati in modo intercambiabile. Il Project DPro e il Program DPro mirano a garantire che queste differenze siano chiare.

Responsabilità

C'è una maggiore richiesta di rispetto delle responsabilità (Accountability) nel settore dello sviluppo e umanitario, ma è importante capire che ci sono diversi livelli di responsabilità: responsabilità verso l'alto, verso il basso e orizzontale.

Responsabilità verso il basso (Downward Accountability): Siamo responsabili nei confronti delle comunità e delle persone che serviamo con i nostri interventi, assicurandoci di fornire servizi e prodotti di alta qualità nel modo più conveniente possibile.

Un intervento che opera in un contesto di conflitto può richiedere più riflessione e analisi quando si tratta di responsabilità verso il basso. È importante tenere in considerazione le situazioni sensibili ai conflitti, includendo il Principio del "Non Nuocere".

Responsabilità verso l'alto (Upward Accountability): Quando lavoriamo con i finanziamenti di donatori e contribuenti, abbiamo l'obbligo di utilizzare tali fondi in modo responsabile, fornendo il massimo beneficio possibile. Abbiamo anche un obbligo a livello di programma e di portafoglio all'interno della nostra organizzazione, assicurandoci che i progetti che stiamo implementando siano in linea con la strategia dell'organizzazione nel suo insieme e contribuiscano al raggiungimento dei risultati del programma.

Responsabilità orizzontale (Horizontal Accountability): I progetti non avvengono nel vuoto. Fanno parte di una rete di interventi implementati da varie organizzazioni (*International Non-Governmental Organizations* - INGOs, Organizzazioni Comunitarie – *Community Based Organizations* CBOs, progetti di Corporate Social Responsibility del settore privato - CSR) all'interno di una stessa regione geografica. La responsabilità orizzontale prende in considerazione le partnership, le relazioni e gli sforzi di collaborazione che abbiamo con i nostri colleghi e con le altre organizzazioni. Dobbiamo considerare come il nostro intervento si inserisca nel quadro umanitario e di sviluppo all'interno di un dato contesto ed essere consapevoli di come questi partenariati e sforzi di collaborazione possono portare a quel cambiamento di livello superiore che stiamo cercando. Esistono moltissime piattaforme diverse che offrono questo tipo di collaborazione, i project manager dovrebbero essere a conoscenza di queste piattaforme e cercare di parteciparvi attivamente se e quando possibile.

Il Principio del Non Nuocere (*Do No Harm Principle*)

Parte della responsabilità verso il basso è l'incorporamento del principio del "Non Nuocere", che fa parte di un approccio agli interventi sensibile al conflitto. Questo principio garantisce che i nostri progetti valutino in modo proattivo i modi in cui i gruppi target e gli altri *stakeholder* potrebbero essere influenzati negativamente dall'intervento. L'obiettivo di adottare un approccio "Non Nuocere" è quello di "ridurre al minimo gli impatti negativi e massimizzare gli impatti positivi dell'intervento sul conflitto."

www.conflictsensitivity.org

1.2 Definizioni

1.2.1 Project Management – Gestione Progetti

Man mano che avanziamo nella guida sarà importante comprendere alcuni dei termini chiave utilizzati¹.

Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto, servizio o risultato unico². Sulla base di questa definizione, lo scopo della gestione del progetto è pianificare, organizzare e gestire le risorse per portare a termine con successo gli obiettivi (*Goal*), i risultati (*Outcome*) e gli Output specifici del progetto.

I progetti forniscono output integrati (*deliverable*), che dovrebbero portare a migliori risultati (*outcome*) per le comunità e altri *stakeholder* (come i donatori e la società). I progetti sono limitati nel tempo e si concentrano su specifici requisiti per fornire vantaggi specifici alle comunità, in maniera conveniente e misurabile.

Di conseguenza, pratiche di gestione dei progetti complete e di alta qualità sono indispensabili per aiutare le organizzazioni a gestire progetti mirati, efficaci ed efficienti. Nel contesto della gestione del progetto, il Responsabile Del Progetto (*Project Manager*) è responsabile di garantire il successo complessivo del progetto.

Attenzione, sebbene il project manager sia responsabile del successo del progetto, ciò non significa che il project manager sia anche personalmente responsabile della realizzazione del lavoro del progetto. Al contrario, il project manager dovrebbe collaborare strettamente con una serie di *stakeholder* per far sì che il lavoro del progetto sia completato. Questi *stakeholder* - inclusi i membri del team di progetto, le organizzazioni operative, i partner delle INGOs, gli appaltatori, i gruppi della comunità e altri - devono lavorare insieme per progettare, implementare e controllare tutti gli aspetti del progetto. Come molti settori, i project manager nei settori dello sviluppo e umanitario spesso sono tenuti a gestire le varie parti interessate (*stakeholder*) in un contesto in cui non esiste un'autorità formale (gerarchica). È anche comune che le parti interessate in un singolo progetto abbiano etnie, lingue, culture e persino nazionalità diverse. La sfida di gestire tutti questi gruppi in contesto come questo può essere particolarmente difficile.

Project Management – Nel Mondo Reale Responsabilità del project manager

Sebbene, in una situazione ideale, il project manager non dovrebbe svolgere direttamente il lavoro del progetto, siamo consapevoli che questo non è sempre possibile od opportuno. A volte, un'organizzazione locale non avrà le risorse per una squadra di progetto completa. In altri casi, un project manager potrebbe dover supervisionare più di un progetto. Gli strumenti del Project DPro aiuteranno il PM a gestire meglio i propri progetti in queste situazioni. Delegare efficacemente i compiti e comunicare con i partner, i membri del team e le parti interessate sono elementi essenziali in queste circostanze.

¹ Fare riferimento al Glossario dei termini per una serie più ampia di definizioni dei termini utilizzati nella Guida Project DPro.

² A *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third Edition, [Project Management Institute](#).

In pratica, il project manager dovrà affrontare la sfida di fornire con successo i risultati del progetto sempre all'interno del contesto dei vincoli del progetto. Storicamente, si sono identificati tre elementi principali che vincolano un progetto e che vengono collettivamente indicati come il Triplo Vincolo (*Triple Constraint*).

1.2.2 Il Triplo Vincolo

Per comprendere i principi del Triplo Vincolo della gestione progetti, immagina un triangolo (Figura 3) in cui ogni lato è etichettato come segue:

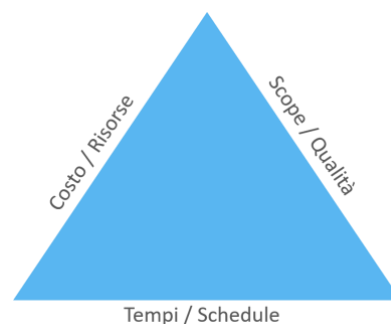


Figura 3: il Triangolo del Triplo Vincolo

- **Scope/Qualità** – Quali sono i prodotti/servizi che il progetto produrrà? Quali compiti / attività / lavoro sono necessari per produrre questi risultati?
- **Costo/Risorse** – Quali soldi, materiali e personale sono disponibili per fornire i prodotti/servizi del progetto e per completare il lavoro del progetto?
- **Tempi/Schedule** – Qual è il tempo necessario per completare tutte le attività del progetto?

Il compito del project manager è garantire che il triangolo del triplo vincolo rimanga in equilibrio. I vincoli sono interdipendenti, quindi ogni volta che uno di questi vincoli è limitato o esteso, anche gli altri vincoli dovranno essere estesi / aumentati o limitati / ridotti.

La Interdipendenza del Triplo Vincolo

Se un lato del triangolo del triplo vincolo cambia, cambiano anche gli altri due lati. Prendiamo, ad esempio, un progetto di distribuzione di aiuti umanitari NFI (Non-Food Items - articoli non alimentari) in cui l'obiettivo originale indicava che a 10.000 famiglie sarebbero stati forniti altrettanti kit NFI (coperte, saponi, ecc.). All'improvviso, il team di progetto riceve una richiesta per aumentare il numero di famiglie servite da 10.000 a 12.000, aumentando il numero di kit richiesti di 2.000 unità. Si tratta di un aumento dell'ambito del progetto e richiederà che aumentino anche i costi/risorse e il tempo per completare la distribuzione, in modo da implementare con successo tutte le attività.

Il project manager deve comprendere le relazioni e i compromessi che esistono tra ciascuno dei vincoli per gestire efficacemente il progetto. Quando si considerano i vincoli, può essere utile valutarli, all'interno del loro contesto, come **inflessibili** o **adattabili/modificabili**.

Inflessibile – Indica che questo vincolo è il più critico e non deve essere in alcun modo modificato.

Qualsiasi modifica a questo vincolo si traduce in un impatto negativo sul progetto. Ad esempio, se stai implementando un progetto di preparazione all'inverno (fornitura di coperte, abbigliamento invernale, ecc.) che si deve completare prima dell'inizio della stagione invernale, il tempo è un vincolo inflessibile.

Un altro esempio è una risorsa/costo non flessibile nel caso in cui le politiche dei donatori del progetto non consentano modifiche al budget. Se si spende meno di quanto originariamente pianificato per una specifica attività, non significa che il saldo possa essere spostato ad altre attività o trasferito ad altri progetti. Anche se ci sarà un equilibrio alla fine del progetto, nessun adattamento o cambiamento nel budget è consentito. Alcuni donatori richiedono di segnalare i fondi inutilizzati, che verranno detratti dal seguente trasferimento di fondi per il progetto o restituiti al donatore.

Adattabile / Può cedere – Indica che esiste una certa flessibilità all'interno del vincolo, ma dovrebbe comunque essere ottimizzato il più possibile. Se è necessaria una modifica al progetto che influisca su uno dei vincoli e tale vincolo è adattabile, è possibile intraprendere azioni per accogliere questo cambiamento.

Ad esempio, se nel processo di approvvigionamento di semi per un progetto di agricoltura / sussistenza, che mira a migliorare i raccolti di grano, si scopre che c'è una malattia del grano che colpisce le colture e lo *scope* del progetto è adattabile, i semi originali possono essere sostituiti da riso o mais - senza modificare la tempistica e il budget, che sono invece inflessibili.

In un altro progetto, è necessario tempo aggiuntivo alla fine del progetto a causa di alcune attività iniziali che hanno accumulato ritardo. Alcuni progetti prevedono che le attività inizino il primo giorno utile, subito dopo l'autorizzazione formale. La ricezione dei fondi, l'assunzione del team di progetto e lo sviluppo del piano dettagliato vengono spesso dimenticati o richiedono più tempo del previsto. Poiché il tempo è adattabile (secondo il documento di progetto e gli accordi presi), il programma del progetto può essere modificato per adattarsi al ritardo iniziale.

I vincoli possono anche **cedere** per ottimizzare l'adattamento di altri vincoli o gestire vincoli inflessibili. Nell'esempio precedente, in cui è richiesto di adattare il programma (tempo adattabile), il ritardo delle attività potrebbe richiedere il rinvio di pochi mesi della data di chiusura del progetto e quindi di un finanziamento aggiuntivo. Il budget può concedere quindi di ottimizzare il cambio dei tempi stimati, tramite una richiesta di fondi aggiuntivi, se approvata dal donatore.

Un altro esempio: se i tassi di cambio influiscono negativamente sul numero di kit NFI (*Non-Food Item*, articoli non alimentari) che il progetto è in grado di procurarsi e il budget è inflessibile, lo *scope* del lavoro può essere ridotto per far fronte al reale importo del finanziamento ricevuto. Il vincolo dello *scope* del lavoro, in questo caso il numero di kit NFI, deve cedere di fronte a un vincolo di bilancio inflessibile.

La Figura 4 presenta altri potenziali esempi di come i vincoli possono essere classificati.

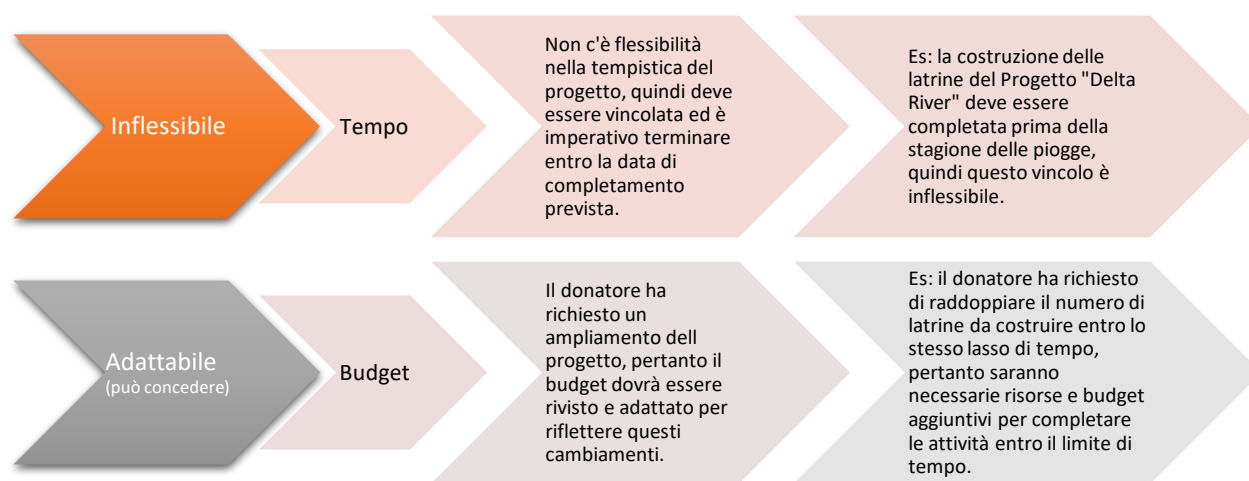


Figura 4: Classificazione dei Vincoli di Progetto

Chiarendo come ciascuno dei vincoli è classificato - inflessibile o adattabile / può cedere, il project manager può avviare un confronto con gli *stakeholder* del progetto per inquadrare e guidare una discussione sulla definizione delle priorità per ciascuno dei vincoli. È importante che le priorità siano stabilite e concordate da tutte le parti interessate all'inizio del progetto. Cercare di negoziare questi vincoli dopo l'avvio del progetto è spesso difficile o impossibile. Una volta che le persone hanno consolidato le

proprie opinioni sui vincoli, con attività pianificate e risorse denominate, lo sforzo per apportare modifiche diventa molto più grande.

1.2.3 Program Management e Portfolio Management

Nel settore dello sviluppo i termini "project (progetto)", "program (programma)" e "portfolio" sono usati frequentemente e spesso in modo intercambiabile. In assenza di una definizione coerente e precisa di questi termini, i ruoli e le responsabilità del project manager possono essere poco chiari e mal interpretati. Abbiamo già discusso la definizione e i parametri della gestione del progetto; quindi, diamo ora un'occhiata alla gestione di un Programma e di un Portfolio.

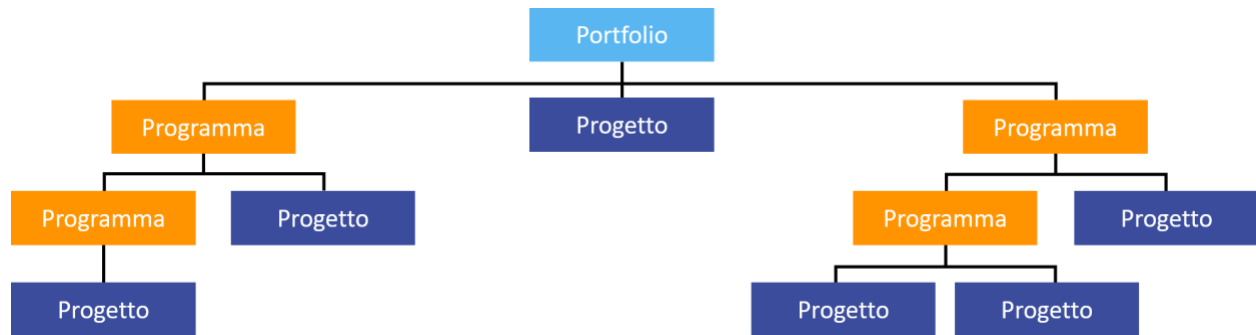


Figura 5: Progetti, Programmi e Portfolio

Program Management

I Programmi sono gruppi di progetti e attività correlati tra loro (a volte indicati come "parti componenti di un Programma") gestiti in modo coordinato per ottenere un impatto maggiore rispetto a quello che si otterrebbe se fossero gestiti individualmente. In altre parole, l'insieme risultante (il vantaggio del programma) è maggiore della somma delle sue parti (i progetti, le attività e i compiti). Le organizzazioni umanitarie e di sviluppo spesso organizzano progetti in programmi per fornire risultati che soddisfino un'ampia gamma di esigenze e ottenere benefici esponenziali per le comunità in cui lavorano.

La maggior parte dei programmi sono gestiti a livello nazionale sotto la supervisione di un *Program Manager* e la guida di un Country Director (Direttore Paese), *Head of Programs* o di un ruolo simile (es: *Program Owner*). Alcuni programmi sono concepiti per raggiungere obiettivi globali e c'è quindi una maggiore probabilità che siano gestiti a livello regionale o centrale. Non tutte le organizzazioni umanitarie e di sviluppo hanno gerarchie chiaramente definite, optando invece per una struttura più piatta con responsabilità condivise; in questo caso le responsabilità di gestione del Programma sono definite e condivise come in un team.

I Programmi, a differenza dei progetti, sono generalmente implementati attraverso un sistema di gestione centralizzato in cui i gruppi di progetti sono coordinati per raggiungere gli obiettivi strategici e i benefici generali del Programma. Questo approccio è particolarmente importante nei settori dello sviluppo e in quello umanitario perché consente alle ONG di realizzare economie di scala e creare cambiamenti incrementali che non sarebbero possibili se i progetti fossero gestiti separatamente. Il Program Management è particolarmente importante nel settore dello sviluppo perché i progetti gestiti tramite un Programma coordinato hanno il potenziale per realizzare cambiamenti (od ottenere vantaggi) che sarebbero impossibili se fossero gestiti separatamente. Alcune aree di potenziale allineamento del programma includono:

- **Area Geografica** – I progetti spesso lavorano fianco a fianco nella stessa regione o paese e una delle preoccupazioni centrali di un *Program Manager* sarà quella di sfruttare le risorse di più progetti che lavorano nella stessa area geografica per avere un impatto maggiore di quello che ciascuno di loro avrebbe se isolato. Nella maggior parte dei casi, i programmi funzionano in un singolo paese, sebbene sia sempre più comune trovare programmi di portata multinazionale o globale.
- **Settore d'intervento** – Mentre i progetti generalmente tendono a lavorare in un singolo settore entro un breve arco di tempo, spesso i programmi comprendono molteplici settori e lavorano su un arco di tempo più lungo.
- **Obiettivi** – Coordinando gli obiettivi di più progetti attraverso un programma coordinato, un'organizzazione ha maggiore possibilità di raggiungere i suoi obiettivi di alto livello.
- **Fonti di finanziamento** – Spesso una singola organizzazione può gestire più progetti con fondi dallo stesso donatore istituzionale. In questo scenario, esiste la possibilità di coordinare tali progetti nell'ambito di un programma, in modo da ottenere delle economie di scala.
- **Popolazioni beneficiarie** – Le organizzazioni spesso estendono a più popolazioni beneficiarie progetti in diversi settori (sanità, acqua, istruzione, ecc.). Coordinare tali progetti attraverso un programma permette all'organizzazione di collegarli attraverso indicatori comuni, risorse condivise e processi che aiutano le comunità a valutare costantemente se l'organizzazione sta conducendo gli interventi "giusti".
- **Management** – Mentre il personale dei singoli progetti si concentrerà sull'esecuzione delle attività che contribuiscono in maniera diretta agli output e ai risultati del loro *scope*, a livello di programma i manager si concentreranno sulla sfida di coordinare i progetti, sfruttando al meglio le risorse di più progetti e aumentando l'impatto del programma.

Portfolio Management

Nella maggior parte delle organizzazioni, ci sarà sempre concorrenza a causa delle risorse limitate. Il Portfolio Management è un processo che aiuta ad armonizzare programmi e progetti in modo che siano allineati e possano soddisfare al meglio le strategie e gli obiettivi generali. Ciò implica la definizione delle priorità e il bilanciamento delle opportunità e dei rischi rispetto alla disponibilità e alla domanda di risorse, al fine di soddisfare gli obiettivi generali dell'organizzazione. A causa della loro complessità e focalizzazione strategica, i portafogli sono tipicamente gestiti da un Country Director; a livello regionale o globale sono invece gestiti da un team di alto livello.

Sebbene non sia responsabilità dei *Program Manager*, è comunque importante essere consapevoli delle questioni relative alla gestione di un Portfolio. Data la concorrenza per le risorse limitate, i responsabili dei programmi e i loro team dovrebbero essere in grado di articolare il modo in cui i loro programmi e progetti:

- Contribuiscono al raggiungimento della *vision* dell'organizzazione;
- Supportano la strategia della loro organizzazione;
- Forniscono valore ai programmi e/o al portfolio dell'organizzazione.

Il Portfolio Management sovrintende alle prestazioni di più progetti e programmi. Non si occupa delle attività quotidiane del progetto, ma si concentra invece sulla selezione, l'avvio e la gestione di una panoramica di tutti gli sforzi in atto, in modo da indirizzare gli obiettivi strategici di un'organizzazione. La gestione del portafoglio implica prendere decisioni di alto livello sull'opportunità di interrompere o

reindirizzare un progetto o un programma, in modo da ottimizzare la strategia necessaria per realizzare la *mission* dell'organizzazione.

Portfolio	Programma	Progetto
Il Portfolio Manager è un leader di alto livello che è responsabile della totalità degli sforzi di un'organizzazione, necessari per raggiungere i suoi scopi e obiettivi strategici. Caratteristiche di un Portfolio: • Stabilisce una visione a lungo termine per l'intera organizzazione; • Fornisce panoramica e visione organizzativa; • Definisce politiche, standard, priorità e piani; • Fornisce prospettiva sulle questioni interorganizzative; • Gestisce il rischio strategico di alto livello; • Prende decisioni difficili; • Conoscenza completa del contesto (interno ed esterno) • Capacità di supervisionare un mix di programmi, progetti e altre attività.	Il <i>Program Manager</i> coordina, dirige e supervisiona l'implementazione di una serie di progetti e attività correlate (di solito nell'arco di diversi anni) al fine di fornire risultati in linea con gli obiettivi strategici di un'organizzazione. Caratteristiche di un Programma: • Stabilisce e chiarisce la strategia e la <i>vision</i> entro i confini del programma; • Si impegna con gli <i>stakeholder</i> a tutti i livelli (interni ed esterni); • Dirige e supervisiona l'implementazione delle attività dei progetti; • Gestisce il rischio strategico e operativo; • Comprende e risolve i problemi che sorgono tra i vari progetti; • Si concentra sulla qualità e sui risultati; • Assicura il raggiungimento di benefici e impatti misurabili.	Il project manager è responsabile del coordinamento delle strutture temporanee che sono state create allo scopo di fornire uno o più output. Caratteristiche di un Progetto: • Gestisce e coordina • Fornisce risultati • Tempi, costi, e <i>scope</i> • Si concentra su output adatti allo scopo specifico, che soddisfino i requisiti e consentano il raggiungimento dei benefici finali; • Si concentra sui rischi del progetto • Gestisce i problemi relativi ai deliverable finali; • Pianifica per la corretta esecuzione di attività e deliverable;

Tabella 1: Riepilogo: Project, Program, e Portfolio Management

1.2.4 Da dove vengono i progetti?

I progetti, e i loro finanziamenti, possono assumere molte forme diverse, a seconda del contesto, della struttura organizzativa e della strategia di ciascuna organizzazione. Sebbene possano esserci diversi meccanismi con cui i progetti vengono sviluppati e finanziati, il *framework* con cui ci avviciniamo a un progetto rimane sempre lo stesso.

ONG Internazionale/ Partner Esecutivo (*Implementing Partner*): Una ONG Internazionale può realizzare un programma e avere diversi Partner Esecutivi locali che conducono le attività e svolgono il lavoro che contribuisce a un obiettivo programmatico generale. Spesso questi programmi sono chiamati progetti, ma in realtà ogni componente, in carico a ciascun Partner Esecutivo, potrebbe potenzialmente essere considerata un progetto a sé stante.

Normalmente, con questo tipo di progetto, le componenti dell'intervento sono già state identificate e progettate; l'attenzione degli *Implementing Partner* si focalizza solo sull'esecuzione delle attività.

Esempio: una ONG Internazionale sta implementando un programma multisettoriale in un teatro postbellico, cercando di fornire alle comunità interessate un migliore accesso ai servizi di base. L'ONG sta lavorando con 4 partner esecutivi, ognuno dei quali lavora su un settore specifico: protezione, WASH, distribuzione di generi alimentari e riparo. Ciascuna di queste componenti settoriali può essere considerata un progetto e avere obiettivi specifici che porteranno all'esito programmato: migliorare l'accesso delle comunità target ai servizi di base.

Progetto autonomo: alcune organizzazioni possono avere più flussi di finanziamento che consentono un certo livello di flessibilità quando si tratta di identificare e implementare i progetti. I progetti autonomi sono generalmente finanziati dall'organizzazione attraverso queste forme alternative di finanziamento (prive di restrizioni). Alcuni esempi possono includere:

- La ONG ha un negozio di commercio equo e solidale in un centro commerciale locale per vendere prodotti artigianali realizzati da artigiani che vivono nella comunità.
- La ONG organizza eventi di raccolta fondi che forniscono una fonte di reddito per intraprendere progetti autonomi.

Esempio: un gruppo di artigiani che fornisce prodotti al negozio necessita di formazione finanziaria per gestire meglio il flusso di cassa, le riserve finanziarie e i profitti. Questo progetto non si adatta perfettamente a nessun programma specifico già esistente e si configura quindi come un progetto autonomo. Grazie ai profitti che il negozio è in grado di fornire, la ONG decide di eseguire un progetto autonomo di un anno che svilupperà un opuscolo finanziario basato sulle esigenze e sul contesto specifico degli artigiani.

Nulla vieta che l'*output* e il risultato di questo progetto autonomo posano essere utili per altri progetti o programmi in futuro. In ogni caso, durante la progettazione, pianificazione, implementazione e chiusura di questo progetto, il suo obiettivo rimarrà semplicemente quello di soddisfare le esigenze degli artigiani, senza alcuna relazione con altre iniziative.

Sovvenzioni (Grants): nella maggior parte dei casi, i progetti sovvenzionati saranno molto mirati e rientreranno in un argomento specifico delineato dal donatore. Le sovvenzioni possono provenire da ONG, agenzie governative, fondazioni o donatori privati.

Esempio: una Organizzazione Comunitaria (CBO) locale riceve una sovvenzione per definire e attuare un progetto educativo per la propria comunità, fornendo supporto dopo la scuola agli studenti che sono in ritardo nel lavoro in classe. L'Organizzazione Comunitaria è responsabile dell'identificazione, progettazione, pianificazione e implementazione dell'intervento. In sostanza, l'Organizzazione Comunitaria è responsabile dell'intero progetto, dall'inizio alla fine.

Progetti che sono parte di Programmi: un'organizzazione avrà probabilmente diversi programmi in esecuzione in un dato momento, ognuno dei quali dovrebbe avere un risultato specifico per il programma. Sotto l'egida di ciascun programma, verranno progettati e realizzati diversi interventi di progetto in base agli *outcome* del programma.

Esempio: Una ONG Internazionale ha un programma di sensibilizzazione e difesa incentrato sulla violenza di genere (GBV – *Gender-Based Violence*), che ha come obiettivo aumentare la consapevolezza della comunità sulle cause profonde di questa violenza. Uno dei progetti nell'ambito di questo programma potrebbe essere quello di condurre una sessione di sensibilizzazione per i leader della comunità locale sugli effetti che la violenza di genere ha sulla comunità. Un altro progetto potrebbe condurre una campagna rivolta ai legislatori con l'obiettivo di cambiare le politiche a livello nazionale. Insieme, i risultati di tutti questi progetti diventeranno output a livello di programma e contribuiranno a raggiungere un risultato a livello programmatico.

1.2.5 I Principi del Project Management

I principi guidano il modo in cui affrontiamo i progetti, fornendo un *framework* per strutturare la nostra gestione degli interventi. Il Project DPro delinea 5 principi di gestione del progetto: Ben Gestito, Partecipativo, Completo, Integrato e Adattivo.



Figura 6: I Principi del Project Management

I Principi del Project Management saranno trattati in modo più dettagliato nella Sezione 3 della Guida Project DPro, ma è importante avere un'idea generale di ciò che ciascuno di questi principi comporta.

Ben Gestito: la struttura di *governance* di un progetto fornisce un quadro per la gestione e per i processi decisionali, articolando chiaramente i ruoli, le responsabilità e le tolleranze (autorità) di ciascun livello del management. La *governance* è introdotta nella fase di Identificazione e Design e ulteriormente dettagliata durante il Setup del progetto. Durante Pianificazione, Implementazione e Chiusura, la struttura di *governance* sarà essenziale per determinare i cambiamenti e svolgerà un ruolo attivo nei Momenti

Decisionali durante tutto il progetto. Un progetto ben gestito garantisce che il project manager abbia ben chiaro quali decisioni devono essere prese, da chi e quando, stabilendo un sistema di supporto e feedback che favorisca un ambiente di progetto più produttivo.

Partecipativo: la partecipazione delle parti interessate (*stakeholder*) durante l'intera vita del progetto è importante per garantire il successo del progetto stesso. Quando gli *stakeholder* sono coinvolti attivamente, il senso di appartenenza al progetto aumenta. Il project manager è responsabile di identificare in che misura ogni *stakeholder* dovrebbe essere coinvolto in ciascuna fase e come avverrà tale coinvolgimento. Il Principio Partecipativo è intessuto in tutto il Modello delle Fasi del Project DPro, attraverso gli strumenti e i processi delineati in ciascuna delle fasi. Durante Identificazione e Design, ad esempio, gli *stakeholder* vengono identificati e analizzati per determinare chi sono e come saranno e/o vorranno essere coinvolti nel progetto.

Completo: un project manager deve essere in grado di affrontare il progetto in un modo che tenga in considerazione quali delle sue componenti si adattano bene assieme in modo da contribuire all'obiettivo finale. Dall'identificazione del progetto - assicurandosi che il risultato sia in linea con gli obiettivi dell'organizzazione / programma / settore - alla pianificazione di tutte le attività del progetto (dirette e indirette), un progetto completo mette insieme i singoli pezzi per creare un quadro completo, che lavorando efficacemente permettano di raggiungere gli output e i risultati del progetto.

Integrato: fasi, strumenti e processi in un progetto non sono silos, non possono funzionare insieme in modo efficiente a meno che non siano integrati l'uno con l'altro. Il project manager è responsabile dello sviluppo di una strategia in cui ciascuno degli strumenti e dei processi si basa sul successivo, sulla comprensione dell'ambiente e del contesto in cui opera il progetto, e dei limiti operativi, e in questo modo garantire che tutti gli elementi del progetto siano integrati.

Adattivo: anche i progetti più definiti e pianificati sperimenteranno sfide e problemi - questo è inevitabile. Il modo in cui il project manager risponde alle sfide, ai problemi e ai cambiamenti determina il successo complessivo e l'impatto che avrà il progetto. Un processo decisionale basato su dati e informazioni dovrebbe guidare il project manager nell'adattare le attività e le componenti del progetto all'ambiente in evoluzione.

1.2.6 Le Competenze del Project Manager

Arte e Scienza del Project Management

Quanti di noi conoscono un project manager che non un manager "a tutto tondo"? Potrebbe essere un professionista bravo nelle questioni tecniche di gestione del progetto ma che ha paura o non è in grado di collaborare con un team o con gli *stakeholder*. Ad esempio, questo project manager potrebbe essere un esperto di fogli di calcolo, organizzare diligentemente il lavoro e pianificare scenari futuri, ma essere inefficace nel comunicare al team di progetto il lavoro che deve essere fatto. Di conseguenza, il team del progetto è perso e gli *stakeholder* si ritrovano senza leadership e informazioni.

Questo scenario solleva naturalmente alcune domande: "Come si ottiene una gestione efficace del progetto? È un'arte o una scienza? Richiede abilità "umanistiche" relative al comportamento e alle interazioni umane, o è una raccolta di abilità "scientifiche" complesse che si concentrano sulla gestione tecnica di input e output?"

La risposta, non a caso, è "entrambe". Nella gestione dei progetti, come in gran parte della vita, il segreto del successo è l'equilibrio.

Arte e Scienza del PM – Un piccolo esempio

David è un project manager per un'organizzazione comunitaria locale, che implementa un progetto educativo incentrato sulla fornitura di servizi di tutoraggio correttivo per gli studenti che hanno smesso di andare a scuola, in modo che possano rientrare nel sistema scolastico. David è un veterano esperto nel mondo della gestione dei progetti, un maestro nella progettazione e pianificazione. Tuttavia, recentemente c'è stato un ricambio frequente del personale, cosa che si è tradotta in forti ritardi nel progetto.

Di conseguenza, David si trova costretto a chiedere a uno dei membri del suo team più fidati, Allison, cosa stia succedendo. Perché c'è così tanto ricambio del personale?

“Beh, David, ad essere onesta, sei un project manager straordinario quando si tratta di assicurare che facciamo tutto il lavoro in tempo. I report sono sempre impeccabili e raramente abbiamo problemi con il donatore. Ma ad essere onesti, molti membri del team ritengono che l'unica volta in cui comunichi con loro è per chiedere loro di consegnare qualcosa o per segnalare un errore. Non pensano che ti interessi di nient'altro che rispettare le scadenze e gli obiettivi.” Fu la risposta di Allison.

Questo fece riflettere David. Il raggiungimento degli obiettivi in termini di tempo, budget e *scope* è davvero importante, ma ciò di cui David si era dimenticato è "l'arte" della gestione del progetto. Fornire un ambiente di squadra motivante e guidare i membri del team in modo costruttivo è importante tanto quanto la "scienza" della gestione del progetto.

Nel progetto di David, sebbene tutti gli aspetti tecnici indicassero che sarebbe stato realizzato con successo, il ricambio continuo dei membri del team ha causato un ritardo. Nuovi membri del team dovevano essere reclutati e formati, e tutto questo più e più volte.

È tutta una questione di equilibrio e un buon project manager deve essere in grado di bilanciare l'"arte" e la "scienza" del Project Management.

L'"arte" del project management si concentra sugli elementi sociali di un progetto e richiede competenze che consentano ai project manager di guidare, responsabilizzare, motivare e comunicare in modo efficace. Il project manager "umanista" può ridirigere il team quando mutano le sfide che il progetto ha davanti, riallineare le priorità quando cambiano le realtà sul campo, risolvere i conflitti quando si presentano e determinare quali informazioni comunicare, quando e a chi.

La "scienza" del project management si concentra sulle competenze tecniche e di gestione del progetto, di pianificazione, stima, misurazione e controllo del lavoro. La "scienza" comprende le domande chi-fa-cosa-quando e garantisce che i componenti tecnici della gestione del progetto vengano gestiti attivamente. La "scienza" della gestione del progetto mantiene il triangolo del triplo vincolo e valuta costantemente le attività del progetto per garantire che obiettivi e risultati vengano raggiunti.

Uno degli elementi chiave per un progetto di successo è bilanciare l'“arte” e la “scienza” del Project Management. Sebbene possa essere improbabile che tutti i project manager siano forti sia nell'“arte” che nella “scienza” della gestione del progetto, è essenziale che venga condotto un inventario dei punti di forza e di debolezza del project manager e che il project manager lavori attivamente per bilanciare questi due aspetti.



Figura 7: Bilanciare l'Arte e la Scienza del Project Management

Il modello delle competenze per la gestione dei progetti del Project DPro

Sebbene la classificazione delle capacità di gestione di un progetto nelle categorie “arte” e “scienza” sia utile, è solo il primo passo per identificare le caratteristiche di un project manager di successo.

Un modello delle competenze più completo aiuta a identificare le capacità richieste ai project manager e può quindi servire come strumento per valutare il livello di abilità, identificare le aree migliorabili e mappare lo sviluppo della carriera. Sebbene esistano più modelli di competenze, il Project DPro organizza le competenze di Project Management in quattro aree:



Figura 8: Modello delle Competenze del Project DPro

Tecniche – competenze a cui ci si riferisce in generale come alla “scienza” del project management. Il Project Manager è in grado di identificare, selezionare e impiegare i giusti strumenti e processi per garantire il successo del progetto?

Leadership/Abilità Interpersonali – spesso identificate collettivamente come “l’arte” del project management. Ad esempio, in che modo il Project Manager comunica, ispira e risolve i conflitti?

Personali/Autogestione – l’abilità del Project Manager di gestire sé stesso. Per esempio, il Project Manager è effettivamente in grado di definire le priorità, gestire i tempi e organizzare il lavoro?

Specifiche del settore dello Sviluppo – la capacità di applicare le competenze tecniche, di leadership/abilità interpersonali e personali/autogestione nell’ambito dei progetti di sviluppo. Ad esempio, il Project Manager è in grado di identificare, selezionare e impiegare i giusti strumenti e processi tipici di questo settore?

Competenze	Caratteristiche
Tecniche	✓ Gestire proattivamente lo <i>scope</i> ✓ Identificare in modo completo le attività necessarie per il successo del progetto ✓ Gestire la pianificazione generale per assicurare che il lavoro sia puntuale ✓ Definire e rilevare le metriche, per misurare l’avanzamento del progetto ✓ Identificare, tracciare, gestire e risolvere i problemi del progetto ✓ Diffondere proattivamente le informazioni a tutte le parti interessate ✓ Identificare, gestire e mitigare i rischi del progetto ✓ Stabilire l’infrastruttura logistica ✓ Assicurarsi che i risultati del progetto siano di qualità accettabile ✓ Identificare se e quando è necessario apportare modifiche e l’impatto che avranno sul progetto ✓ Pianificare e gestire il budget e le spese del progetto
Leadership/Abilità Interpersonali	✓ Visualizzare il progetto all'interno del "quadro generale" del portfolio ✓ Sostenere il Progetto (promuovere il coinvolgimento) ✓ Comunicare la visione - stabilire aspettative ragionevoli e stimolanti ✓ Fornire ai membri del team feedback tempestivi e utili sulle loro prestazioni ✓ Facilitare un ambiente di squadra produttivo ✓ Comunicare in modo proattivo (verbale e scritto), compreso l'ascolto attivo ✓ Motivare i membri del team a seguire le indicazioni e raggiungere gli obiettivi
Personali/Autogestione	✓ Capacità organizzative ✓ Attenzione ai dettagli ✓ Multi-tasking ✓ Pensiero logico ✓ Ragionamento analitico ✓ Auto-disciplina ✓ Gestione del tempo

Specifiche del settore dello Sviluppo	✓ Comprendere i valori e i paradigmi del settore dello sviluppo (e le sue modalità di funzionamento)
	✓ Comprendere le diverse parti interessate coinvolte nei progetti di sviluppo
	✓ Comprendere e navigare in realtà complesse
	✓ Lavorare efficacemente con svariati partner esecutivi
	✓ Affronta le pressioni uniche del settore dello sviluppo
	✓ Mostra sensibilità culturale

Tabella 2: Caratteristiche del Modello delle Competenze del Project DPro

- Il livello di competenza necessario a un project manager in ciascuna di queste aree varia in base alle dimensioni, alla complessità e al rischio del progetto. Tuttavia, nonostante le differenze, tutti i progetti possono trarre vantaggio dall'utilizzo di questo modello, per garantire che le attività siano identificate in modo completo, priorizzate e sequenziate nel modo migliore;
- il programma sia accurato e identifichi gli elementi del piano di progetto correlati tra loro;
- i processi di approvvigionamento (sia per i materiali che per gli appaltatori) siano identificati e implementati;
- le norme di comunicazione per gli *stakeholder* appropriati siano stabilite e rispettate;
- venga implementato un sistema di gestione per il personale, i volontari e i partner esecutivi;
- i rischi siano previsti e monitorati;
- esista un sistema per garantire che i progetti soddisfino standard di qualità accettabili; e
- sia stabilito (e venga utilizzato) un processo di gestione delle modifiche al progetto.

Man mano che le responsabilità di un project manager aumentano - da progetti relativamente semplici a progetti più complessi - anche le conoscenze, le abilità e i comportamenti in ciascuna di queste aree di competenza dovranno aumentare. Inoltre, una delle abilità più distintive che i project manager devono sviluppare nel tempo è la capacità di identificare le alternative esistenti per affrontare le sfide (sforamenti del budget, conflitti nel team, ruoli ambigui, programmi mutevoli, rischi imprevisti) e rispondere utilizzando la competenza appropriata che meglio si adatta alle esigenze uniche di ogni situazione.

Sebbene tutte e quattro le aree di competenza del project management siano fondamentali per garantire il successo del progetto, la Guida Project DPro si concentra specificamente sulle competenze "scientifiche" delle aree Tecniche e Specifiche del settore dello Sviluppo. Tuttavia, per aiutare i project manager a raggiungere il livello di capacità richiesto in ciascuna delle aree, è disponibile un'autovalutazione su www.pm4ngos.org.

1.2.7 Le Fasi nei Progetti di Sviluppo e Umanitari

Perché i progetti di sviluppo umanitari abbiano successo, è fondamentale che l'intera gamma di competenze di gestione del progetto (Si veda l'[Appendice I](#) per le Competenze del PM) venga applicata in modo equilibrato lungo tutta la vita del progetto. Molte organizzazioni hanno sviluppato diagrammi del Ciclo di Vita del Progetto (*Project Lifecycle*) che utilizzano per identificare le fasi che mappano il processo lungo cui si sviluppa il progetto dall'inizio alla fine. Insieme, queste fasi del ciclo di vita del progetto identificano la sequenza logica delle attività per realizzare gli obiettivi finali o i risultati del progetto.

Figura 9, per esempio, rappresenta la progettazione del ciclo di vita per progetti e programmi del WWF - World Wildlife Federation. In questo caso, il ciclo di vita del progetto è rappresentato da una serie di passaggi all'interno di un ciclo ed è solo un esempio di un possibile modello del ciclo di vita del progetto.

Altre organizzazioni umanitarie e di sviluppo hanno adottato cicli di vita del progetto rappresentati da altri design, inclusi modelli circolari, modelli lineari o modelli a spirale modificati. L'esatta sequenza e la formulazione dei diagrammi del ciclo di vita del progetto possono variare considerevolmente tra i settori e le organizzazioni; tuttavia, i loro obiettivi sono gli stessi. Raggruppando le attività in un ciclo di vita sequenziale, il project manager e il suo team possono:

- Definire le fasi che collegano l'inizio di un progetto alla sua fine.
- Identificare i processi che i team di progetto devono implementare mentre attraversano ciascuna delle fasi del ciclo di vita del progetto.
- Illustrare come il ciclo di vita possa essere utilizzato per modellare la gestione dei progetti.
- Modellare il funzionamento dei progetti all'interno di un ambiente di "vincoli", dove le modifiche a un vincolo comporteranno modifiche consequenziali agli altri parametri del progetto.



Figura 9: Esempio di Ciclo di Vita di un progetto
Fonte: wwf.panda.org

1.2.8 Il Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro

Il Project DPro utilizza come approccio un modello a fasi, fornendo una guida su ciò che dovrebbe essere trattato in ciascuna fase del progetto. Il Modello delle Fasi del Project DPro può essere incorporato nei cicli di vita già esistenti o utilizzato integralmente se non è già stato adottato un ciclo di vita per i progetti, all'interno dell'organizzazione.

È importante sottolineare che le fasi non avvengono necessariamente consecutivamente, ma piuttosto interagiscono tra loro: non si avvia una fase, la si ferma e quindi si avvia la fase successiva. Ciò consente una maggiore flessibilità e adattabilità del modello in una varietà di diversi progetti e settori.

La versione rivista del Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro consta di 5 fasi: Identificazione e Definizione, Set-up del Progetto, Pianificazione del Progetto, Implementazione del Progetto e Chiusura del Progetto.

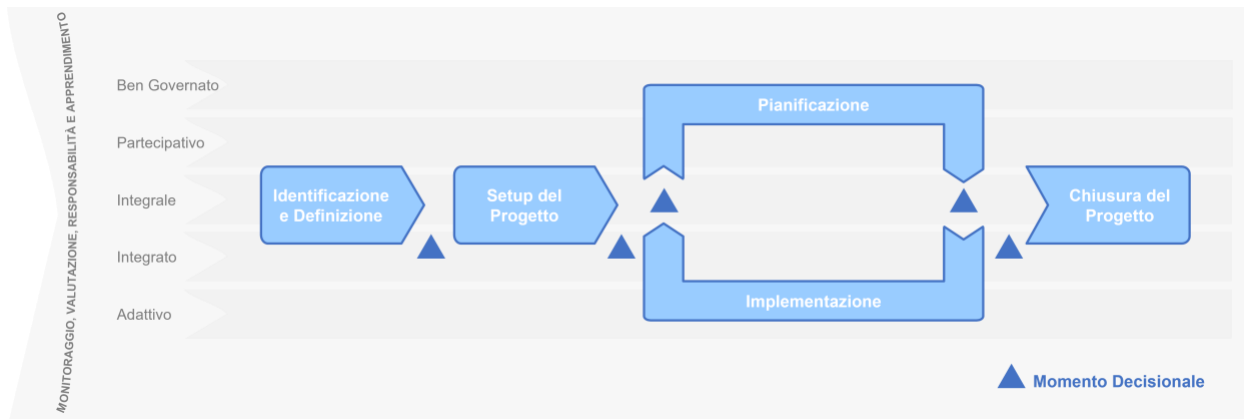


Figura 10: Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro

Il Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro è stato progettato con l'espresso intento di garantire che il modello sia equilibrato e completo, aspetto particolarmente importante nel contesto dei settori dello sviluppo e umanitario. Troppo spesso, le organizzazioni pongono una forte enfasi sulla progettazione e sull'implementazione del progetto, il che può mettere in ombra l'importanza di altre fasi della vita del progetto.

Chiaramente, una progettazione e una implementazione ben realizzate sono necessarie ma non sufficienti per garantire il successo del progetto. Un progetto non deve solo investire in una progettazione e in una implementazione robuste e coerenti, ma deve anche impegnarsi a investire simili livelli di risorse e impegno in tutte le fasi della vita del progetto.

Monitoraggio, Valutazione, Responsabilità e Apprendimento (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning - MEAL)

Nella versione precedente del Project DPro, Monitoraggio, Valutazione e Controllo (Monitoring, Evaluation and Control - MEC) erano inclusi come una unica fase. Tuttavia, in questa versione, il MEC è stato ampliato per includere Responsabilità e Apprendimento ed è stato incorporato in ciascuna delle fasi del progetto, fornendo indicazioni e strumenti sulle attività MEAL che dovrebbero essere svolte in ciascuna delle fasi. Questo approccio, più integrato, articola più chiaramente il modo in cui il MEAL e la gestione del progetto devono lavorare insieme per realizzare i prodotti e i risultati del progetto.

Le Fasi del Project DPro

Identificazione e Definizione: è durante questa fase che i team di progetto definiscono le esigenze, esplorano le opportunità, analizzano l'ambiente del progetto ed esplorano alternative per definire il progetto. Le decisioni prese durante la fase di Identificazione e Definizione del progetto definiscono il quadro strategico e operativo entro il quale il progetto opererà successivamente.

Setup del Progetto: Durante questa fase il progetto viene ufficialmente autorizzato e vengono definiti e comunicati i suoi parametri generali ai principali *stakeholder*. In questa fase il team di progetto stabilisce anche la struttura di *governance* di alto livello.

Pianificazione del Progetto:

Partendo dai documenti sviluppati nelle fasi precedenti, durante la fase di pianificazione il team sviluppa un piano di implementazione completo e dettagliato e i piani integrativi (MEAL, Supply Chain, ecc.) Questi piani forniscono un modello per tutto il lavoro progettato, vengono rivisti per tutta la durata del progetto e aggiornati per riflettere le evoluzioni dei contesti in cui si opera.



Figura 11: Interazioni tra le Fasi del Project DPro

Implementazione del Progetto:

Il lavoro quotidiano di realizzazione

prevede l'attuazione del piano di implementazione del progetto: guidando la squadra, occupandosi dei problemi che sorgono, gestendo il team di progetto e integrando creativamente i diversi elementi del piano di progetto.

Chiusura del Progetto: Questa fase include l'implementazione di tutte le attività di chiusura che devono avvenire alla fine di un progetto, inclusi (ma non limitati): la conferma dei deliverable con i beneficiari, la raccolta delle lezioni apprese e il completamento delle attività di chiusura amministrativa, finanziaria e contrattuale.

In generale, alcune fasi del progetto avranno luogo solo dopo che altre saranno state completate, ad esempio la chiusura del progetto avrà luogo dopo che il progetto è stato implementato. Ciò non significa che la chiusura del progetto venga ignorata fino al completamento della fase di implementazione. Mentre le attività di chiusura si svolgeranno verso la fine o dopo l'implementazione del progetto, verranno prese in considerazione a partire dalla fase di Identificazione e Definizione e incorporate anche nelle fasi di Setup e Pianificazione.

1.2.9 Momenti Decisionali (*Decision Gate*)

I momenti decisionali sono di fondamentale importanza per la gestione efficace dei progetti. I momenti decisionali sono punti di controllo nel progetto in cui occorre giustificare se il progetto dovrebbe andare avanti così com'è, se è necessario apportare modifiche in base alle informazioni disponibili o invece interrompere del tutto il progetto. Vedila in questo modo, ti dovrai chiedere: "Stiamo ancora facendo il progetto giusto e lo stiamo ancora facendo nel modo giusto?"

I momenti decisionali possono assumere diverse forme e il numero di momenti decisionali formali dipenderà dalla lunghezza e dalla complessità del progetto e dall'ambiente in cui il progetto sta operando.

Questo processo decisionale dovrebbe anche essere collegato alle tolleranze di gestione del progetto e alla struttura di *governance* del team di progetto. La *governance* del progetto contribuirà a guidare e assistere il project manager nel fare qualsiasi cambiamento e nel prendere qualsiasi decisione attraverso il momento decisionale. Se c'è chiarezza sul livello di autorità in cui il project manager deve prendere delle decisioni e su quali *stakeholder* bisogna coinvolgere e quando, la gestione del *Decision Gate* sarà più efficiente ed efficace.

La navigazione e la gestione di un ampio gruppo di parti interessate attraverso una serie di momenti decisionali spesso richiede molto tempo e corre il rischio di incappare in difficoltà di comunicazione.

Nonostante queste complessità e rischi, i vantaggi di muoversi attraverso i *Decision Gate* in modo partecipativo permette di:

- Garantire che l'organizzazione non investa grandi quantità di tempo, denaro, personale e capitale organizzativo nello sviluppo di proposte di progetto che mancano di impegno e supporto da parte dei decisori chiave (donatori, partner esecutivi, decisori interni all'agenzia).
- Fornire una struttura per il controllo del progetto, assicurando che i meccanismi siano in atto e siano effettivamente utilizzati, ed esaminati, per tutta la durata del progetto.
- Supportare una solida analisi del *concept* del progetto, fornendo molteplici prospettive e incoraggiando il senso di appartenenza al progetto una volta iniziata la sua implementazione. In questo modo si traccia il percorso attraverso cui il design di un progetto deve essere controllato, al fine di garantire che abbia il supporto (sia interno che esterno) necessario e venga infine approvato, riducendo così la probabilità di ritrovarsi nello scenario "perfetto, ma respinto".

Consultare gli *Stakeholder*

Man mano che il team sviluppa i documenti associati a ciascun momento decisionale (Es: un documento di un caso studio, una nota concettuale (*concept note*), una lettera di interesse, una proposta di progetto, ecc.), dovrà coinvolgere le parti interessate per esplorare le questioni centrali relative al potenziale progetto. Queste domande includono (ma non sono limitate a):

- L'ambito del progetto è stato esaminato e accettato dai beneficiari del progetto?
- La pianificazione ad alto livello del progetto è coerente e rispetta tutte le aspettative e i vincoli posti dagli *stakeholder*?
- Le parti interessate hanno concordato con il team di progetto un livello minimo di qualità?
- Lo *scope* di alto livello del progetto, il programma e il budget sono stati rivisti con le organizzazioni che eseguiranno le attività del progetto?

Queste domande, e altre simili, forniscono punti di controllo nelle prime fasi del processo di definizione del progetto che aiutano a garantire che la proposta di progetto ufficiale sia fattibile e

Una delle "best practice" utilizzate per gestire il rischio di uno scenario "perfetto, ma respinto", consiste nello stabilire un processo decisionale che consista in una serie di punti di autorizzazione durante le varie fasi del progetto. Utilizzando i momenti decisionali, le organizzazioni identificano una serie di punti nel progetto che richiedono una decisione per procedere con la fase successiva del progetto, modificare l'ambito, la pianificazione e/o il budget del progetto o eliminare il progetto in modo definitivo. Ogni momento decisionale successivo si basa sul lavoro sviluppato nella fase precedente.

Momenti Decisionali (Decision Gates) – Esempio di Scenario “Perfetto MA Respinto”

Ti trovi, ad esempio, nella fase di Identificazione e Definizione e ti chiedi: "A questo punto abbiamo già investito una notevole quantità di tempo / denaro / impegno nell'identificazione e definizione del progetto senza avere alcuna garanzia che il nostro progetto possa essere approvato. Non è un rischio significativo? "

C'è sempre il rischio che un'organizzazione investa ampie risorse nella fase di identificazione e definizione del progetto per poi scoprire che il progetto non verrà approvato ufficialmente.

In un mondo ideale, il team di progetto dovrebbe creare un sistema attraverso il quale ricevere una chiara indicazione del fatto che il progetto riceverà (o meno) supporto PRIMA che siano investite risorse considerevoli nella sua identificazione e definizione.

I team di progetto dovrebbero sempre evitare di ritrovarsi nello scenario "perfetto, ma respinto", in cui l'organizzazione ha già speso migliaia (o magari decine di migliaia) di euro in attività di identificazione e definizione del progetto, ma il progetto stesso alla fine manca del supporto degli *stakeholder* chiave (all'interno dell'organizzazione, nella comunità, tra il personale governativo o da parte dei donatori previsti).

All'interno del Modello delle Fasi del Project DPro, i momenti decisionali (*Decision Gate*) sono rappresentati dai triangoli posti tra le fasi del progetto.

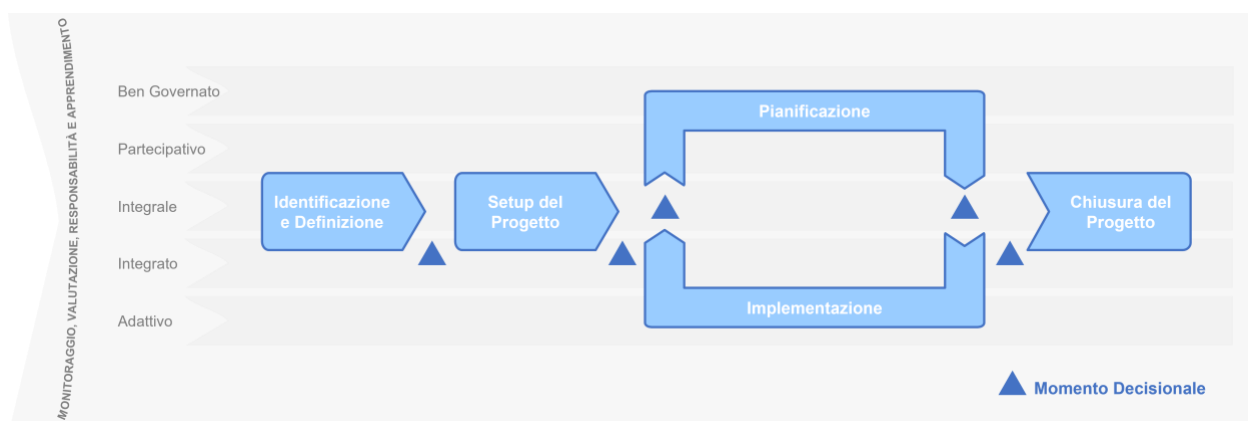


Figura 12: Momenti Decisionali nel Modello delle Fasi del Project DPro

Come accennato in precedenza, il numero di momenti decisionali varierà a seconda del progetto, della sua complessità e delle principali parti interessate (*stakeholder*). Per questo motivo, le icone triangolari (momenti decisionali) nel Modello delle Fasi del progetto sono esclusivamente un modello illustrativo di dove potrebbero essere collocati tali momenti decisionali. Alcuni progetti potrebbero averne di più, altri potrebbero averne di meno. Ciò che dovrebbe essere chiaro è che un sistema di questo tipo contribuirà a garantire che gli investimenti nel progetto non vengano effettuati senza il consenso degli *stakeholder* chiave.

Posizionare i momenti decisionali in punti regolari del progetto (ad esempio, all'inizio di ogni anno di implementazione) aiuta a:

- Mantenere il progetto focalizzato sulle necessità per cui il progetto era stato creato originariamente;
- Assicurarsi che esistano ancora il contesto e le ipotesi che inizialmente hanno portato all'approvazione del progetto;
- Dare l'opportunità al team di progetto e agli *stakeholder* chiave di decidere se: continuare il progetto così come è attualmente concepito; modificare il piano di progetto; terminare il progetto (che non è necessariamente un fallimento se l'intervento non è più appropriato, fattibile o necessario).

L'esempio della Tabella 3 identifica tre momenti decisionali che sono stati stabiliti per la costruzione delle latrine del progetto "Delta River", durante la Fase di Identificazione e Definizione.

Decision Gate: Uno Strumento Agile e Adattabile

Man mano che i progetti progrediscono attraverso le cinque fasi, si consiglia al team di progetto di rivedere la giustificazione e la pianificazione del progetto attraverso una serie di *Decision Gate* formali (rappresentati dai triangoli nel Modello delle Fasi del Project DPro).

Durante ogni momento decisionale, il team di progetto ha l'opportunità di decidere se la giustificazione iniziale del progetto è valida, se sono necessarie modifiche importanti o se gli investimenti nel progetto devono essere interrotti completamente.

Ogni progetto e organizzazione avrà un approccio diverso ai *Decision Gate*. Quelli più frequentemente utilizzati tendono ad essere quelli nelle prime fasi del progetto. Questi includono i documenti concettuali e le proposte di progetto, che comprendono anche i documenti di input che permettono di decidere se andare avanti con il potenziale progetto. È consigliabile, tuttavia, includere ulteriori momenti decisionali nelle fasi successive del progetto.

Durante la fase di implementazione, ad esempio, è utile verificare formalmente che le necessità a cui il progetto intende dare risposta esistano ancora, che la logica dell'intervento sia ancora valida e che i piani di implementazione siano ancora accurati.

Momenti Decisionali (*Decision gates*) nel progetto di costruzione latrine “Delta River”

I momenti decisionali durante la Fase di Identificazione e Definizione del progetto, in questo caso, potrebbero essere i seguenti:

Decision gate 1 <i>Concept Note</i> del Progetto	In qualità di partner esecutivo, invii una nota concettuale a un ONG che delinea le attività di alto livello, il budget e la tempistica per un progetto nell'ambito del programma portato avanti dalla ONG. L'invio della nota concettuale avrà come conseguenza uno dei seguenti scenari: 1.) La <i>Concept Note</i> viene approvata e passi alla fase successiva, dove svilupperai una proposta completa e dettagliata. 2.) La <i>Concept Note</i> viene rifiutata. 3.) La <i>Concept Note</i> viene approvata, ma con delle modifiche.
Decision gate 2 Proposta di Progetto	Una volta approvata la <i>Concept Note</i> iniziale, probabilmente ti verrà chiesto di sviluppare una proposta completa e dettagliata. Proprio come per la <i>Concept Note</i>, ci sono tre possibili scenari: 1.) La Proposta viene approvata e si procede con il set-up e la pianificazione del progetto. 2.) La Proposta viene rifiutata. 3.) La Proposta viene approvata, ma con delle modifiche.
Decision gate 3 Autorizzazione Governativa	La maggior parte dei governi (locali o nazionali) in cui opera un progetto richiedono un'autorizzazione prima di poter procedere. I governi generalmente devono approvare l'ubicazione, il <i>concept</i> e altri elementi chiave del progetto prima che possa avanzare alla fase successiva.

Tabella 3: Esempi di Momenti Decisionali nel progetto Delta River

I Momenti Decisionali all'interno di ciascuna fase differiranno a seconda del progetto, dell'organizzazione e del contesto. I *Decision Gate* interni devono essere risolti prima di passare alla fase successiva del progetto. Se rimanessero irrisolti durante il passaggio alla fase successiva, potrebbero influire sulla capacità del team di progetto di completare efficacemente i passaggi richiesti nella nuova fase.

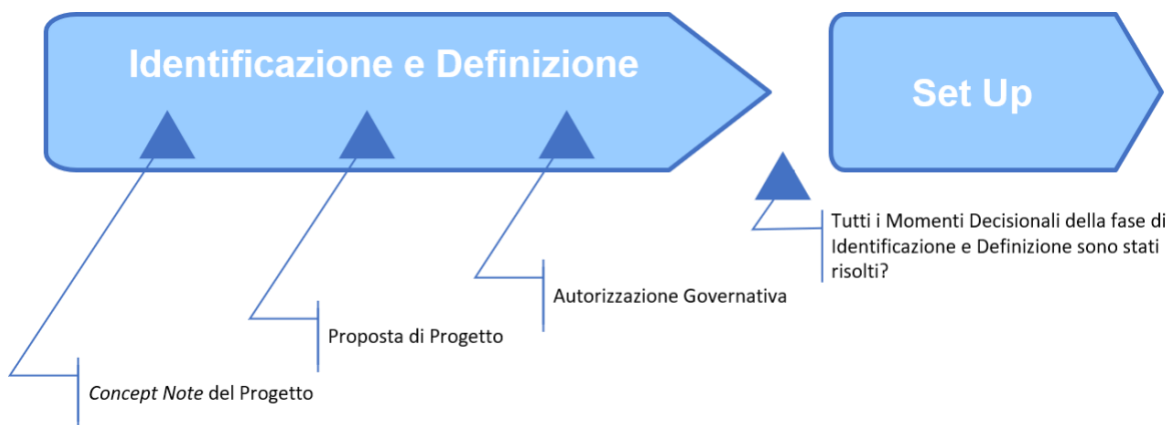


Figura 13: Identificazione e Definizione - Esempi di Momenti Decisionali interni

Ad esempio, se l'autorizzazione governativa non viene ottenuta e questo Momento Decisionale rimane irrisolto, il team di progetto si potrebbe ritrovare a spendere risorse e sforzi nella fase di impostazione senza avere l'approvazione formale per avanzare effettivamente con il progetto. In questo modo, non ricevere l'autorizzazione governativa potrebbe avere un impatto negativo su progetto, organizzazione e parti interessate.

Gli *stakeholder* che saranno coinvolti in ogni Momento Decisionale interno possono variare; quindi, è necessario riflettere bene per determinare quali *Decision Gate* interni includere e quali *stakeholder* dovrebbero essere consultati durante questi processi.

Decision Gate di Emergenza

Ci saranno circostanze in cui gli ambienti operativi del progetto potranno cambiare rapidamente e dovranno essere prese delle decisioni per determinare come andare avanti con il progetto. È qui che entrano in gioco i *Decision Gate* di emergenza, quando cioè la situazione richiede di prendere rapidamente una decisione sull'opportunità di continuare con un progetto o se invece chiuderlo definitivamente. Un esempio è quello di un ambiente operativo in cui è presente un conflitto armato, in cui le circostanze evolvono rapidamente, mettendo a rischio il progetto (e/o i membri stessi del team).

Questa decisione probabilmente non ricadrà interamente nell'autorità (tolleranza) del project manager, nella maggior parte dei casi non lo sarà per nulla. Il project manager dovrebbe quindi collaborare con la struttura di *governance* e le parti interessate per determinare se e quando introdurre un *Decision Gate* di emergenza.

1.2.10 Come Sono Organizzate le Fasi

Esamineremo in dettaglio tutte delle fasi del Project DPro, evidenziando gli strumenti e i processi necessari per ottenere l'output di ciascuna fase. Le Fasi sono presentate secondo il seguente formato:

- **Introduzione:** Sottolinea l'importanza della fase in oggetto e fornisce una panoramica generale dei componenti chiave da considerare durante questa fase.
- **Output Primario:** Per ogni fase, c'è un output specifico che dovrebbe essere prodotto sulla base degli strumenti e dei processi evidenziati.
- **Cosa Significa in Pratica:** Riassume il collegamento tra la fase precedente e la fase attuale e incorpora eventuali considerazioni aggiuntive cui è necessario prestare attenzione.
- **Input:** Delinea tutti i documenti e gli strumenti che saranno utili per completare i processi specifici che compongono ciascuna fase.
- **Processi:** Definisce e fornisce esempi di tutti quei processi e strumenti necessari per ottenere l'Output Primario.

Inoltre, abbiamo fornito storie e mini-casi di studio che mostrano esempi concreti di come utilizzare gli strumenti e i processi nella pratica. La guida Project DPro ha potuto attingere a una varietà di progetti dei settori dello sviluppo e umanitario, fornendo così una vasta gamma di prospettive.

SEZIONE 2. LE FASI DEL PROJECT DPRO

2.1 Identificazione e Definizione

Cosa tratteremo in questo capitolo:

- ✓ Individuazione e definizione dei bisogni
- ✓ Tipi di dati e raccolta dei dati
- ✓ Le 4 Categorie di Bisogni Sociali secondo Bradshaw
- ✓ Identificazione e analisi degli *stakeholder* utilizzando il Diagramma di Venn
- ✓ Albero dei Problemi e Albero degli Obiettivi
- ✓ Analisi dello Stato Attuale e dello Stato Futuro
- ✓ Il *Logical Framework*

“Tutte le cose sono create due volte; prima mentalmente; poi fisicamente. La chiave della creatività è iniziare avendo bene in mente la fine, con una visione e un progetto del risultato desiderato.”

– Stephen Covey

2.1.1 Introduzione

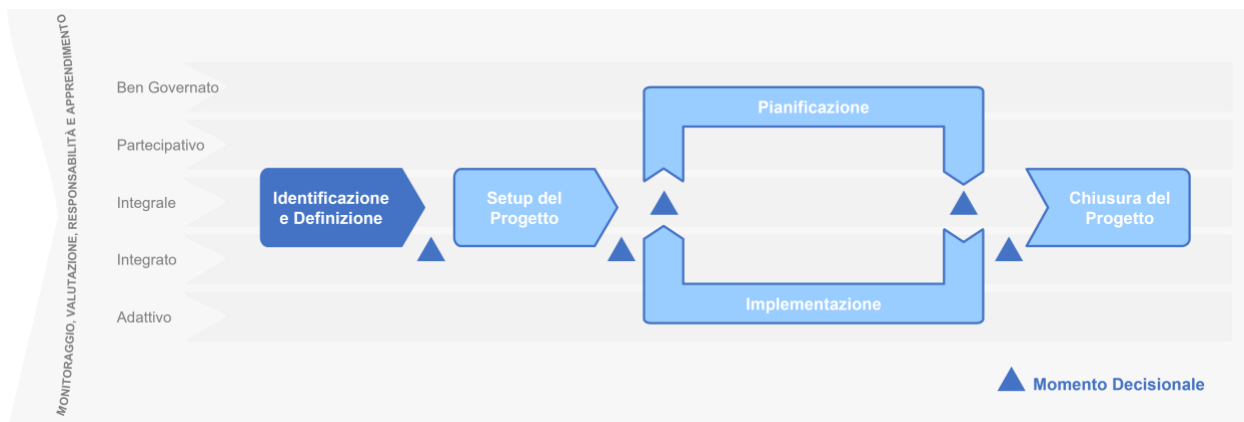


Figura 14: Modello delle Fasi del Project DPro – Identificazione e Definizione

Tutti i progetti iniziano come un'idea, un'esigenza o un'opportunità che viene valutata, analizzata e infine sviluppata in un progetto che viene poi gestito attraverso un ciclo di vita. È durante questo processo che ci si inizia a porre una domanda fondamentale: “Stiamo facendo il progetto giusto?” Se si sbaglia in questo momento, il progetto sarà sbagliato per molto tempo – anche se tutto il lavoro è pianificato e implementato correttamente. Se invece si fanno le cose bene, si è già a metà strada.

In molti settori che si basano su una cultura di gestione progetti, il progetto inizia con una approvazione ufficiale. Di solito non è questo il caso nei settori dello sviluppo e umanitario. Ci sono una moltitudine di scenari possibili e probabilmente il ciclo di vita inizierà per prima cosa con una fase di identificazione e definizione del progetto.

Durante la fase di Identificazione e Definizione del progetto, tempo, risorse e impegno vengono investiti per definire bisogni, esplorare opportunità, analizzare l'ambiente del progetto, coltivare relazioni,

costruire fiducia, sviluppare partnership e definire il *framework* di alto livello dell'intervento. Le decisioni prese durante la fase di Identificazione e Definizione del Progetto si collegano alle strategie esistenti (organizzative, programmatiche, settoriali, nazionali, ecc.) e determinano il quadro complessivo all'interno del quale il progetto si evolverà successivamente.

Uno dei motivi per cui la fase di Identificazione e Definizione del progetto è di così grande importanza è perché fornisce un'eccellente opportunità per rispondere a domande fondamentali riguardanti i parametri del progetto. Il team di progetto inizierà collettivamente a costruirne le basi attraverso vari processi i cui risultati finali saranno il *Logical Framework* del progetto e un Documento di Progetto di alto livello.

Come illustrato in Figura 15, il momento più adatto per apportare modifiche a un progetto è all'inizio. Se un team di progetto vuole modificare gli obiettivi, il programma o il budget, è più facile farlo PRIMA che il progetto sia in corso (spendendo così denaro, consumando il tempo a disposizione e investendo risorse per completare il lavoro).

Man mano che il progetto va avanti, ci saranno altre opportunità per rivisitare questioni di ambito/qualità, budget/risorse e tempo/calendario. Tuttavia, una volta iniziata l'implementazione del progetto (quando ormai il personale è stato contrattato, le attività iniziano, i budget sono stati assegnati e si iniziano a conseguire risultati tangibili) il costo di una modifica ai parametri del progetto aumenta e questi cambiamenti diventano molto più difficili da gestire. Pertanto, è importante che il project manager utilizzi i dati raccolti per prendere decisioni informate durante la fase di identificazione e definizione del progetto e che l'approccio generale a questa fase sia aperto all'esplorazione creativa, al brainstorming e al dibattito sulla strategia e sulla visione del progetto.

Progetto vs Intervento

Questi termini sono usati in modo intercambiabile nella Guida. Un progetto è un intervento, ovvero una serie di attività che vengono condotte per "intervenire" in una situazione o in un contesto.

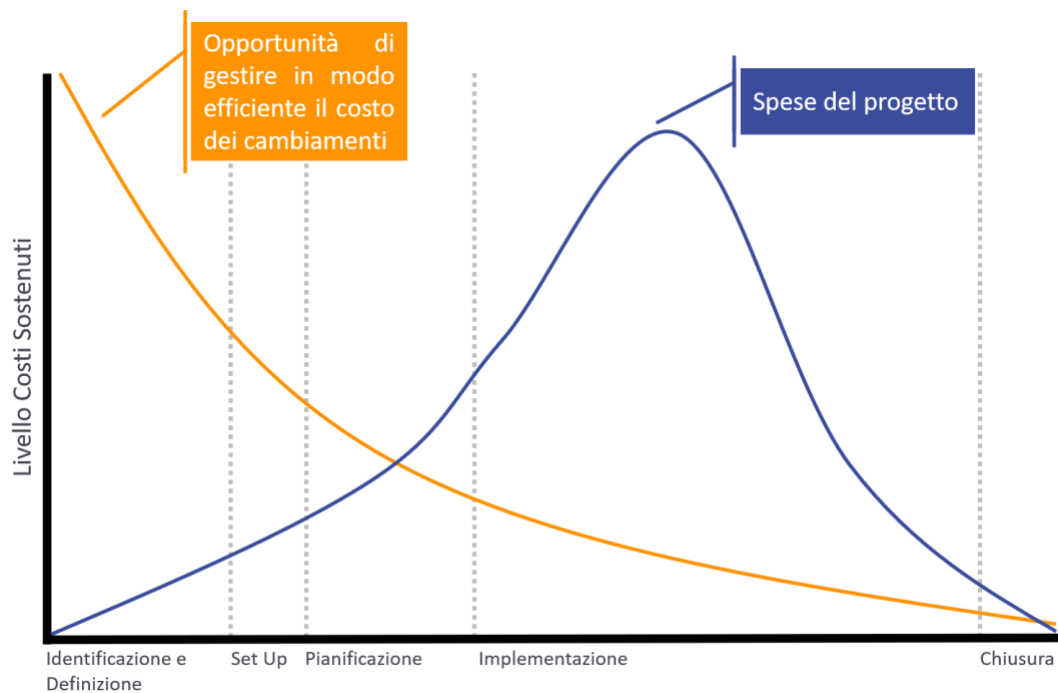


Figura 15: Opportunità di gestire in modo efficiente il costo dei cambiamenti

2.1.2 Output Principali

Analisi delle Parti Interessate (*Stakeholder*)

La gestione delle parti interessate (*stakeholder*) può creare o distruggere un progetto. Tuttavia, è davvero difficile gestire e coinvolgere gli *stakeholder* se non si è realizzata una valutazione completa di chi sono, del loro potere e della loro influenza, e non sono stati esplorati differenti modi per coinvolgerli. Durante la fase di Identificazione e Definizione, il processo inizierà proprio analizzando gli *stakeholder* e determinando il loro potere e influenza. L'analisi sarà il punto di partenza per una strategia di gestione e coinvolgimento che verrà sviluppata nelle fasi successive del progetto.

Logical Framework del Progetto

Il Logical Framework (o *log frame*) è sia un processo che uno strumento chiave che aiuta il team di progetto a delineare il modo in cui le attività porteranno agli output e ai risultati del progetto. Fornisce inoltre l'opportunità di delineare eventuali ipotesi (*assumptions*) relative alla formulazione degli obiettivi e include, infine, gli indicatori di progetto e i mezzi di verifica che verranno utilizzati per misurare il raggiungimento degli obiettivi durante tutto il progetto.

Proposta di Progetto

È durante questa fase che verrà probabilmente presentata una proposta di progetto per ottenere i relativi finanziamenti. Affinché la proposta sia completa, sarà necessario conseguire e sviluppare una quantità significativa di informazioni, in modo da creare una proposta quanto più completa e accurata possibile. È fondamentale iniziare a condurre un'analisi di alto livello dell'ambito del progetto, del budget, della

tempistica, dei rischi, della sostenibilità e delle considerazioni riguardo la chiusura del progetto. Si dovrà inoltre pensare ai requisiti del team e a ciò che sarà necessario in termini di risorse, sia umane che materiali, per completare efficacemente e con successo il progetto.

Documento di Progetto di Alto Livello

Si inizierà a costruire il progetto durante questa fase realizzando analisi di alto livello di rischi, parti interessate (*stakeholder*), risorse umane, catena di approvvigionamento e sostenibilità. L'output di questi processi dovrebbe essere un Documento di Progetto (*Project Charter*) di alto livello, che sarà ulteriormente sviluppato durante la fase di Setup, e una Proposta di Progetto che sarà presentata per ottenere il finanziamento.

MEAL in Identificazione e Definizione

(*Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning* – Monitoraggio, Valutazione, Responsabilità e Apprendimento)

Il coinvolgimento del team MEAL (detto anche *Focal Point*) in questa fase è di fondamentale importanza. Il project manager lavorerà in stretta collaborazione con il team durante tutto il progetto, ma è in particolare durante questa fase che verranno condotte molte analisi, numerose valutazioni e la convalida dei bisogni dei beneficiari, oltre che lo sviluppo di una proposta di progetto: tutte attività che richiederanno l'assistenza e il contributo del team MEAL. Il team MEAL sarà anche coinvolto nell'aiutare a sviluppare il Logical Framework, in modo da convalidare gli indicatori, garantire che la logica sia valida, aiutare a testare le ipotesi e assicurarsi che i mezzi di verifica siano adeguati e percorribili.

2.1.3 Chi è coinvolto in questa Fase

La fase di Identificazione e Definizione offre l'opportunità, all'inizio del progetto, di stabilire un approccio partecipativo con le parti interessate. Sebbene gli approcci partecipativi all'identificazione e alla definizione del progetto possano richiedere più tempo e risorse, il loro utilizzo consentirà di:

- Dare agli *stakeholder* l'opportunità di assumere il controllo del proprio processo di sviluppo;
- Rafforzare il design del progetto utilizzando informazioni e feedback derivanti da molteplici prospettive;
- Aumentare nelle parti interessate il senso di appartenenza al progetto.

Occorrerà assicurarsi di includere il maggior numero possibile di membri del team di progetto e di *stakeholder*, tenendo però presente che a questo punto il project manager e gran parte del team potrebbero non essere stati ancora ingaggiati. È utile garantire che il responsabile del programma, il team MEAL e altri *stakeholder* interni rilevanti siano parte del processo e possano poi trasferire in modo efficace le conoscenze e le informazioni al project manager, una volta assunto. La presenza del responsabile del programma può inoltre risultare fondamentale se il progetto rientra in uno dei programmi dell'organizzazione, poiché garantisce che i risultati siano allineati con la strategia generale del programma e può guidare il responsabile del progetto e il team durante le analisi e le valutazioni di alto livello che si svolgono durante questa fase.

Poiché durante questa fase si eseguiranno analisi (stime) di alto livello, è anche fondamentale coinvolgere i team operativi e di supporto all'interno dell'organizzazione. Sarà necessario consultare la catena di

approvvigionamento, le risorse umane e la gestione finanziaria, soprattutto durante il processo di scrittura della proposta. Questo personale può essere incredibilmente utile nel garantire stime più accurate quando si tratta di definire tempo, budget e *scope*.

2.1.4 Cosa Significa In Pratica

Mobilizzazione delle Risorse e Partecipazione degli *Stakeholder*

Spesso durante questa fase si ha a disposizione un tempo molto limitato per identificare il progetto e definire il design e i parametri dell'ambito di lavoro. Ecco perché è così importante adottare un approccio strutturato per identificare e definire il progetto e mobilitare le risorse necessarie per raggiungere questo risultato efficacemente.

Coinvolgere gli *stakeholder* in questa fase è fondamentale per il successo del progetto. L'identificazione e la definizione del progetto possono essere facilitate adottando un processo partecipativo che promuova sin dall'inizio il coinvolgimento e il senso di partecipazione nell'intervento e aiuti a delinearne le priorità.

Un altro vantaggio nel coinvolgere le parti interessate durante questa fase è stabilire un precedente per le modalità di collaborazione e coordinamento con gli *stakeholder* durante tutta la vita del progetto. Il coinvolgimento dovrebbe essere intenzionale e strategico, incorporando meccanismi di partecipazione e feedback quando e dove appropriato. Sebbene richieda più tempo, i vantaggi dell'utilizzo di una politica di coinvolgimento partecipativo degli *stakeholder* superano di gran lunga le difficoltà che potrebbero insorgere, in particolare quando si arriva alle fasi di pianificazione e implementazione del progetto.

Concept Note

Una *Concept Note* è un documento di alto livello che delinea l'idea di un progetto e può essere utilizzato internamente o esternamente all'organizzazione. In questa fase potresti aver già inviato una nota concettuale agli *stakeholder* interni della tua organizzazione o a un'agenzia di donatori o a una INGO in risposta a una RFP (*Request for Proposals* – Richiesta di Proposte). Il *Concept Note* è un ottimo strumento da utilizzare per iniziare a inquadrare e definire il tuo progetto durante questa fase.

Momenti Decisionali - *Decision Gates*

I momenti decisionali sono essenziali in ogni fase del progetto ma sono particolarmente rilevanti nella fase di Identificazione e Definizione. Le fondamenta del progetto vengono poste in questo momento, quindi sbagliare durante questa fase avrà un effetto domino sul successo e sull'impatto del progetto mentre procede.

Stabilire momenti decisionali formali e coinvolgere le parti interessate nel processo aiuta a garantire che si stia realizzando il progetto giusto, nel modo giusto. Alcuni esempi di *decision gates*, durante la fase di identificazione e definizione, includono:

- **Valutazione dei bisogni:** convalida che il bisogno esiste ed è una priorità per la comunità, le parti interessate e i beneficiari. Informa i parametri del progetto attraverso i dati e il feedback provenienti dagli *stakeholder*.
- **Nota concettuale (*Concept Note*):** presenta una idea di progetto di alto livello, in cui le parti interessate (l'organizzazione, il team del programma e/o il donatore) determinano se il progetto soddisfa tutti i criteri per poter passare alla stesura della proposta di progetto.
- **Proposta di progetto:** delinea gli elementi di alto livello del progetto, tra cui: ambito di lavoro (*scope*), budget, tempistiche, rischi, parti interessate, logica di intervento e risorse richieste. È un documento pensato per ottenere finanziamenti.

Occorre tenere presente che in questa fase possono essere inclusi ulteriori *decision gate*; tutto dipenderà dal tipo e dalla complessità del progetto, nonché dal lasso di tempo tra la formulazione dell'idea iniziale e la presentazione della proposta di progetto.

2.1.5 Input

Per superare con successo la fase di Identificazione e Definizione, ci sarà bisogno di vari documenti e informazioni. Alcuni di questi possono includere:

- Concept/Idea di Progetto
- Termini di Riferimento da una richiesta di proposte
- Lezioni apprese da precedenti progetti simili
- Teoria del Cambiamento (*Theory of Change*) del Programma

Gli input disponibili dipenderanno dal tipo di progetto che si sta identificando e definendo. Ad esempio, se stai rispondendo in qualità di partner esecutivo a una richiesta di proposte da parte di una ONG internazionale o di un donatore, probabilmente avrai dei Termini di Riferimento (*ToR – Terms of Reference*) per guidarti. Il progetto sarà probabilmente stato identificato ad alto livello, richiedendo dati specifici da parte tua e ulteriori dettagli riguardanti i parametri della tua parte dell'intervento.

Al contrario, se sei il destinatario di una sovvenzione, dovrai identificare e definire il progetto dall'inizio alla fine, includendo ogni singolo componente. Probabilmente, a questo punto avrai già un'idea generale che richiede solo un'ulteriore esplorazione e un approfondimento dei dettagli del progetto.

I processi durante questa fase rimarranno gli stessi per tutti i progetti; tuttavia, il tipo di progetto che stai implementando determinerà il livello di dettaglio e le informazioni che dovrai stabilire.

2.1.6 Processo

Definizione dei Bisogni

Il processo di Identificazione e Definizione di un progetto dovrebbe iniziare con il team di progetto che raccoglie dati e informazioni che identificano i bisogni delle comunità nell'area del potenziale intervento. I dati raccolti non dovrebbero essere limitati esclusivamente all'esame di questioni direttamente relazionate con i bisogni della comunità. Ci sono molti altri fattori che dovrebbero essere considerati quando vengono esplorate le esigenze della comunità e che contribuiranno in modo decisivo a definire la struttura del progetto. Alcuni di questi fattori possono essere:

- Servizi forniti attualmente nell'area (dalla comunità stessa o da altre organizzazioni).
- *Stakeholder* che possono essere coinvolti nel progetto.
- Risorse e punti di forza della comunità.
- Obiettivi e strategie a livello nazionale o a livello settoriale.

Una delle sfide, durante la raccolta dei dati, è l'alta soggettività del processo. Le persone (come individui e come membri di gruppi sociali e di interesse) possono avere idee radicalmente diverse su cosa dovrebbe essere definito come un "bisogno" e cosa no. Di conseguenza, il processo di definizione delle esigenze in uno stesso luogo può portare a risultati significativamente diversi a seconda di chi viene consultato e dell'approccio adottato.

MEAL e Definizione dei Bisogni

Durante questa fase il team MEAL lavorerà in stretto coordinamento con il project manager e il team di progetto. Qualsiasi raccolta di dati dovrebbe includere sempre una collaborazione con il team MEAL, o suoi rappresentanti.

Raccolta Dati

I dati raccolti durante questa fase non saranno limitati ai bisogni e alle priorità della comunità o dei beneficiari direttamente interessati. A questo punto del progetto si dovranno ottenere altre informazioni, tali da avere una comprensione più completa di tutto il contesto. Alcuni di questi dati potrebbero includere:

- Contesto legale e normative;
- Condizioni e norme socioculturali;
- Infrastrutture necessarie e disponibili;
- Punti di forza, opportunità e visione della comunità;
- Ambiente biologico/fisico;
- Reti organizzative;
- Successi e capacità.

Ci sono moltissimi modi in cui questi dati possono essere raccolti, tenendo anche presente che a questo punto probabilmente non ci sono molte risorse con cui lavorare. Ad esempio, potrebbe non essere disponibile un budget dedicato per l'implementazione di una attività di raccolta dati completa o abbastanza risorse umane da dedicare al processo di raccolta dati. Si devono sempre tenere a mente questi vincoli quando si determina da quale fonte raccogliere i dati e quale metodo utilizzare.

Prima che il processo di raccolta dei dati possa iniziare, tuttavia, dovrebbe essere sviluppato un piano che indichi:

- Lo scopo della raccolta dei dati;
- Le risorse disponibili per condurre la raccolta dei dati;
- Le risorse umane necessarie;
- Il tempo a disposizione per condurre la raccolta dati/valutazione dei bisogni.

Prendiamo, ad esempio, il progetto di costruzione di latrine del caso "Delta River". A questo punto, il progetto è solo un'idea che richiederà più informazioni e dati per convalidare la reale esistenza della necessità e fornire informazioni al team di progetto, per guidarlo nello sviluppo del progetto.

La Tabella 4 fornisce un modo semplice ma strutturato per determinare quali informazioni e dati devono essere raccolti per la valutazione dei bisogni. Tempo e risorse sono limitati a questo punto del progetto, quindi il processo di raccolta dei dati dovrebbe essere il più mirato possibile ed essere efficiente anche in termini di costi e risorse.

Cosa abbiamo bisogno di sapere?	Da chi/dove possiamo ottenere le informazioni?	Che tipo di risorse umane saranno necessarie?	Che tipo di budget sarà necessario?	Quanto tempo servirà?
Quali sono le associazioni locali, il governo locale, gli altri attori?	Incontro con associazioni e cooperative della comunità.	Agente esperto sul campo.	Trasporto, pranzo, materiale d'ufficio.	2 giorni di visite sul campo.
Come avviene lo smaltimento domestico dei rifiuti?	Famiglie, associazioni, cooperative della comunità.	Agente sul campo per visitare le famiglie.	Trasporto, pranzo, materiale d'ufficio.	Una settimana di visite sul campo.
Come avviene lo smaltimento commerciale / industriale dei rifiuti?	Camminare nella comunità, parlare con i membri della comunità.	Agente esperto sul campo.	Trasporto, pranzo, materiale d'ufficio.	2 giorni di visite sul campo.

Tabella 4: Pianificazione della raccolta dati per il progetto di costruzione di latrine "Delta River"

Pensa al processo di raccolta dei dati come a un mini-progetto: c'è un risultato specifico (comprensione dei bisogni), un ambito di lavoro (*scope*), un budget e tempistiche specifici che devono essere gestiti.

Una mancata adeguata pianificazione per la raccolta dati potrebbe comportare un processo inefficace: potrebbero essere raccolti dati non rilevanti per l'idea alla base del progetto o il team potrebbe non includere delle informazioni chiave, che sono fondamentali nel determinare le esigenze dell'intervento.

Dati del Programma, Lezioni Apprese e Valutazioni

Se il progetto fa parte di un programma, potrebbero già essere disponibili dati e informazioni che il team di progetto può utilizzare per l'identificazione o la convalida dei bisogni. Ciò può ridurre la quantità di dati che devono essere raccolti, purché i dati disponibili siano tempestivi e pertinenti.

Un altro ottimo strumento da utilizzare durante la raccolta dei dati nella fase di Identificazione e Definizione sono le Lezioni Apprese e le Valutazioni dei progetti precedenti, purché anch'esse siano tempestive; queste dovrebbero essere incorporate in progetti futuri e di solito contengono alcuni dati e informazioni che possono essere utilizzati nel nuovo progetto.

Tipi di Dati

Dati secondari: informazioni disponibili tramite fonti sia pubblicate che inedite, comprese revisioni della letteratura, sondaggi, valutazioni, analisi, rapporti di ONG, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni internazionali e uffici governativi. I dati secondari possono essere molto utili e dovrebbero essere le prime fonti a cui si accede per i dati di valutazione. Sfortunatamente, l'accesso ai documenti contenenti i dati secondari è spesso limitato ed è necessaria cautela nella loro interpretazione. A volte sarà necessario utilizzare la raccolta di dati primari per verificare l'affidabilità e la pertinenza dei dati secondari rispetto al contesto specifico o per ottenere informazioni più approfondite e specifiche. I dati secondari possono essere quantitativi o qualitativi.

Punti forti	Punti deboli
• Relativamente convenienti e possono essere raccolti utilizzando Internet e/o la ricerca di documenti. • Richiedono meno risorse umane da dedicare al processo. • Richiedono meno tempo rispetto alla raccolta dei dati primari.	• Può essere difficile trovare dati aggiornati. • Non tutte le fonti sono uguali. L'utilizzo di risorse affidabili e degne di fiducia può essere difficile per le persone che non sono esperte nei metodi di ricerca tradizionali.

Tabella 5: Punti di forza e di debolezza dei Dati Secondari

Dati quantitativi primari: in situazioni in cui le fonti secondarie non forniscono informazioni sufficienti, o se le informazioni semplicemente non sono disponibili, le organizzazioni possono raccogliere dati tramite approcci di valutazione quantitativi (indagini, questionari, test, strumenti di osservazione standardizzati) che si concentrano su informazioni che possono essere misurate e sottoposte ad analisi statistica.

Punti forti	Punti deboli
• I dati quantitativi sono scalabili: ottenendo un numero elevato di risposte e generalizzando quindi i risultati. • Se le domande e le risposte sono scritte bene, tendono ad esserci meno pregiudizi personali nei risultati. • È possibile utilizzare approcci standard e così confrontare i risultati con altri dati.	• I dati quantitativi potrebbero non cogliere la profondità della situazione. • La contestualizzazione è difficile quando ci sono domande e risposte standard per ogni intervistato.

Tabella 6: Punti di forza e di debolezza dei Dati Primari Quantitativi

Dati qualitativi primari: in contrasto con gli approcci quantitativi, gli approcci qualitativi cercano di catturare le esperienze dei partecipanti usando parole, immagini e oggetti (e persino segnali non verbali forniti dagli intervistati). I dati qualitativi vengono spesso raccolti come una narrazione aperta, a differenza del tipico formato di domande e risposte di sondaggi, questionari o test.

Punti forti	Punti deboli
• Forniscono una vasta gamma di informazioni basate sull'esperienza dell'intervistato. • Forniscono informazioni e feedback più approfonditi rispetto ai dati quantitativi. • Aiutano il team di progetto a comprendere meglio il contesto attraverso le esperienze degli intervistati, fornendo dettagli altrimenti sconosciuti.	• Non possono essere scalati né generalizzati. • Richiedono tempo e risorse significativi per l'implementazione della raccolta. • Richiede che il team di raccolta dati abbia la competenza e la capacità di implementare gli specifici metodi di raccolta dati qualitativi.

Tabella 7: Punti di forza e di debolezza dei Dati Primari Qualitativi

I punti di forza e di debolezza di ciascun metodo devono essere valutati rispetto al tempo e alle risorse che si hanno a disposizione a questo punto del progetto. Occorre fare attenzione a selezionare gli strumenti e gli approcci più appropriati (e convenienti) per raccogliere informazioni. Ci sono molte opinioni su quale metodo di raccolta dati sia il migliore: quantitativo o qualitativo, primario o secondario. Ogni metodo ha uno scopo e un punto di forza. Ad esempio, i dati primari sono spesso percepiti come preferibili ai dati secondari. Tuttavia, in realtà, un team di progetto potrebbe non avere la capacità o le risorse disponibili per condurre uno studio quantitativo su vasta scala.

Raccolta Dati con Metodi Misti

Questo metodo consiste in una combinazione di fonti di dati primarie quantitative, primarie qualitative e talvolta anche secondarie. Un approccio a metodo misto fornisce una solida base per esaminare i dati da una varietà di prospettive.

Dati Secondari	Dati Primari Quantitativi	Dati Primari Qualitativi
✓ Revisione della letteratura ✓ Revisione dei registri ✓ Statistiche esistenti ✓ Indici ✓ Documenti governativi ✓ Documenti di altre ONG	✓ Conoscenza, pratica e indagini di copertura ✓ Indagini tra le famiglie ✓ Test e sondaggi standardizzati ✓ Strumenti di osservazione standardizzati ✓ Misure antropometriche	✓ Brainstorming ✓ Diagrammi di affinità ✓ Focus group ✓ Narrazioni storiche ✓ Linee temporali ✓ Mappatura locale ✓ Interviste semi-strutturate ✓ Interviste agli informatori chiave ✓ Esercizi di classificazione

Tabella 8: Tipi di Dati

Mentre la raccolta dei dati primari può essere specificamente mirata alle esigenze precise di un progetto proposto, la raccolta dei dati primari può anche richiedere molto tempo e denaro e coinvolgere molte persone. Per questo motivo, molte organizzazioni raccomandano che il primo ciclo di raccolta dati si basi su dati secondari e che i cicli successivi utilizzino approcci di raccolta dati primari per colmare le lacune che presentano i dati secondari.

Inoltre, mentre le percezioni spesso suggeriscono che i dati qualitativi abbiano meno rigore dei dati quantitativi, gli approcci quantitativi spesso corrono il rischio di aumentare le aspettative tra le comunità locali e i partner e possono essere piuttosto costosi. Le valutazioni qualitative dei dati, a loro volta, possono essere rigorose se pianificate e implementate con competenza e possono contenere intuizioni rivelatrici sulle ragioni alla base delle tendenze identificate attraverso approcci secondari e quantitativi.

Una combinazione di metodi secondari e primari (inclusi strumenti sia qualitativi che quantitativi) nello stesso processo di raccolta dati può fornire un quadro più completo e integrato per consentire al team di prendere decisioni informate. Poiché di questo si tratta: prendere decisioni.

Prima di iniziare la raccolta dei dati, dovete chiedere a voi stessi e al vostro team "Come verranno utilizzati questi dati?" Se non esiste una risposta accettabile alla domanda, meglio non procedere. Il tempo e le risorse sono troppo preziosi in questa fase per essere sprecati nella raccolta di dati fine a sé stessa. Molti esercizi di valutazione hanno raccolto dati estesi, hanno prodotto documenti di grandi dimensioni che spesso però si trovano sullo scaffale "a raccogliere polvere". Questi documenti comportano un cattivo uso

delle risorse, possono essere un'intrusione nella vita degli *stakeholder* e creare false aspettative che potrebbero danneggiare importanti relazioni con partner e/o beneficiari.

Ogni volta che inizi il processo di raccolta dei dati, tieni a mente le seguenti domande mentre determini quali dati devi raccogliere e con quali metodi:

- ✓ Quali informazioni devo ottenere?
- ✓ Da quali fonti posso ottenere queste informazioni? Ci sono fonti secondarie affidabili che posso usare?
- ✓ In che modo queste informazioni aiuteranno nel mio processo decisionale?
- ✓ Il team di raccolta dati dispone della capacità tecnica e delle risorse umane per implementare efficacemente questa raccolta dati?
- ✓ Le informazioni ottenute possono essere utilizzate per altri progetti o programmi?
- ✓ Come, quando e da chi verranno analizzati i dati?
- ✓ Come verranno gestite e archiviate le informazioni e i dati che ottenuti dal processo di raccolta?

Triangolazione dei Dati

Un approccio per limitare la soggettività nella definizione del problema e per lavorare attraverso diverse prospettive dei bisogni "reali" è attraverso l'utilizzo della triangolazione dei dati. La triangolazione è una tecnica potente che facilita la convalida dei dati attraverso la verifica incrociata da due o più fonti. Ad esempio, se uno studio utilizza un solo metodo di raccolta dati (prospettiva), la tentazione è di credere che i risultati siano validi. Se un investigatore usa due metodi (prospettive), i risultati potrebbero essere contrastanti. Tuttavia, utilizzando tre metodi/prospettive per rispondere a una domanda, la speranza è che i risultati di almeno due dei tre si rafforzino a vicenda. D'altra parte, se vengono prodotte tre risposte contrastanti, l'investigatore sa che la domanda deve essere riformulata, i metodi riconsiderati o entrambi.

In essenza, la triangolazione dei dati aumenta la fiducia e la validità dei risultati di uno studio. Combinando più prospettive e metodi, i ricercatori possono sperare di superare la debolezza o i pregiudizi e i problemi che derivano da un singolo metodo o da un singolo punto di vista dell'osservatore, aumentando così la credibilità e la validità dei risultati.

Un modo per utilizzare la triangolazione nel processo di identificazione dei bisogni consiste nell'utilizzare un approccio introdotto dal sociologo americano Jonathan Bradshaw, dove la valutazione dei bisogni si realizza esplorando quattro tipi di bisogno all'interno di una comunità: la presenza di tutti e quattro i tipi di bisogno indicherebbe che il bisogno è "reale".

Le 4 categorie di bisogni sociali di Bradshaw includono: bisogni Percepiti, Espressi, Normativi e Comparativi.

- **Bisogni Percepiti** – I bisogni Percepiti si concentrano sui pensieri e sui sogni della comunità stessa, ciò che considerano dovrebbe essere una priorità. È probabile che un bisogno Percepito sia soggettivo e potrebbe essere meglio descritto come un "desiderio", ed è necessariamente influenzato dalla conoscenza e dalle aspettative dell'individuo, che possono essere irrealistiche e/o inaccessibili. Ad esempio, le madri potrebbero esprimere dispiacere per il disordine e le condizioni insalubri che derivano dalla mancanza di servizi igienico-sanitari, ma potrebbero non essere a conoscenza delle alternative esistenti per cambiare lo stato attuale.
- **Bisogni Espressi** – Questo tipo di bisogno viene solitamente soddisfatto attraverso l'osservazione. Cosa esprime la comunità attraverso le sue azioni? Ad esempio, se ci sono lunghe liste di attesa per un servizio, allora c'è un'indicazione che la comunità dà la priorità a quel bisogno. A volte, i bisogni Espressi sono coerenti con ciò che la comunità ha menzionato attraverso i propri bisogni Percepiti.

Tuttavia, a volte, questi bisogni potrebbero non essere identificati concretamente e pubblicamente (come un bisogno Percepito) a causa di pressioni politico/culturali o semplicemente perché nessuno ha mai chiesto la loro opinione. Ad esempio, le famiglie potrebbero non aver espresso verbalmente il loro disappunto per la mancanza di servizi igienico-sanitari, ma ora stanno iniziando a identificare i luoghi in cui smaltire i rifiuti domestici (in fosse per la spazzatura).

- **Bisogni Normativi** – Questo tipo di bisogni compara la situazione attuale con gli standard indicati da professionisti o esperti. Spesso, queste esigenze sono identificate proprio da professionisti o esperti - medici, ingegneri, professionisti della sanità pubblica, ecc. Per esempio, un esperto di servizi igienico-sanitari potrebbe indicare che i tassi di materia fecale nell'acqua di una famiglia sono al di sopra dello standard stabilito dal Ministero della Salute.
- **Bisogni comparativi** – Questi bisogni confrontano la situazione attuale con la situazione in cui si trovano altre realtà simili. Uno degli usi più comuni di questo approccio è stato il confronto dell'accesso delle persone alle risorse. Questo approccio riconosce che il bisogno è un concetto relativo e quindi qualsiasi dibattito sul bisogno deve avvenire nel contesto di un confronto tra le persone. Ad esempio, i membri della cooperativa di pesca possono osservare che gli stock ittici sono più alti in una città vicina con servizi igienici.

Convalida delle esigenze

Se il tuo progetto è sotto l'ombrello di un programma o tramite una richiesta di proposte, è possibile che il *concept* del progetto sia già stato determinato. A questo punto, non sarà necessario eseguire una valutazione completa dei bisogni, tuttavia, sarà utile definire e convalidare ulteriormente i bisogni attraverso un semplice processo di convalida dei bisogni. È consigliabile raccogliere dati relativi ai beneficiari diretti e al contesto in cui lavorerai, per garantire che il progetto sia fattibile e che le esigenze precedentemente identificate siano ancora valide.

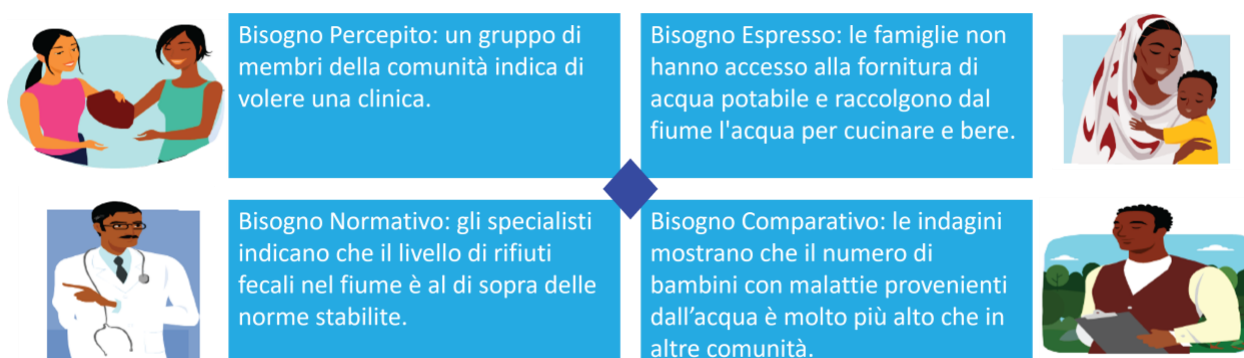


Figura 16: Le categorie dei bisogni sociali di Bradshaw

Man mano che una organizzazione esplora i bisogni di una comunità, la sfida è garantire che il processo di identificazione dei bisogni sia accurato e onesto. Spesso individui e gruppi hanno già un'idea, basata sulle loro osservazioni ed esperienze, su quale tipo di progetto o servizio viene privilegiato da una particolare organizzazione di sviluppo. Le organizzazioni per lo sviluppo devono evitare di condividere le priorità con la comunità prima di identificare i propri bisogni, perché potrebbero fornire risposte che garantiscano di essere selezionati per la partecipazione e per ricevere i benefici. Ad esempio, se è noto che un'organizzazione di sviluppo sostiene principalmente progetti idrici, è probabile che i partecipanti al progetto esprimano i loro problemi e le relative soluzioni in modi che ritengono si adattino bene al tipo di interventi preferiti da tale organizzazione di sviluppo: un progetto idrico.

Analisi dei Bisogni

Lo scopo della raccolta dei dati è quello di esplorare e raccogliere informazioni su un'ampia varietà di questioni, mentre lo scopo dell'analisi dei bisogni è di organizzare ed esaminare i dati in modo che da essi possano essere estratte informazioni utili. Quando si identificano e si definiscono le esigenze del progetto, si vorrà organizzare l'analisi delle esigenze in due categorie: analisi dello stato attuale e futuro.

Analisi dello Stato Attuale: a che punto siamo? Qual è la situazione sul campo in questo momento? Quali sono le condizioni all'interno della comunità? Quali sono i problemi che stanno affrontando e le priorità di intervento? Chi sono gli *stakeholder* associati al problema? Che tipo di capacità abbiamo noi, come team di progetto e partner, per implementare con successo questo tipo di intervento?

Analisi dello Stato Futuro: dove immaginiamo di essere alla fine del progetto? Quali cambiamenti ci aspettiamo entro la fine del progetto? Quali sono alcuni dei rischi che potrebbero interferire con la nostra capacità di ottenere quel cambiamento? Che tipo di sostenibilità ha l'intervento? Il cambiamento può essere mantenuto una volta terminato il progetto?

Analisi dello Stato Attuale

I componenti primari dell'analisi dello stato attuale sono due: esplorare le parti interessate, il loro potere e influenza nel progetto, e identificare o dettagliare il problema che sarà affrontato dal progetto. A questo punto, sarà necessario un brainstorming per cercare di esplorare le varie cause alla radice, e gli effetti diretti del problema, attraverso lo strumento Albero dei Problemi e utilizzando il diagramma di Venn e la Matrice degli *Stakeholder* per valutare e dettagliare le parti interessate coinvolte nel progetto.

Analisi degli Stakeholder

Gli *Stakeholder* possono creare o distruggere i nostri interventi, motivo per cui viene posta così tanta enfasi sull'analisi e la gestione delle parti interessate nel Project DPro. In questa guida troverai riferimenti all'utilizzo di approcci partecipativi e al coinvolgimento delle parti interessate, se possibile e quando necessario. Per poter fare ciò, è necessario condurre e rivisitare un'analisi completa delle parti interessate durante l'intera vita del progetto.

L'esperienza mostra che quando le parti interessate sono trascurate o fraintese nel progetto, o i loro interessi sono scarsamente considerati o esclusi durante un progetto, spesso possono portare a risultati imprevisti e indesiderabili. I progetti che si prendono il tempo di identificare e comprendere gli *stakeholder* beneficiano di:

- ✓ Una più chiara comprensione degli individui, dei gruppi e delle istituzioni che saranno interessati, e dovrebbero beneficiare, delle attività del progetto;
- ✓ Una migliore indicazione delle capacità di queste parti interessate;
- ✓ Una comprensione più informata di chi potrebbe influenzare o contribuire alla pianificazione e all'attuazione del progetto.

Per avere successo, il team di progetto deve sviluppare la metodologia per gestire queste relazioni con gli *stakeholder*. I membri del team devono comprendere la realtà e la complessità degli interessi e delle relazioni; valutare e prevedere gli impatti del progetto (sia positivi che negativi) su tutti i gruppi di *stakeholder*; e progettare e implementare piani di coinvolgimento che incoraggino la partecipazione al progetto e una forte comunicazione.

I componenti di un solido sistema di gestione degli *stakeholder* includono:

1. Identificazione degli *Stakeholder* (Identificazione e Definizione)
2. Analisi degli *Stakeholder* (Identificazione e Definizione)
3. Coinvolgimento degli *Stakeholder* (Setup del Progetto)
4. Comunicazione agli *Stakeholder* (Pianificazione del Progetto)
5. Revisione e Analisi (Continua)

Step 1: Identificazione degli *Stakeholder*

Durante la fase di Identificazione e Definizione, si dovrà iniziare per prima cosa identificando e analizzando gli *stakeholder* relativi al progetto. Si continuerà sviluppando e dettagliando il loro coinvolgimento e le modalità di comunicazione mentre si avanza attraverso le altre fasi del progetto. Per aiutarti a iniziare a pensare alla vasta gamma di parti interessate relative al tuo progetto, il Project DPro ha diviso gli *stakeholder* in sei categorie.

Categoria di <i>Stakeholder</i>	Descrizione ed Esempi
Utenti	Le persone che beneficeranno direttamente dei prodotti e/o servizi del progetto. Ad esempio, nel progetto Delta River, gli utenti includeranno i membri della comunità che beneficiano delle latrine e di conseguenza di un miglioramento della qualità dell'acqua del fiume.
Governance	Le persone o i gruppi di persone che sono interessati a come vengono gestite le cose nel progetto. Ad esempio, questa categoria potrebbe includere i seguenti sottogruppi: • Comitati di progetto, gruppi direttivi o sponsor che gestiscono il framework di alto livello del progetto; • Revisori e regolatori che stabiliscono i requisiti di conformità e il contesto normativo del progetto; • Finanziatori (individui o organizzazioni) o ONG che forniscono il finanziamento per il progetto. Questi finanziatori possono essere esterni (come quando un'organizzazione donatrice fornisce finanziamenti) o interni (come quando il progetto è finanziato con fondi interni).
Fornitori	Le persone che partecipano attivamente ai lavori del progetto. Dirigenti, membri del team, organizzazioni della fase di attuazione, appaltatori e fornitori rientrano in questa categoria.
Influencer	Le persone che hanno la capacità di cambiare (in positivo o negativo) la direzione del progetto. Un esempio potrebbero essere i media locali, i funzionari governativi, gli interessi commerciali o i leader della comunità.

Dipendenti	Coloro che desiderano qualcosa dal progetto diverso dal prodotto o servizio finale pianificato. In genere, i dipendenti sono altri progetti o unità funzionali dell'organizzazione che necessitano di uno dei risultati finali del progetto.
Sostenitori	Gruppi responsabili del supporto del prodotto o del servizio dopo il completamento del progetto. Se prendiamo come esempio il progetto di costruzione delle latrine, ci si può aspettare che il municipio locale assuma l'incarico a medio e lungo termine della manutenzione delle latrine una volta che il progetto è stato completato.

Tabella 9: Categorie di Stakeholder

Alcune considerazioni da tenere a mente quando si classificano gli *stakeholder* per categoria includono:

- **Categorie sovrapposte:** ci sono molti casi in cui un individuo o un gruppo potrebbe rientrare in più di una categoria. Ad esempio, le comunità potrebbero essere sia utenti (durante il progetto) che sostenitori (alla chiusura del progetto).
- **Categorie suddivise in sottocategorie:** le categorie possono essere suddivise in sottocategorie, se utile. La categoria cui appartengono gli *stakeholder* della *governance*, ad esempio, è già suddivisa in tre sottocategorie.
- **Le categorie evolvono nel tempo:** nuovi *stakeholder* possono entrare nell'area di intervento mentre altri perdono la loro influenza o interesse. L'identificazione delle parti interessate è quindi un processo continuo che dovrebbe essere rivisitato a intervalli regolari durante la vita del progetto.

Il brainstorming di un elenco di *stakeholder* di alto livello durante questa fase è molto utile per sviluppare una comprensione del contesto e per definire le loro aspettative con sufficiente anticipo. Se si utilizza un approccio partecipativo al progetto, questo assicurerà anche il coinvolgimento delle parti interessate giuste, al momento giusto, in ogni fase del progetto. Per ora, quindi, fai un brainstorming sui potenziali *stakeholder* utilizzando le 6 categorie descritte sopra.

Step 2: Analisi degli Stakeholder

Alcune domande guida che aiuteranno nell'analisi degli *stakeholder* sono: Sosterranno il progetto e forniranno supporto? Potenzialmente, rappresenteranno una sfida nel portare avanti il progetto? Queste relazioni saranno ulteriormente sviluppate nelle fasi successive, ma è importante iniziare a pensarci nella fase di Identificazione e Definizione. Il processo di analisi degli *stakeholder* prevede quindi:

- **Esplorare gli interessi degli *stakeholder*:** cosa potrebbero guadagnare o perdere attraverso il progetto? Quali sono le loro aspettative (sia positive che negative)? Quali risorse possono impegnare? Quali sono i potenziali ruoli per ciascun *stakeholder*? Che capacità hanno? Sono sostenitori o bloccanti?
- **Mappare l'influenza degli *stakeholder*:** l'influenza si riferisce al potere che le parti interessate hanno su un progetto, come la loro autorità decisionale o la loro capacità di influenzare le attività del progetto o le parti interessate in modo positivo o negativo. Qual è l'entità della cooperazione o del conflitto nelle relazioni tra le parti interessate? Chi ha il potere di far accadere il cambiamento per problemi immediati, problemi nascosti e cause profonde?

I Diagrammi di Venn sono utilizzati per analizzare e illustrare la natura delle relazioni tra i principali gruppi di *stakeholder*. Un diagramma di Venn è sviluppato dal punto di vista di un singolo *stakeholder* del progetto (o di un gruppo di *stakeholder*). Ogni cerchio nel diagramma identifica un altro *stakeholder*

coinvolto nel progetto. La dimensione del cerchio indica il relativo potere/influenza di ogni *stakeholder*, mentre la separazione spaziale è usata per indicare la forza o la debolezza relativa del rapporto di lavoro/interazione tra diversi gruppi/organizzazioni. I diagrammi di Venn sono comunemente usati come strumento di pianificazione partecipativa con i gruppi target per aiutarli a profilare il loro concetto di tali relazioni.

La Figura 17 fornisce un esempio dell'uso di un diagramma di Venn per identificare il potere e l'influenza di più parti interessate coinvolte nei temi agricoli e famigliari di una comunità che confina con un fiume inquinato. Si noti che il diagramma di Venn è rappresentato attraverso la prospettiva di uno dei gruppi di *stakeholder*, in questo caso le famiglie più vulnerabili. Le dimensioni e la posizione del circolo dei produttori di fertilizzanti industriali indicano che è molto influente, ma remoto. Utilizzando la stessa logica, l'Agenzia per la protezione dell'ambiente è remota e chiaramente allineata agli interessi dell'industria. Le famiglie vulnerabili rappresentano gli interessi della comunità in generale e hanno uno stretto rapporto con agricoltori e cooperative.

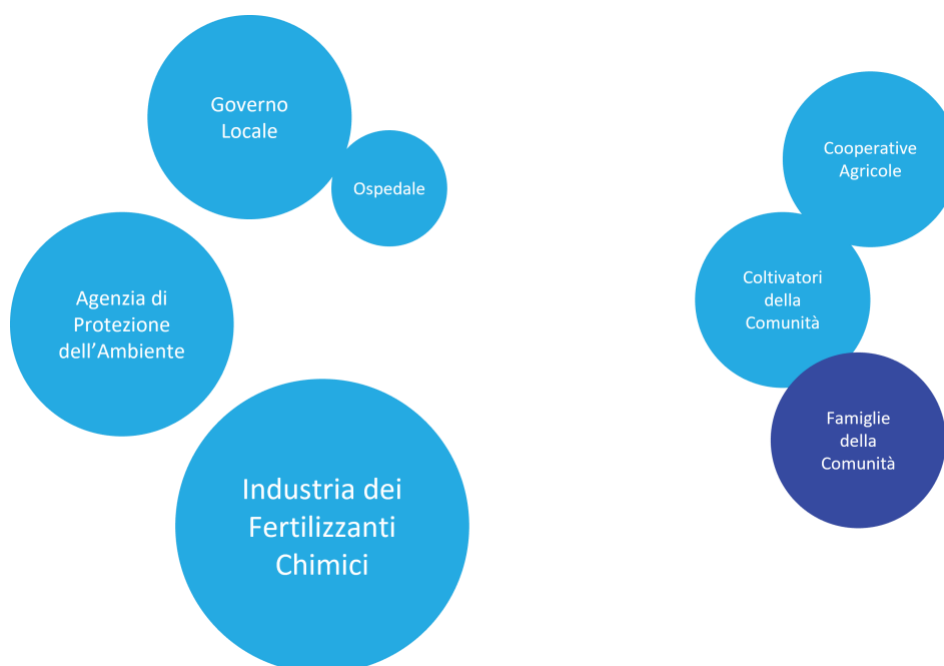


Figura 17: Diagramma di Venn del progetto Delta River – Punto di vista delle famiglie

La **Matrice di Analisi degli Stakeholder** utilizza i **risultati** del **Diagramma di Venn** (o altri strumenti di mappatura dell'influenza degli *stakeholder*) per **identificare**, **elaborare** e **comunicare** gli interessi, le capacità e le potenziali azioni degli *stakeholder* del progetto. A differenza del diagramma di Venn, la matrice consente un'ulteriore narrazione che fornisce dati aggiuntivi sugli *stakeholder*, i loro interessi, la loro influenza e le potenziali azioni per soddisfarli. La matrice di analisi degli *stakeholder* è un documento vivo che dovrebbe essere aggiornato in momenti specifici durante la vita del progetto. I momenti decisionali sono una grande opportunità per riunire il team di progetto e rivalutare le parti interessate, in modo da garantire che vengano informate e coinvolte al livello appropriato.

Descrizione <i>Stakeholder</i>	Categoria <i>Stakeholder</i>	Interesse nel progetto	Potere e Influenza	Relazione
Famiglie della Comunità del progetto Delta River 450 famiglie scaricano rifiuti e acque reflue nel fiume utilizzato anche come fonte di acqua potabile e per la pesca.	Utenti	Ridurre l'incidenza delle malattie trasmesse dall'acqua e migliorare l'accesso alle strutture WASH, comprese le latrine.	Capace di ridurre lo smaltimento fecale al fiume, ma non consapevole del suo impatto.	Principali beneficiari del progetto di costruzione delle latrine.
Agricoltori e Cooperative 200 lavoratori a basso reddito, piccole imprese familiari, organizzate in cooperative informali.	Sostenitori	Mantenere e migliorare i mezzi di sussistenza. L'inquinamento sta influenzando il volume e la qualità della produzione. La salute delle famiglie è in sofferenza, in particolare dei bambini e delle madri.	Potenziati fornitori. Attraverso l'influenza delle cooperative, possono richiedere cambiamenti nel settore e nel municipio.	Cooperative e forza lavoro agricola composta da membri delle famiglie
Municipio Agenzia per la protezione dell'ambiente e governo locale	Influenzatori	Interessati a migliorare le condizioni della comunità e ad avvicinarsi alle famiglie (relazione).	Potenziato sostenitore. Ha le risorse per controllare le industrie.	Nessuna comunicazione aperta con i membri della comunità.
Industria dei fertilizzanti chimici Grande industria che produce fertilizzanti e altri prodotti chimici.	Influenzatori	Attualmente ha poche motivazioni per appoggiare un cambiamento.	Ha le risorse finanziarie e tecniche per adottare nuove tecnologie più pulite.	Ben collegata con il partito al potere (livello governativo).
Clinica Un ambulatorio di sanità pubblica che fornisce assistenza sanitaria e servizi alla comunità.	Utenti	La riduzione delle malattie trasmesse dall'acqua ridurrà anche la domanda di servizi sanitari, che sono sovraccarichi.	Capace di farsi sentire per conto e a favore della comunità	Stretto rapporto sia con la comunità che con il governo locale

Tabella 10: Matrice di Analisi degli Stakeholder

L'albero dei Problemi

Potresti aver già identificato un problema generale che deve affrontare la comunità in cui lavorerai o potresti rispondere a una richiesta che ha già delineato il problema per te. Un ottimo modo per affinare e dettagliare ulteriormente la priorità dell'intervento è utilizzare un **Albero dei Problemi**.

Quando si sviluppa un albero dei problemi, è importante iniziare il processo con l'identificazione del "problema centrale", che può essere individuato tramite un processo di brainstorming aperto con le parti

interessate o pre-identificato, sulla base di un'analisi preliminare delle informazioni esistenti. Una volta identificato il problema centrale, il successivo processo di elaborazione dell'Albero dei Problemi viene completato (preferibilmente tramite un processo partecipativo di gruppo) utilizzando queste indicazioni:

- I problemi che sono causa diretta del problema iniziale vengono posizionati al di sotto (cause);
- I problemi che risultano essere un effetto diretto del problema iniziale vengono posizionati al di sopra (effetti).

La domanda guida, alla base della logica dell'albero dei problemi, è "Quali sono le cause?" Se ci sono due o più cause che si combinano per produrre un effetto, vengono poste allo stesso livello nel diagramma. Le frecce causa-effetto vengono utilizzate per collegare i diversi livelli all'interno dell'Albero.

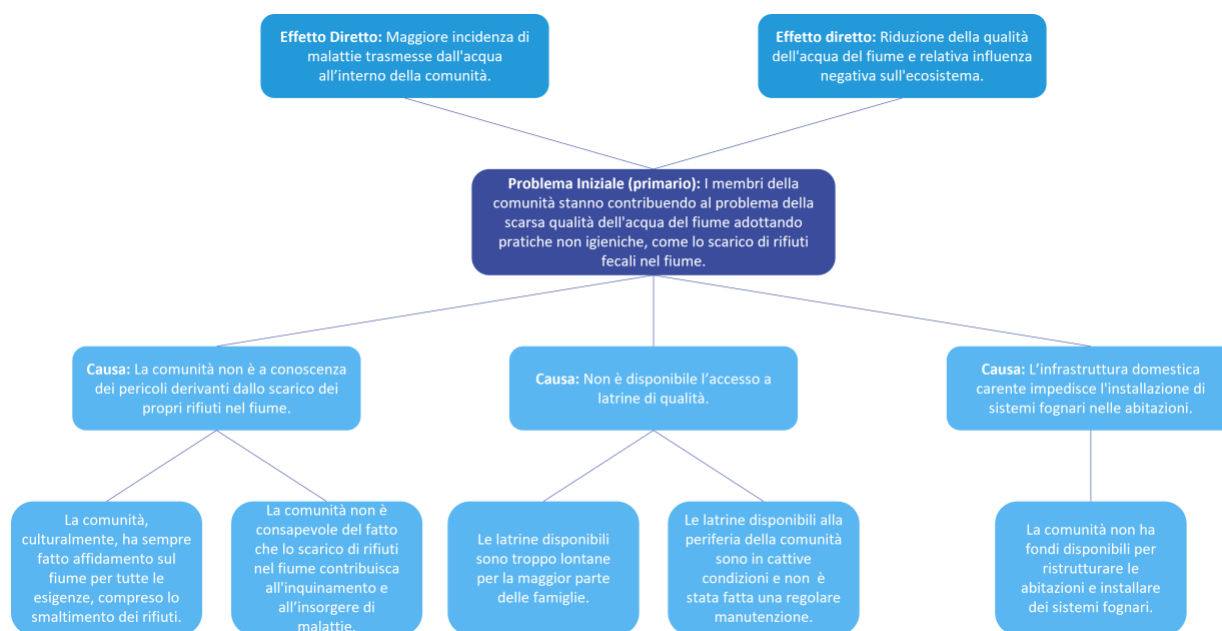


Figura 18: Albero dei Problemi del progetto Delta River

Per il nostro progetto di costruzione delle latrine, il problema iniziale è che i membri della comunità stanno contribuendo direttamente alla scarsa qualità dell'acqua a causa di pratiche antigigieniche come lo scarico delle feci nel fiume. Da questo problema, sono state identificate tre cause primarie:

1. La comunità non è consapevole dei pericoli di scaricare i propri rifiuti nel fiume.
2. Non c'è accesso a latrine di qualità nella comunità.
3. Le scarse infrastrutture domestiche impediscono l'installazione di sistemi fognari nelle abitazioni.

Il risultato, gli effetti diretti, è che si ha una maggiore incidenza di malattie trasmesse dall'acqua nella comunità e il fiume ha una qualità inferiore al dovuto, che di conseguenza danneggia gli ecosistemi.

Questa versione dell'albero dei problemi è semplificata: è possibile aggiungere livelli aggiuntivi per arrivare alla radice delle cause profonde del problema iniziale. È anche importante tenere presente che occorre esplorare il problema nel suo insieme e non solo in relazione a idee preconcepite legate al tipo di intervento che si può realizzare, quanto piuttosto esplorare le cause alla radice e gli effetti del problema in generale. Un approccio partecipativo è incredibilmente utile in questo esercizio, fornendo informazioni e aiutando a scomporre il problema in elementi più dettagliati.

Analisi dello Stato Futuro (*Future State Analysis*)

L'albero degli Obiettivi

Una volta completato un albero dei problemi, il passo successivo è sviluppare un **Albero degli Obiettivi** che inizi a identificare i potenziali interventi che potrebbero aver luogo per "aggiustare" ciò che è rotto nell'albero dei problemi. Nella sua forma più semplice, l'albero degli obiettivi è un'immagine speculare dell'Albero dei Problemi, in cui ogni affermazione negativa nell'Albero dei Problemi viene trasformata in un'affermazione positiva e oggettiva. Mentre l'albero dei problemi mostra le relazioni di causa ed effetto, l'albero degli obiettivi mostra le relazioni "mezzi per raggiungere un fine".

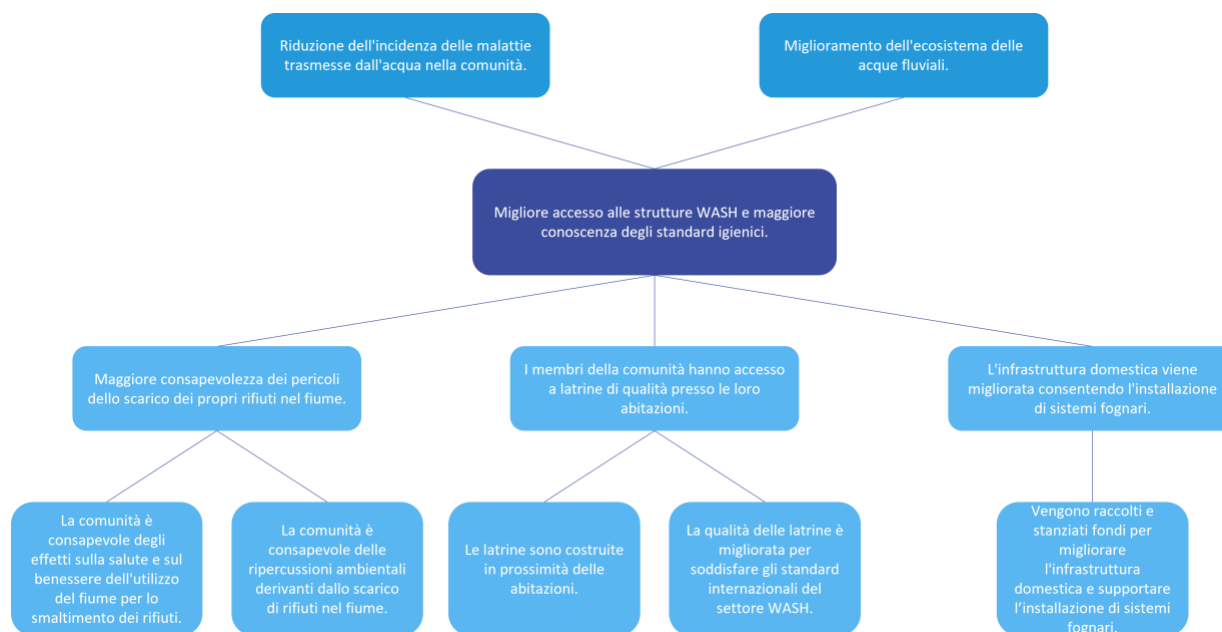


Figura 19: Albero degli Obiettivi del progetto Delta River

Una volta identificata l'ampia gamma di bisogni, la sfida successiva consiste nell'analizzarli e determinare se esiste una adeguata giustificazione per un intervento progettuale.

A questo punto, l'organizzazione di sviluppo dovrebbe considerare due questioni strategiche critiche:

- Quali elementi dell'albero degli obiettivi saranno inclusi nell'intervento progettuale?
- Quali elementi non saranno inclusi nell'ambito del progetto?

Ottenere il consenso delle parti interessate su queste domande può essere difficile e il processo decisionale potenzialmente può diventare piuttosto complesso e controverso.

Queste domande aiuteranno a guidare il team di progetto e le parti interessate nel prendere decisioni su dove interviene con un progetto, i servizi che fornirà, chi sarà servito e come i servizi verranno forniti.

Tornando al progetto Delta River, i criteri di selezione dello *scope* devono includere la disponibilità delle risorse, le capacità dell'organizzazione che implementa il progetto, le priorità del governo locale e le esigenze delle famiglie. Un'altra considerazione da esplorare sono gli interventi che altre ONG e organizzazioni stanno attuando in questa comunità. Sulla base di questi criteri, il team del progetto ha sviluppato un **albero di soluzioni/alternative che comunica i risultati e gli obiettivi** (vedere i riquadri arancioni nell'immagine sotto) che devono essere perseguiti per risolvere il problema centrale. È

importante notare che l'albero delle alternative comunica anche quali elementi non entreranno nell'ambito del progetto (i riquadri azzurro chiaro nella Figura 20).

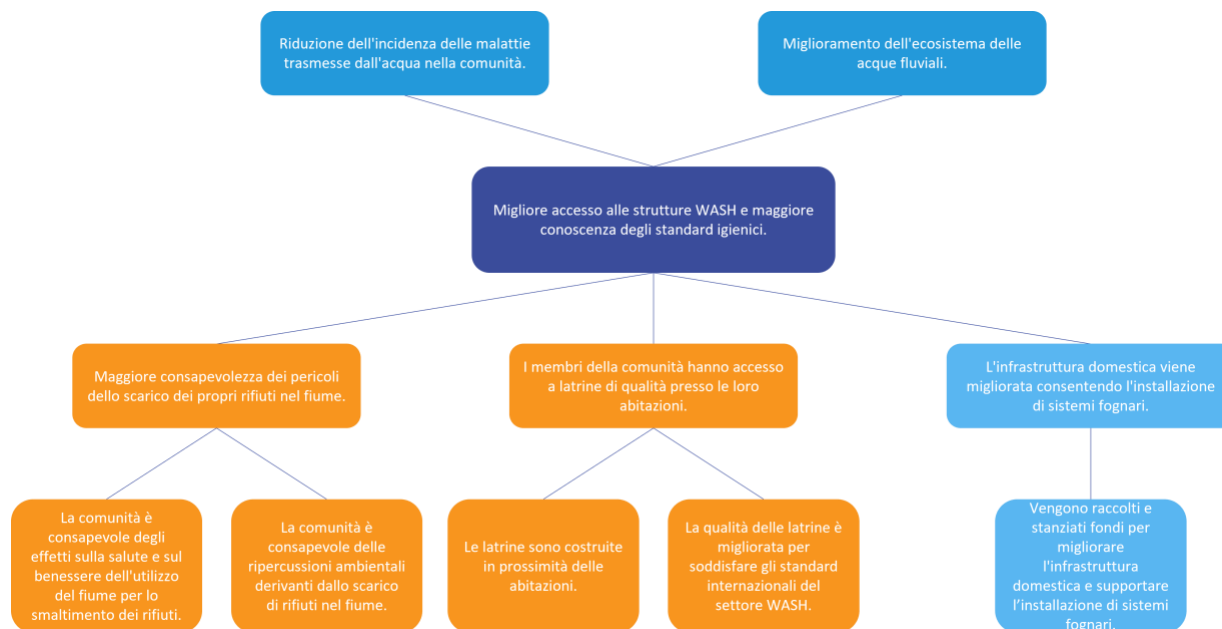


Figura 20: Albero delle Soluzioni / Alternative del progetto Delta River

In pratica, l'Analisi dello Stato Futuro raramente è una cosa semplice. Mentre una analisi di questo tipo può identificare un'ampia gamma di potenziali interventi per un progetto, è raro che un'organizzazione possa implementare tutte le attività delineate. È a questo punto che l'organizzazione di sviluppo dovrebbe considerare tre questioni strategiche critiche:

- Quali elementi saranno inclusi nell'intervento di cui si occuperà il progetto?
- Quali elementi non saranno inclusi nell'ambito del progetto?
- Quali sono i criteri che verranno utilizzati per prendere queste decisioni?

Queste domande possono rivelarsi difficili e le organizzazioni dovranno confrontarsi con numerose alternative. Alla fine, devono essere delineate decisioni concrete sullo *scope* del progetto: dove interverrà il progetto? Quali servizi verranno forniti? Chi sarà servito da questi servizi?

Impatto Collettivo e Analisi dello Scope

È di fondamentale importanza essere consapevoli di quali altri interventi vengono condotti da altre organizzazioni e ONG con i beneficiari della comunità oggetto del tuo progetto. È infatti probabile che la tua organizzazione non sia in grado di perseguire tutte le linee di intervento sull'albero degli obiettivi perché non rientrano nelle competenze, nelle priorità o nella strategia dell'organizzazione. Tuttavia, potrebbero esserci altri attori che hanno l'esperienza e la capacità di perseguire gli interventi che la tua organizzazione non può affrontare e c'è la possibilità che tu possa coordinare, comunicare e collaborare con gli altri per lavorare verso un impatto collettivo a favore della comunità.

Raggiungere un consenso su tutte queste domande può essere impegnativo e il processo decisionale può diventare potenzialmente piuttosto complesso e controverso. Di conseguenza, è importante che il team di progetto identifichi e prioritizzi chiaramente le molteplici considerazioni che entrano in gioco quando si decide cosa sarà incluso nell'eventuale progetto e cosa sarà invece escluso.

La Tabella 11 delinea le componenti che dovrebbero essere considerate quando si determina quale/i intervento/i perseguire e cosa sarà incluso nello *scope* e cosa ne sarà invece escluso.

Categoria	Domande Guida
Prioritizzare i bisogni	Quali bisogni hanno ricevuto il massimo livello di enfasi durante la valutazione/analisi? Affrontando quali esigenze si potrebbe avere il più alto potenziale di impatto?
Considerazioni sul Programma Esterno	Chi altro sta lavorando nell'area di intervento proposta? Quali sono i punti di forza del loro programma? Quali attività esistenti completano l'analisi dell'albero degli obiettivi?
Adeguatezza	L'approccio proposto è accettabile per la popolazione target e per i principali gruppi di <i>stakeholder</i> ? Ad esempio, un programma di salute riproduttiva sarebbe appropriato e coerente con le norme religiose e culturali?
Capacità Istituzionale	Quali sono i punti di forza della tua organizzazione? Quali sono i livelli di capacità dei tuoi partner?
Disponibilità delle Risorse	Sono disponibili finanziamenti? C'è potenziale di crescita? Quali opportunità esistono per poter sfruttare le risorse?
Efficacia dei Costi	Il tasso di rendimento dell'investimento è accettabile?
Fattibilità Tecnica e Sostenibilità	Il lavoro proposto può essere realizzato realisticamente? Il lavoro del progetto può essere sostenuto e mantenuto nel tempo?
Considerazioni interne al Programma	Quali sono le priorità strategiche per la vostra organizzazione nella regione? Nazione? Altro? Quali sono i punti di forza del programma della vostra organizzazione? Quali priorità ha la vostra organizzazione in relazione all'area geografica? Beneficiari? Altro?
Considerazioni sul Portfolio	Il progetto "si adatta" al più ampio portafoglio di progetti dell'organizzazione?

Tabella 11: Analisi dello Scope

Priorità e Aspettative nella Definizione dell'Ambito di Lavoro

Identificare le esigenze e le priorità di un intervento può essere complicato. Cosa succede se la tua valutazione dei bisogni, le richieste del donatore e il feedback dei beneficiari non si allineano? Cosa puoi fare? Questo può essere uno scenario davvero impegnativo e la decisione di quale priorità o necessità soddisfare non dovrebbe essere lasciata solo al project manager. Il coinvolgimento delle parti interessate e della *governance* del progetto è fondamentale quando ci sono priorità in competizione. Ci dovrebbe essere una discussione per esaminare ulteriormente le esigenze, le priorità e le aspettative dei vari *stakeholder* in modo che il team di progetto abbia chiarezza su quale direzione prendere.

Logica di Intervento del Progetto

Una volta identificato l'intervento da realizzare, è il momento di delineare il modo in cui porterà ai risultati desiderati. Per questo usiamo il *Logical Framework (LogFrame)*.

La matrice del *Logical Framework* identifica e comunica le relazioni logiche in un progetto tracciando il ragionamento verticale e orizzontale che collega i vari livelli della matrice.

La relazione tra gli elementi in ciascun livello del *Logical Framework* illustra la logica verticale che si tradurrà nel raggiungimento dell'obiettivo finale del progetto.

Sebbene esistano molte versioni di *Logical Framework* per i progetti, il Project DPro sottoscrive un modello di *Logical Framework* a quattro livelli che include i seguenti elementi:

1. **Attività:** sono le azioni intraprese dal progetto attraverso le quali gli input (finanziari, umani, tecnici, materiali e di tempo) sono mobilitati per produrre i *deliverable* (formazione, costruzione, ecc.) di un progetto e di cui il personale può essere ritenuto responsabile e che, aggregati, producono gli output.
2. **Output:** sono i risultati tangibili e non tangibili risultanti dalle attività del progetto. Includono prodotti, beni, servizi e cambiamenti (ad esempio: persone formate con maggiori conoscenze e abilità; strade di qualità costruite) che, una volta aggregati, contribuiscono ai risultati (*outcome*).
3. **Outcome:** detti anche Risultati, sono ciò che il progetto si aspetta di realizzare a livello del beneficiario (ad esempio, uso di conoscenze e abilità nella pratica effettiva nel tempo; trasporto di merci su strade costruite nel tempo) e contribuiscono ai cambiamenti a livello di popolazione (riduzione della malnutrizione, miglioramento dei redditi, miglioramento rendimenti, ecc.) che aggregano e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi e all'impatto nel tempo.
4. **Goal:** detti anche Obiettivi, sono i risultati finali o gli impatti desiderati di più alto livello (trasformazione, sostenibilità, mezzi di sussistenza, benessere, ecc.) a cui il progetto contribuisce (l'obiettivo finale in molti *Logical Framework*). Un esempio potrebbe essere un obiettivo a livello di settore o un risultato a livello di programma.

Varianti del Logical Framework

I *Logical Framework* possono essere demoralizzanti, sembra sempre che ogni donatore e organizzazione utilizzi una versione diversa.

Fortunatamente le differenze tra un'organizzazione e l'altra di solito sono solo terminologia. La logica verticale e orizzontale rimane la stessa indipendentemente dai termini usati per descrivere ogni livello.

In qualità di project manager, la tua responsabilità principale è a livello di attività e *output*, poiché questi sono ciò su cui hai il controllo a livello di progetto. Se la tua logica verticale è valida e la tua logica orizzontale (di cui parleremo più avanti in questo capitolo) rimane valida, otterrai il tuo risultato. Tutto questo si basa sul lavoro svolto durante l'Analisi dello Stato Futuro, in quanto fornisce una linea diretta dall'intervento selezionato al contributo al problema centrale.

	Descrizione del Progetto	Indicatori	Modalità di Verifica	Presupposti (<i>Assumption</i>)
Obiettivi (<i>Goal</i>)	Se si verificano gli OUTCOME; Allora ci sarà un contributo agli OBIETTIVI finali (<i>overall GOALS</i>).			
Risultati (<i>Outcome</i>)	Se si producono gli OUTPUT; Allora si verificheranno i RISULTATI (<i>OUTCOMES</i>).			
Output	Se vengono portate a termine le ATTIVITÀ; Allora è possibile produrre gli OUTPUT.			
Attività	Se vengono forniti RISORSE / INPUT adeguati; Allora le ATTIVITÀ possono essere portate a termine.			

Tabella 12: Logica Verticale del LogFrame

Secondo l'intervento individuato e definito utilizzando le analisi dello Stato Attuale e Futuro, la logica verticale del nostro progetto Delta River potrebbe assomigliare a quanto elencato di seguito. Questa non è in alcun modo una descrizione completa degli obiettivi, viene fornita solo come esempio per illustrare le relazioni "se-allora" del nostro progetto.

	Descrizione
Obiettivi (<i>Goal</i>)	Migliorare la qualità dell'acqua del fiume nel progetto Delta River.
Risultati (<i>Outcome</i>)	Migliore l'accesso a latrine di qualità per la comunità del fiume.
Output	1.1 Latrine di qualità costruite e testate. 1.2 Municipio locale formato sulla corretta manutenzione delle latrine. 1.3 Sostenitori della comunità formati sul valore e sull'uso delle latrine.
Attività	1.1.1 Le specifiche e le posizioni delle latrine sono progettate e confermate in coordinamento con il team di ingegneri. 1.1.2 Costruzione della copertura e della struttura delle latrine. 1.1.3 Installazione della struttura delle latrine ed esecuzione di un controllo di qualità.

Tabella 13: Descrizioni del LogFrame per il progetto Delta River

Dopo aver definito l'obiettivo del progetto (*goal*), i risultati (*outcome*), gli output e le attività, la successiva domanda da porsi è "Cosa potrebbe potenzialmente interferire (di solito al di fuori del controllo del progetto) con la logica verticale del progetto?" Ad ogni livello del *Logical Framework* ci sono fattori esterni

che possono influenzare il successo del progetto: questi sono i presupposti (*assumption*). I presupposti completano la logica orizzontale del *Logical Framework* e devono rimanere veri affinché le attività portino agli output e gli output portino ai risultati. Un'*assumption* è un'ipotesi sulle condizioni necessarie, sia interne che esterne, identificate in un progetto per garantire che le presunte relazioni causa-effetto funzionino come previsto e che le attività pianificate producano i risultati attesi.

	Descrizione del Progetto	Indicatori	Modalità di Verifica	Presupposti (<i>Assumption</i>)
Obiettivi (<i>Goal</i>)				
Risultati (<i>Outcome</i>)				
Output				
Attività				

Tabella 14: Logica orizzontale del LogFrame

È importante prestare molta attenzione ai presupposti nel *Logical Framework*. Se queste condizioni non sono vere, il successo del progetto sarà compromesso. Le *assumption* sono generalmente formulate in modo positivo e sono direttamente correlate alle attività, agli output, ai risultati (*outcome*) e agli obiettivi (*goal*) del progetto. Le *assumption* sono anche un ottimo modo per iniziare a pensare ai rischi del progetto. Pensa a loro come a una relazione "se-E-allora": se completiamo i nostri output E le nostre *assumption* sono vere, allora raggiungeremo i nostri risultati (*outcome*).

Obiettivo	<i>Assumption</i>
Outcome: aumento del potere economico degli agricoltori attraverso il miglioramento dei raccolti di orzo.	
Output: agli agricoltori vengono forniti semi di orzo di qualità, per essere piantati.	Le condizioni meteorologiche rimangono favorevoli per la germinazione dei semi. Non ci sono siccità o inondazioni.

Tabella 15: Presupposti (*Assumption*): Esempio 1

Obiettivo	Assumption
Outcome: alimentazione migliore per i bambini più vulnerabili.	
Output: ai bambini vengono forniti 3 pasti nutrizionalmente completi al giorno.	Non ci sono condizioni di salute nascoste che impediscono ai bambini di assorbire i nutrienti nei 3 pasti completi al giorno.

Tabella 16: Presupposti (Assumption): Esempio 2

Nel *Logical Framework* è particolarmente importante concentrarsi sulle *assumption* a livello di output e di risultato. I presupposti riscontrati a questi livelli costituiscono il fondamento della logica dell'intervento progettuale. È qui che viene stabilita la connessione tra i *deliverable* prodotti a livello di output e il cambiamento sociale che si desidera a livello di risultato. Se torniamo al nostro progetto di costruzione delle latrine, gli output del progetto sono:

- 1.1 Latrine di qualità costruite e testate.
- 1.2 Municipio locale formato sulla corretta manutenzione delle latrine.
- 1.3 Sostenitori della comunità formati sul valore e sull'uso delle latrine.

L'*assumption* a livello di output è che una maggiore disponibilità di latrine e una maggiore consapevolezza del valore delle latrine aumenterà significativamente il loro uso, migliorando così la qualità dell'acqua e la salute della comunità.

Dopo aver stabilito gli obiettivi e individuati i rischi e i presupposti associati, l'elemento finale del *Logical Framework* sono gli **indicatori** di raggiungimento degli obiettivi e le **modalità di verifica**, definiti per ciascun livello del *Logical Framework*.

Un indicatore è una misura quantitativa o qualitativa utilizzata per descrivere un cambiamento. Affinché l'indicatore misuri questo cambiamento, deve avere una base di rilevamento (una misura o una descrizione della performance attuale dell'entità e/o un valore di comparazione – in inglese *baseline*) come punto di riferimento iniziale. Le *baseline* devono essere definite all'inizio o vicino all'inizio di un progetto. Le prestazioni durante l'implementazione del progetto sono misurate rispetto a un obiettivo (miglioramenti, cambiamenti o risultati attesi), tenendo conto della base di rilevamento.

Gli indicatori descrivono la misura in cui un progetto sta realizzando i suoi input, output, risultati e obiettivi pianificati. Comunicano in termini specifici e misurabili le prestazioni da raggiungere ad ogni livello di cambiamento. Gli indicatori aiutano anche a eliminare dichiarazioni vaghe e imprecise su cosa ci si può aspettare dagli interventi del progetto.

La Tabella 17 fornisce delle linee guida per sviluppare gli indicatori di ciascun livello del *Logical Framework*.

Elementi	Linee guida per gli Indicatori
Goal – L'obiettivo finale o il risultato/impatto finale a cui il progetto contribuisce.	Gli indicatori sono impatti a lungo termine che non sono specifici di un singolo progetto. Piuttosto, sono obiettivi di programma, sottosettore o settore a cui contribuiranno anche molti altri progetti e variabili. Esempi: trasformazione, sostenibilità, mezzi di sussistenza e benessere.
Outcome – Ciò che il progetto si aspetta di realizzare a livello del beneficiario; una volta aggregati, aiutano a realizzare nel tempo gli obiettivi e l'impatto.	Gli indicatori a questo livello sono cruciali ma possono essere più difficili da determinare. Il cambiamento è ricercato tra i beneficiari estesi, le popolazioni target, le istituzioni che collaborano e i partner locali. Esempi: utilizzo nel tempo di conoscenze e abilità applicate alla realtà pratica; maggiore accesso alle risorse, riduzione della malnutrizione, migliori entrate e migliori rendite.
Output – I risultati tangibili risultanti dalle attività del progetto e che sono in gran parte sotto il controllo della gestione del progetto; aggregati contribuiscono ai risultati.	Gli indicatori a questo livello sono più facili da specificare che a livello di <i>outcome</i> , perché rappresentano beni e servizi tangibili che devono essere forniti dal progetto. Tutti gli output devono essere realizzati entro la fine del periodo di implementazione del progetto e secondo il programma incluso nel piano del progetto. Esempi: persone formate con maggiori conoscenze e abilità; strade di qualità costruite, merci consegnate e servizi prestati.
Attività – Le azioni intraprese attraverso le quali gli input vengono mobilitati per produrre <i>deliverables</i> di cui il personale può essere ritenuto responsabile e che, se aggregati, producono gli output.	Non tutte le organizzazioni di sviluppo definiscono indicatori a livello di attività. Gli indicatori a questo livello sono quasi sempre direttamente correlati alla descrizione dell'attività stessa. Gli esempi includono: attività del personale, spese effettive rispetto al budget, utilizzo di attrezzature, componenti di formazione e componenti di costruzione.

Tabella 17: Linee guida per gli indicatori di ciascun livello del Logical Framework

Quando si sviluppano degli indicatori, la norma consiste nell'utilizzare criteri SMART per guidare la loro concettualizzazione. SMART è un acronimo con il seguente significato:

- **Specific** (Specifico) – Gli indicatori devono essere specifici e concentrarsi sul cambiamento previsto a ciascun livello. Cosa o chi sta cambiando?
- **Measurable** (Misurabile) – L'indicatore deve essere quantificabile e misurabile. L'indicatore può essere valutato in modo obiettivo e indipendente?
 - Quantità – la rappresentazione numerica attesa di ciò che si vuole ottenere;
 - Qualità – la descrizione narrativa o visuale dei risultati attesi;
 - Localizzazione – il confine geografico dei risultati attesi.
- **Achievable** (Realizzabile) – Gli indicatori devono essere raggiungibili entro i limiti del triangolo del progetto (budget/risorse, tempo/budget e *scope*/qualità).

- **Relevant** (Rilevante) – Gli indicatori devono misurare con precisione il cambiamento che il progetto aspira a generare. L'indicatore misura in modo pratico e conveniente gli output, i risultati e/o l'obiettivo?
- **Time-bound** (Limite di Tempo) – L'indicatore dovrebbe identificare un'ora e una data specifiche. Entro quando sarà raggiunto l'indicatore? L'indicatore può essere raggiunto nei tempi stabiliti?

Le Modalità di Verifica (*Means of Verification* - MOV) sono le fonti da cui otteniamo le informazioni per misurare i nostri indicatori; dovrebbero quindi essere efficaci in termini di costi e misurare direttamente gli indicatori. Il miglior consiglio per quanto riguarda indicatori e MOV è di mantenerli semplici. Più complesso è l'indicatore, più complesse (e, quindi, difficili da misurare) sono le Modalità di Verifica.

La Tabella 18 illustra una costruzione parziale del Logical Framework relativo al caso di studio del progetto di costruzione latrine “Delta River”, presentato in precedenza. I contenuti di questo LogFrame illustrano esempi della logica verticale e orizzontale del progetto e forniscono anche esempi dei presupposti e degli indicatori di ciascun livello .

Disaggregazione degli Indicatori

La disaggregazione degli indicatori avviene quando si suddividono gli indicatori in categorie per un'analisi più solida. Alcuni esempi di come gli indicatori possono essere disaggregati sono: per genere, posizione geografica, stato socioeconomico e fascia di età. Tieni presente che la disaggregazione ha lo scopo di fornire una migliore comprensione dei cambiamenti che si verificano a livello di ciascuna categoria. La disaggregazione dipenderà dall'indicatore e dal tipo di informazioni necessarie per un'analisi più approfondita.

Prendendo ad esempio il nostro progetto di costruzione di latrine Delta River, uno degli indicatori a livello di risultato è l'aumento percentuale dell'uso delle latrine entro la fine del progetto rispetto a prima del progetto. Può essere utile disaggregare questo indicatore per genere e fascia di età per esaminare se qualcuno di questi gruppi (uomini o donne, giovani, di mezza età, anziani) non utilizza le latrine.

	Descrizione del Progetto	Indicatori	Modalità di Verifica	Presupposti (<i>Assumption</i>)
Obiettivi (<i>Goal</i>)	Migliorare la qualità dell'acqua del fiume.	% di riduzione degli inquinanti nel fiume.	Test di qualità dell'acqua	Non c'è bisogno di <i>assumption</i> a questo livello
Risultati (<i>Outcome</i>)	Migliore accesso a latrine di qualità per la comunità del fiume.	% di aumento dell'uso delle latrine entro la fine del progetto rispetto a prima dell'inizio del progetto. % di membri della comunità che esprimono soddisfazione per la distanza, la qualità e le condizioni delle latrine entro la fine del progetto.	Sondaggi Gruppi di discussione (<i>Focus Group</i>) con la comunità	Non ci sono ulteriori fonti di inquinamento dell'acqua del fiume. Le latrine sono mantenute dal municipio per garantire che continuino a funzionare alla massima qualità possibile.
Output	1.1. Si costruiscono latrine di qualità; 1.2. Municipio locale formato sulla manutenzione delle latrine; 1.3. I rappresentanti della comunità sono formati sul valore e sull'uso corretto delle latrine.	1.1. # di latrine costruite entro 50 metri dalle abitazioni entro la fine della fase 2 del progetto; 1.2. # di personale municipale formato che dimostri conoscenza delle tecniche di manutenzione delle latrine entro la fine del progetto; 1.3. # di rappresentanti della comunità formati e che dimostrano conoscenza dell'uso e del valore delle latrine entro la fine della fase 1.	1.1. Dati delle revisioni tecniche; 1.2. Foglio presenze alla formazione e valutazione pre/post; 1.3. Foglio presenze alla formazione e valutazione pre/post.	1.1. L'accesso alle latrine e la consapevolezza dei relativi benefici farà sì che la comunità utilizzi le latrine; 1.2. Il personale municipale rimane al suo posto e trasferisce le tecniche di manutenzione ai nuovi membri; 1.3. I rappresentanti della comunità hanno abbastanza potere e influenza per convincere la comunità a usare le latrine.
Attività	1.1.1. Le specifiche e le posizioni delle latrine sono confermate in coordinamento con il team di ingegneri. 1.1.2. Costruzione della copertura e della struttura della latrina. 1.1.3. Installazione della struttura della latrina ed esecuzione del controllo di qualità.	Input: materiali da costruzione latrina, ingegnere WASH, programmi di formazione sulla manutenzione delle latrine, materiali promozionali (valore e uso corretto delle latrine).		

Tabella 18: LogFrame del Progetto Delta River per la Costruzione di Latrine

Ci sono alcuni componenti del *Logical Framework* inclusi nel nostro esempio del progetto Delta River che è importante sottolineare. Il primo è l'Output "1.2: Municipio locale formato sulla manutenzione delle latrine": questo è un output direttamente correlato alla sostenibilità del progetto. Discuteremo la sostenibilità mentre ci muoviamo attraverso la guida, ma è importante notare che la sostenibilità del progetto e il piano per garantire la vita del prodotto o dei servizi dopo il suo completamento, sono presi in considerazione sin dalle prime fasi del progetto.

L'altra componente da notare è l'indicatore di output "1.1: # di latrine costruite entro 50 metri dalle abitazioni entro la fine della fase 2 del progetto". Questo è un indicatore WASH (*W*ater, *S*anitation and *H*ygien*e* – Acqua, Ambiente Salubre e Igiene) sensibile al genere, che potresti dover considerare quando identifichi e definisci la logica del tuo progetto. L'attenzione al genere è diventata una pratica comune nei settori umanitario e dello sviluppo e garantisce che vengano tenute in conto le esigenze specifiche di tutte le persone, concentrandoci così sull'uguaglianza di genere. Potrebbe essere necessario incorporare nel progetto metodologie e indicatori specifici per garantire un approccio attento alle esigenze di genere. In questo esempio, l'indicatore è un indicatore standard di genere per il settore WASH: gli esperti hanno stabilito che la distanza è un fattore fondamentale nella capacità di donne e bambini di accedere alle strutture WASH; per questo le latrine dovrebbero essere costruite a non più di 50 metri dalle abitazioni.

È importante essere consapevoli che il *Logical Framework* è un documento vivo, che dovrebbe essere aggiornato ogni qual volta vengano apportate modifiche al progetto, attraverso processi di consultazione, approvazione e giustificazione appropriati. È anche uno strumento che può essere utilizzato per le attività di monitoraggio e valutazione, nonché nella pianificazione. È essenziale mantenerlo "vivo" e regolarmente aggiornato ad ogni avanzamento del progetto.

Analisi di Alto Livello (Stime)

Durante la fase di Identificazione e Definizione, sarà utile includere analisi di alto livello (stime) per supportare la definizione dell'intervento e per aiutare, se necessario, nel processo di scrittura della proposta. Dovrebbero essere condotte per lo meno le seguenti analisi: *stakeholder*, rischio, risorse umane, catena di approvvigionamento e sostenibilità.

Ogni volta che si esegue un'analisi, è necessario coinvolgere nel processo una varietà di parti interessate per garantire che l'analisi risulti più solida. Ad esempio, se stai esaminando le risorse umane richieste per il progetto, sarà bene coinvolgere una persona di riferimento del Dipartimento Risorse Umane all'interno della tua organizzazione. L'inclusione precoce di questi *stakeholder* determina sin da subito che tipo di coinvolgimento e partecipazione avranno per il resto del progetto.

Inizia il Lavoro in Anticipo

È in questa fase del progetto che è meglio iniziare a prendere decisioni su come prevedi che avanzerà il progetto. Ad esempio, quale tipo di struttura di *governance* sarà più efficace e appropriata? Quali strumenti di gestione del progetto sono prioritari da utilizzare? È necessario iniziare a pensare alla struttura del progetto, anche se ti trovi in una fase iniziale. Questo perché spesso c'è poco tempo tra l'approvazione di una proposta e la prevista attuazione del progetto. Se anticipi le tue analisi e inizi il lavoro di sviluppo del progetto per tempo, il processo che va dall'approvazione della proposta al setup, pianificazione e implementazione del progetto sarà più equilibrato e completo, portando a una transizione più fluida tra le fasi.

Analisi del Rischio

Una completa valutazione e gestione del rischio sono essenziali per il successo del progetto, ma spesso vengono trascurate o percepite come qualcosa che viene fatto per conformarsi ai requisiti della fase di scrittura della proposta. Nella fase di Identificazione e Definizione, il compito principale sarà invece quello di iniziare a esplorare i potenziali rischi associati al progetto.

Quando si esplorano i rischi del proprio progetto, è importante riconoscere che ogni progetto è unico e che non è possibile sviluppare un unico insieme di categorie di rischio che si adatti a tutte le organizzazioni e tutti i progetti. I team di progetto devono esaminare il proprio contesto specifico e sviluppare una serie di categorie di rischio appropriate alle loro esigenze. Alcune potenziali categorie di rischio includono:

Strategico/commerciale

- Mancato rispetto degli impegni contrattuali da parte dei fornitori;
- Frode/furto;
- I partner esecutivi non riescono a fornire il risultato desiderato.

Economico/finanziario/di mercato

- Fluttuazione dei tassi di cambio;
- Instabilità dei tassi di interesse;
- Inflazione;
- Gli sviluppi del mercato influiscono negativamente sui piani.

Legale e regolamentare

- Nuove leggi, o modifiche alle esistenti, invalidano i presupposti del progetto;
- Mancato ottenimento di adeguata approvazione (ad es. pianificazione, consenso);
- Accordi contrattuali insoddisfacenti.

Fattori organizzativi/gestionali/umani

- Scarse capacità di leadership;
- Autorità inadeguata del personale nei ruoli chiave;
- Procedure di selezione del personale scadenti;
- Mancanza di chiarezza su ruoli e responsabilità;
- Conflitti di personalità;
- Mancanza di supporto operative.

Politico

- Cambio di governo o di politiche governative;
- Guerra e disordini;
- Opinione pubblica avversa/intervento dei media;
- Interferenza dei politici nelle decisioni sulle strategie di sviluppo.

Ambientale

- Disastri naturali;
- Cambiamenti improvvisi nei modelli meteorologici.

Tecnico/operativo/infrastrutturale

- Design inadeguato;
- *Scope creep* (mancato controllo dell'ambito del progetto);
- Aspettative non chiare.

Rischio nella gestione del progetto

- Mancanza di: pianificazione, analisi di rischi e contingenze;
- Tracciamento e controllo inadeguati;
- Pianificazione temporale irrealistica;
- Mala gestione della logistica;
- Ritardi nell'approvazione dei documenti di progetto.

Con le varie parti interessate, fai un brainstorming sui potenziali rischi che potrebbero influire sulla capacità di consegnare il progetto rispettando tempo, ambito e budget, e con la massima qualità possibile.

Analisi delle Risorse Umane

Il Team di Progetto

Le risorse umane e la catena di approvvigionamento sono due componenti del progetto che spesso causano ritardi e problemi nella pianificazione. Tuttavia, questi dipartimenti, o i singoli responsabili, spesso non sono coinvolti nel progetto prima della fase di implementazione. Impegnarsi sin dall'inizio del progetto nel processo di valutazione delle risorse umane, in coordinamento con il relativo Dipartimento, aiuterà a ridurre l'insorgere di potenziali problemi, più avanti nel progetto. In questa fase, il project manager potrebbe non essere stato ancora identificato e assunto, quindi valutare questo tipo di esigenze è particolarmente importante per garantire una transizione agevole una volta che il project manager sarà stato coinvolto.

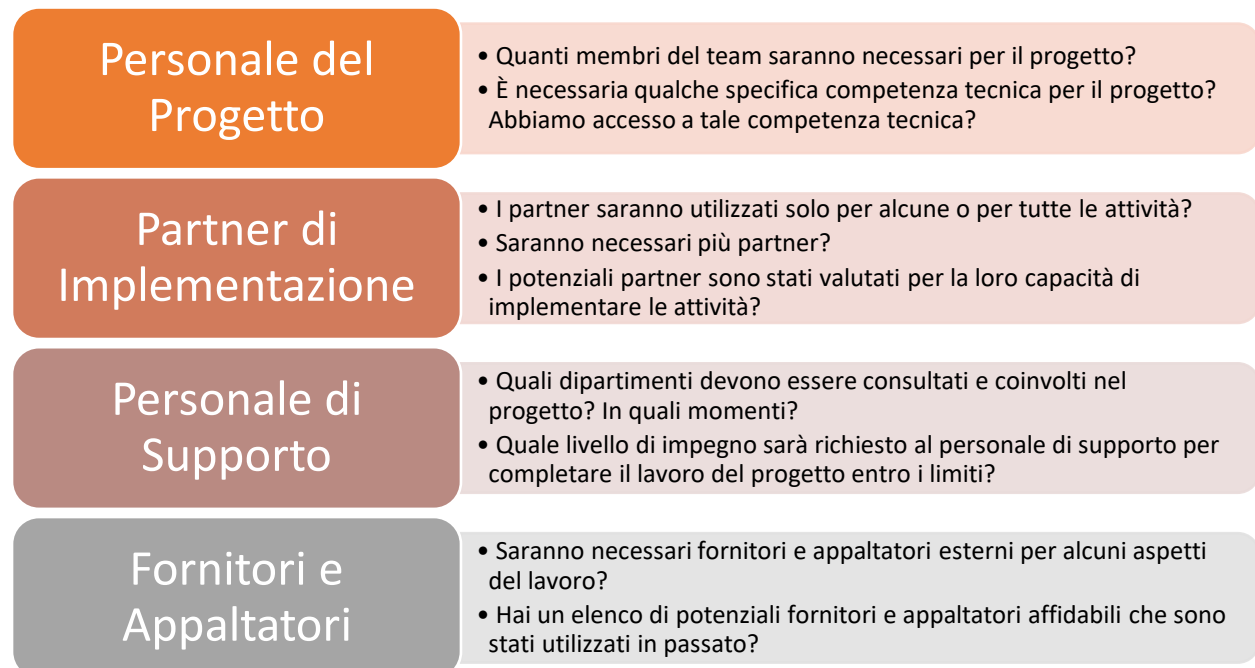


Figura 21: Necessità del Progetto in tema di Risorse Umane

Ruoli e Responsabilità

Quando si determina quali membri del team di progetto saranno necessari per l'intervento, si inizierà a delineare quali capacità sono richieste, oltre ai ruoli e alle responsabilità di tali membri del team. È a questo punto che dovrebbero iniziare a essere sviluppate le descrizioni delle mansioni e gli schemi gerarchici (organigramma), che possono anche essere un requisito della proposta di progetto. In questa fase, lavorare con il Dipartimento delle Risorse Umane e con altre parti interessate pertinenti sarà utile per identificare quali membri del team saranno necessari, e quando.

Team di progetto e Livello di Impegno (LOE – Level of Effort)

È possibile che il tuo team stia lavorando su più progetti nello stesso momento. Questa è la realtà per molti partner locali e di implementazione. Quando inizi a valutare il fabbisogno di risorse umane per il progetto, devi essere consapevole del Livello di Impegno che ciascun membro del team potrà fornire durante la vita del progetto. Il Livello di Impegno dovrebbe essere chiaramente delineato e considerato quando si determinano i ruoli e le responsabilità ed è solitamente incluso nella sezione dedicata al budget della proposta.

Dovrai anche pensare al tipo di struttura di *governance* che avrai davanti. Sarà un comitato di progetto composto da una varietà di *stakeholder*, ciascuno con le proprie prospettive? Oppure sarebbe più pratico uno sponsor di progetto? Come ti relazionerai con la *governance*, che tipo di tolleranze dovrebbero essere in atto per la gestione del progetto? Tutte queste domande dovrebbero essere prese in considerazione in questa fase e saranno ulteriormente dettagliate durante il Setup del progetto.

Capacità Richieste del Team di Progetto

Quando si sviluppano le descrizioni dei ruoli (*job description*), delle attività e dei doveri per il team di progetto, è anche importante tenere in considerazione le capacità e le competenze richieste per ciascuna posizione. Lavorando con il Dipartimento delle Risorse Umane, delinea le competenze e le abilità principali per ogni posizione, sia le competenze tecniche che quelle trasversali. Se i membri del team fossero già stati assunti, questo esercizio sarebbe comunque utile per determinare se il team di progetto ha bisogno di ulteriore formazione o persino di nuovi membri.

Un buon modo per esaminare la componente delle risorse umane del progetto è utilizzare le domande seguenti come guida:

- ✓ Quale tipo di struttura di *governance* sarebbe più pratica e appropriata per questo progetto?
- ✓ Qual è la struttura di reporting all'interno del team di progetto e con il personale di supporto?
- ✓ Che tipo di impegno sarà richiesto a ciascun membro del team?
- ✓ Che tipo di abilità e capacità saranno richieste ai membri del team per promuovere un ambiente di squadra efficiente e completare il lavoro in modo efficace?

Lavorare con i Partner di Implementazione

In alcuni casi, i partner di implementazione faranno parte dell'equazione, quindi è essenziale valutare anche la loro capacità e capire quali abilità e conoscenze saranno necessarie per completare efficacemente la loro parte del progetto. Avviare questo processo in anticipo sarà vantaggioso man mano che il progetto avanza (sia che si tratti di una valutazione della capacità organizzativa, sia che si forniscano esempi o sviluppo delle capacità nell'uso degli strumenti).

Analisi della Catena di Approvvigionamento (*Supply Chain*)

Un'altra componente del progetto che spesso causa ritardi è la catena di approvvigionamento (*supply chain*). In molti casi, il problema non è direttamente imputabile all'inefficacia e inefficienza della squadra dedicata alla *supply chain*, ma piuttosto a un suo mancato coinvolgimento nella definizione del progetto e nei processi di pianificazione.

Nella fase di Identificazione e Definizione, hai appena iniziato a mettere insieme il progetto come i pezzi di un puzzle, è quindi essenziale stabilire cosa potrebbe essere richiesto per le attività di approvvigionamento, che tipo di sistemi logistici dovrebbero essere disponibili e come verranno gestite le risorse del progetto.

Il Project DPro definisce tre componenti nella gestione della *supply chain*:

Gestione dell'Approvvigionamento (*Procurement Management*) – comprende l'identificazione di quali materiali e servizi sono necessari, quando sono necessari, come verranno acquisiti e da chi. Il piano

acquisiti deve anche essere integrato con tutti gli altri elementi del piano di progetto, per garantire che tutte le relative decisioni siano allineate con il budget, i tempi, la qualità e i parametri di rischio del progetto.

Gestione della Logistica (*Logistics Management*) – comprende la pianificazione, l'implementazione e il controllo, in modo efficiente ed economico, del flusso e dello stoccaggio delle materie prime, dell'inventario corrente, dei prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo, allo scopo di conformarsi ai requisiti del cliente.

Gestione delle Risorse (*Asset Management*) – comprende i sistemi in base ai quali le risorse di valore (*asset*) di un progetto sono monitorate, mantenute e infine smaltite.

Il project manager è responsabile di provvedere a che questi componenti siano identificati, definiti, pianificati e ben gestiti durante l'intera vita del progetto, in stretto coordinamento con il team dedicato alla *supply chain*.

Analisi Finanziaria

In questa fase, potrebbe essere richiesto di preparare una proposta per ottenere un finanziamento. Sarebbe utile quindi iniziare a sviluppare un budget di massima sulla base delle informazioni disponibili. Ad esempio, è già stato stabilito lo *scope* generale del prodotto e vi è chiarezza sulle attività di alto livello che saranno necessarie per raggiungere i risultati. Dovrebbe quindi esserci anche una idea generale delle risorse umane, delle forniture, dei materiali e dei requisiti tecnici di cui il progetto avrà bisogno.

Il budget sarà ulteriormente dettagliato nelle fasi di Setup e Pianificazione del progetto, dove saranno fornite maggiori informazioni e sarà stato stabilito definitivamente lo *scope* del lavoro.

Analisi di Sostenibilità (*Sustainability Analysis*)

Sostenibilità e Progetti

A seconda del tipo di progetto che stai realizzando, la sostenibilità potrebbe essere più di un obiettivo. Ad esempio, in un progetto di soccorso umanitario, probabilmente non ci sarà alcun fattore di sostenibilità perché la natura di questi progetti è fornire i servizi più urgenti ed essenziali (cibo, protezione, acqua, riparo, salute). Tuttavia, se il tuo progetto è più incentrato sullo sviluppo, la sostenibilità dovrebbe essere considerata nella definizione, pianificazione, implementazione e chiusura del progetto.

La sostenibilità è diventata negli ultimi anni un focus chiave dei progetti nel settore dello sviluppo. Le parti interessate vogliono garantire che il progetto e i suoi risultati saranno portati avanti dopo la conclusione del progetto. Tuttavia, spesso non iniziamo a pensare alla sostenibilità finché il progetto non è vicino al suo completamento.

A questo punto, tuttavia, sarà opportuno pensare a cosa accadrà dopo il completamento. Cercherai di espandere il progetto in altre aree? Hai intenzione di consegnare questo progetto a un governo o un'organizzazione locale? In tal caso, saranno in grado di continuare a fornire il prodotto o il servizio dopo che il progetto sarà terminato? Che tipo di effetto duraturo avrà l'intervento sul cambiamento comportamentale o sulle condizioni e il contesto sociali? Il design del progetto tiene conto del lungo termine o è una soluzione a breve termine? In che modo questo progetto contribuisce all'obiettivo? I prodotti o i servizi richiederanno lavoro aggiuntivo, da svolgere durante la vita del progetto, per garantirne meglio la sostenibilità?

Mentre procedi attraverso la fase di Identificazione e Definizione, inizia a pensare a queste domande e ad integrare le risposte nei componenti del tuo progetto. Se ricordi, nel *Logical Framework* del progetto Delta River c'è un output che prende in considerazione la sostenibilità del progetto: formando il municipio locale sulla manutenzione, ci assicuriamo che le latrine continuino a essere mantenute e che l'intervento duri nel tempo. Questo indicatore è un esempio di un elemento che può essere incluso per iniziare a definire il quadro della sostenibilità nel progetto. Tuttavia, ulteriori considerazioni e azioni dovranno essere completate nelle fasi successive per stabilire un approccio globale alla sostenibilità.

Teoria del Cambiamento

Un'altra cosa da esaminare quando si considera la sostenibilità del progetto è la Teoria del Cambiamento del Programma. Una Teoria del Cambiamento viene spesso svolta a livello di programma, non a livello di progetto. Tuttavia, il project manager e il team dovrebbero essere consapevoli di come il loro progetto si inserisca in questo quadro più ampio, a livello istituzionale o di programma.

Il seguente è un esempio di teoria del cambiamento per il programma Delta River. L'ultimo cambiamento previsto è che la qualità del fiume Delta sia migliorata fornendo un ecosistema sano per supportare l'industria della pesca e ridurre l'incidenza delle malattie trasmesse dall'acqua nella comunità. Ovviamente, il Progetto Latrine non realizzerà questo cambiamento da solo, ma richiederà ulteriori interventi per raggiungere così l'obiettivo finale.

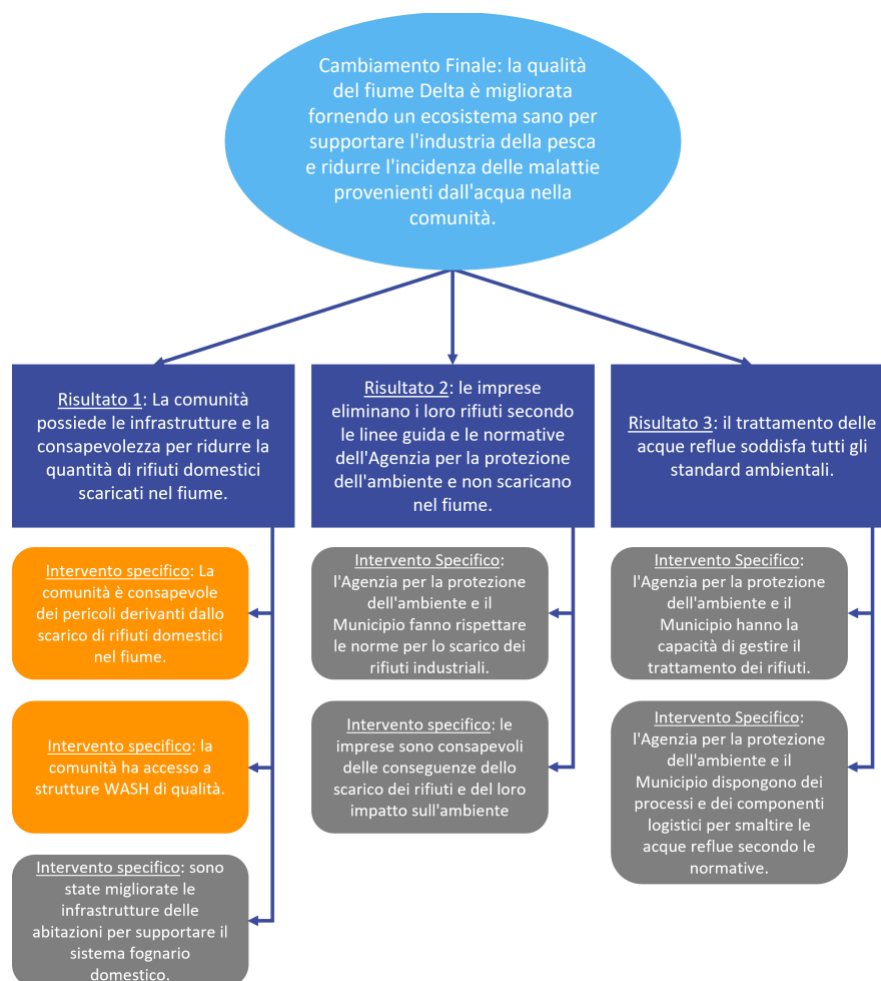


Figura 22: Teoria del Cambiamento del Programma Delta River

Come illustrato nella Teoria del Cambiamento di alto livello qui sopra, saranno necessari più risultati per raggiungere l'obiettivo finale e in ciascuno di questi risultati dovranno essere implementati diversi interventi. Gli interventi nelle caselle arancioni sono direttamente correlati al nostro progetto di costruzione delle latrine. Come si può vedere il progetto si inserisce nella Teoria del Cambiamento delineata dal programma e contribuisce al raggiungimento del risultato programmatico (Risultato 1); in questo modo contribuirà anche al cambiamento finale previsto.

Bozza del Documento di Progetto (*Project Charter*)

Durante questa fase, è possibile iniziare a delineare il *Project Charter*: un documento di 3-5 pagine che contiene le informazioni di base del progetto, come stime del budget, stime dell'ambito, tolleranze, informazioni sul team e così via. Il documento sarà finalizzato durante la fase di Setup, ma è sempre bene iniziare subito a sviluppare questi strumenti man mano che si procede.

Proposta di Progetto (*Project Design Documents*)

Il risultato di tutti questi processi è spesso una Proposta di Progetto. Sarà richiesto di verificare le informazioni necessarie per conformarsi a tutti i componenti indicati dal finanziatore o dal donatore. È davvero importante rendere questo processo il più partecipativo possibile in modo che la proposta possa riflettere al meglio la realtà sia nel progetto che sul campo.

Esame di Realtà: Proposte

Si può quasi sentire un "lamento collettivo" quando viene menzionata la parola "proposta". Le proposte rappresentano una sfida unica, in quanto ci si aspetta che venga presentata una panoramica di alto livello di un progetto in tempi brevi. Ci sono poche opportunità di collaborare con gli *stakeholder* e, di solito, non si ha l'opportunità di sviluppare completamente il concetto alla base del progetto.

Potresti aspettare settimane o addirittura mesi per ottenere l'approvazione della proposta e quando finalmente verrà approvata, dovrai iniziare l'implementazione la settimana seguente. Suona familiare?

In realtà è difficile rispettare le scadenze richieste quando si tratta di proposte ed è ancora più impegnativo quando ci si aspetta una rapida inversione di tendenza, tra approvazione e attuazione. Per questo motivo, il team di progetto deve fare bene il lavoro di preparazione durante la fase di scrittura della proposta, per garantire che le stime delle tempistiche siano il più accurate possibile. Le stime cambieranno? Probabilmente, poiché il contesto può cambiare e così anche l'ambito del progetto – tutto dipende dai risultati del processo di accettazione della proposta.

Riflessioni su Identificazione e Definizione – Fare il progetto giusto

In realtà, la fase di Identificazione e Definizione può essere davvero impegnativa per le organizzazioni e i team di progetto. Spesso il donatore ha già individuato l'intervento e il team ha poca autonomia nella scelta delle attività e dei beneficiari. In altri casi, la linea temporale dall'idea alla proposta è incredibilmente breve, lasciando poco spazio per analisi adeguate. Quindi cosa possiamo fare? Sembra uno scenario impossibile.

Devi lavorare entro i vincoli che hai. A volte ciò potrebbe significare utilizzare fonti secondarie per convalidare le esigenze, piuttosto che eseguire una raccolta di dati primari. In altri casi potrebbe significare riunire il team di progetto e le parti interessate in una stanza per un intero pomeriggio e "risolverla", facendo un rapido albero di problemi/obiettivi, rivedendo i dati e mappando gli *stakeholder*.

Indipendentemente dai vincoli, è importante garantire che i processi e il potenziale intervento siano ben ponderati durante questa fase. Il mancato esame completo dei bisogni, delle parti interessate, dei problemi e dei potenziali interventi avrà un effetto domino sul resto del progetto. Ricorda, i risultati di questa fase aiuteranno a garantire che stiamo facendo il progetto giusto. Includere una gran varietà di *stakeholder* nel processo e rendere questa fase il più partecipativa possibile arricchirà anche i risultati, grazie all'esplorazione di problemi, esigenze e interventi attraverso lenti differenti.

2.2 Setup del Progetto

Cosa tratteremo in questo capitolo:

- ✓ Preparazione del progetto per la pianificazione, l'implementazione e la gestione.
- ✓ Valutazione completa dei rischi e della strategia di gestione.
- ✓ Coinvolgimento degli *stakeholder* nelle attività del progetto.
- ✓ Definizione di strutture, ruoli e responsabilità di *governance* del progetto.
- ✓ Definizione del *framework* di pianificazione.
- ✓ Sviluppo del *framework* MEAL.
- ✓ Sviluppo del *Project Charter*.
- ✓ Lancio del progetto.

“In primo luogo, avere un ideale pratico, definito e chiaro; un traguardo, un obiettivo. In secondo luogo, disporre dei mezzi necessari per raggiungere i propri fini; saggezza, denaro, materiali e metodi. Terzo, adattare tutti i mezzi a quel fine”. – Aristotele

2.2.1 Introduzione

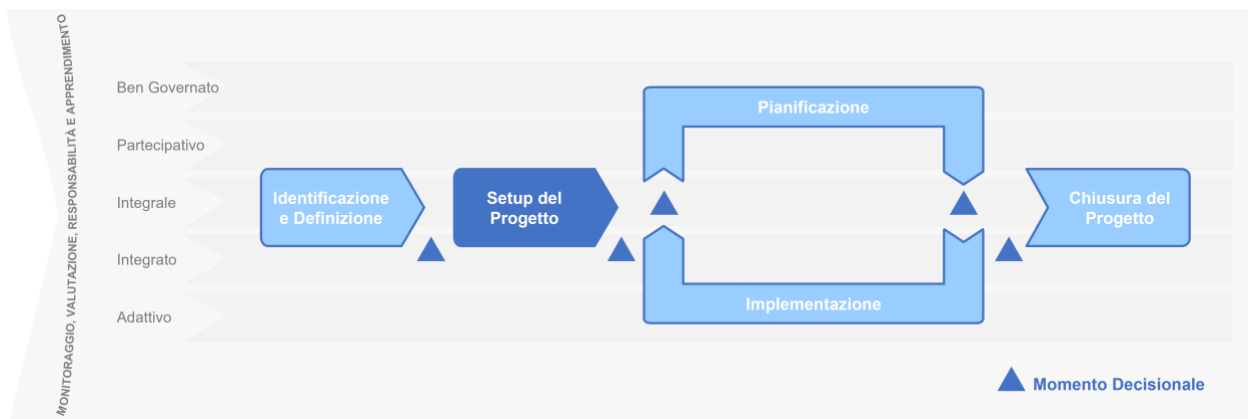


Figura 23: Modello delle Fasi del Project DPro – Setup

Lo scopo della fase di Setup del progetto è preparare i membri del team e gli *stakeholder* per la pianificazione, l'implementazione e una buona *governance* del progetto. Sebbene ciò possa sembrare ridondante, il Setup del progetto è fondamentale per garantire che tutto il team sia preparato per iniziare il processo di pianificazione. Gran parte del lavoro svolto nella fase di Identificazione e Definizione è ulteriormente dettagliato nel Setup del progetto, fornendo una solida base affinché il team inizi ad avanzare con il progetto in modo sistematico e completo.

Questa fase offre anche l'opportunità al project manager, alla *governance* e alle parti interessate di garantire che il progetto rimanga valido, sia adeguatamente diretto e che sia in atto una strategia completa di gestione del rischio. In sostanza, questa fase getterà le basi e creerà le condizioni necessarie per garantire il più possibile che il progetto venga completato con successo.

A questo punto la fonte di finanziamento del progetto sarà stata già assicurata o si sarà in trattativa con il potenziale donatore. È anche durante questa fase che il project manager riceve l'autorizzazione ad avviare ufficialmente il progetto. La fase di Setup è anche il momento in cui dobbiamo pensare a come verrà gestito il progetto e quali strumenti e piani saranno necessari. Alcuni esempi potrebbero includere: strategia di sostenibilità, strategia di gestione delle parti interessate, strategia di comunicazione, gestione del rischio, strategia di gestione della catena di approvvigionamento e strategia di gestione delle risorse umane. Non tutti i progetti richiedono lo stesso livello di pianificazione. Tuttavia, la fase di Setup offre l'opportunità di raggiungere un accordo su quali strumenti verranno utilizzati e come verranno utilizzati. È anche durante questa fase che si inizia a pensare in modo critico al *framework* di monitoraggio e valutazione, al metodo di gestione della conoscenza e ai dettagli degli strumenti di gestione del progetto che verranno utilizzati. È bene tenere presente che potrebbe essere necessario coinvolgere il responsabile del programma.

Esame di Realtà: il Project Manager e il Setup

È possibile che il project manager non sia stato ancora contrattato quando si raggiunge la fase di Setup. I processi di reclutamento possono richiedere tempo e le organizzazioni potrebbero non voler assumere un project manager fino a quando non è stato firmato un contratto per il finanziamento. Anche se il project manager potrebbe non essere a bordo, dovrebbe esserci una persona responsabile che supervisioni i processi e si assicuri che tutto sia documentato, in modo che quando il project manager salirà a bordo, ci sia chiarezza su quali compiti sono stati completati e quali processi sono in atto.

2.2.2 Output Principali

Documento di Progetto (*Project Charter*)

Un documento “vivo” che fornisce una descrizione di alto livello del progetto e che è firmato e approvato dalla *governance*. Questo documento funge fondamentalmente da foglio informativo del progetto, delineando tutte le informazioni importanti sul progetto a cui il project manager e gli altri *stakeholder* possono fare riferimento. Alcune delle informazioni da includere sono: stime di budget, risultati finali di alto livello, rischi, struttura di *governance* del progetto, tolleranze del project manager, tempistiche del progetto e una sua breve descrizione.

Registro Completo dei Rischi

L'identificazione del rischio è iniziata nella fase di Identificazione e Definizione, ma sarà ulteriormente analizzata durante questa fase, stabilendo una strategia chiara per ciascun rischio. Durante il Setup, il project manager dovrà prendere decisioni più concrete su come verranno gestiti i rischi e con quale frequenza verranno rivalutati durante la vita del progetto.

Strategia di Coinvolgimento degli *Stakeholder*

Durante la fase di Setup è necessario sviluppare una strategia dettagliata di coinvolgimento degli *stakeholder*, basandosi su ciò che è stato fatto nella fase di Identificazione e Definizione, quando le parti interessate sono state analizzate in base al loro potere, influenza, relazione e impatto sul progetto. Nella fase di Setup, queste informazioni vengono ulteriormente dettagliate e viene sviluppata una strategia specifica per coinvolgere ciascun *stakeholder*.

Lancio del Progetto

Il lancio del progetto avviene alla fine di questa fase, assicurandosi che tutte le parti interessate siano consapevoli che il progetto inizierà (e quando terminerà) e che abbiano una comprensione di alto livello dello *scope* del lavoro e delle tempistiche del progetto.

2.2.3 Chi è Coinvolto in questa Fase

Vari *stakeholder* continueranno a essere coinvolti in questa fase, fornendo informazioni e indicazioni sui dettagli dei componenti del progetto e gettando le basi per la pianificazione e la gestione del progetto durante l'implementazione. A seconda del progetto, è possibile includere beneficiari e membri della comunità in alcuni dei processi di Setup del progetto. In ogni caso, come minimo, dovrebbero essere inclusi i seguenti portatori di interesse:

- **Governance del Progetto:** Che si tratti di un comitato di progetto, di uno sponsor o di un comitato direttivo, l'input della *governance* del progetto sarà essenziale per stabilire le tolleranze e fornire un feedback sui vari componenti, come il rischio, il coinvolgimento delle parti interessate, il quadro di pianificazione e il monitoraggio e la valutazione.
- **Team di Progetto:** Includere le persone che svolgeranno il lavoro del progetto migliorerà le analisi che vengono condotte in questa fase. Non bisogna dimenticare di includere anche il personale di supporto al progetto (risorse umane, finanza e *supply chain*).
- **Partner di progetto, Fornitori e Appaltatori:** Anche in questo caso, le analisi più complete sono quelle in cui vengono coinvolte le persone che svolgono il lavoro. Se sono già stati identificati partner, fornitori e appaltatori, sarebbe utile ottenere il loro contributo ai componenti che li riguardano direttamente, come la valutazione dei rischi connessi al loro lavoro.
- **Manager del Programma:** Se il progetto si trova sotto il cappello di un programma, la persona che lo gestisce dovrebbe essere coinvolta in questa fase per garantire che vi sia coerenza e chiarezza con tutti gli altri progetti inseriti nel programma. Il responsabile del programma può anche essere in grado di fornire informazioni preziose su rischi, parti interessate e strutture di *governance*.
- **Beneficiari del Progetto:** Si spera che i beneficiari siano già stati coinvolti e consultati durante la fase di Identificazione e Definizione. Il loro impegno dovrebbe continuare nella fase di Setup e fornire un prezioso input sulla giustificazione del design del progetto. A volte le proposte sono scritte verso la fine della fase di Identificazione e Definizione, spesso in tempi ristretti che offrono poche opportunità di consultazione con i beneficiari; è quindi di fondamentale importanza coinvolgerli durante questa fase.

2.2.4 Cosa Significa in Pratica

Il Setup del progetto trae le sue basi dalla fase di Identificazione e Definizione, che consente al team di progetto e alle parti interessate di preparare il progetto per il resto della sua vita. Gli elementi critici devono essere incorporati in questa fase per garantire che il progetto abbia tutti gli elementi al loro posto per poter iniziare l'implementazione.

Tappe e Momenti Decisionali

Ancora una volta, i momenti decisionali (*decision gate*) giocano un ruolo importante nella fase di Setup del progetto, assicurandoci che stiamo svolgendo il progetto giusto, nel modo giusto. Ci saranno anche una moltitudine di decisioni che il project manager dovrà prendere su come verrà gestito e controllato il progetto, quali strumenti e processi verranno utilizzati, chi coinvolgere e quando. In questa fase i momenti decisionali ruoteranno attorno al sistema di gestione del progetto.

A questo punto si dovrebbero prendere in considerazione le Tappe del progetto. La mappatura e la pianificazione di queste Tappe è un processo iterativo e adattivo che fornisce un quadro per la pianificazione del resto del progetto. Durante la fase di Setup, il project manager deve considerare se verrà utilizzata una pianificazione a Tappe e dare una valutazione iniziale di come verranno implementate tali Tappe. Con le varie stime di alto livello a disposizione, tenendo sempre presente che potrebbe essere necessario adattarle man mano che si passa alla fase di pianificazione, è possibile creare una mappa delle Tappe del progetto, inclusi i *decision gate* alla fine di ciascuna.

Coinvolgimento degli *Stakeholder* Governativi

Probabilmente, ad un certo punto durante le fasi di Identificazione e Definizione o Setup del progetto, in un modo o nell'altro, dovrai richiedere una approvazione governativa. Spesso queste parti interessate sono coinvolte solo quando sono necessarie tali approvazioni; tuttavia, se vengono coinvolte in modo continuativo durante entrambe queste fasi, il processo di approvazione del progetto potrebbe avanzare più agevolmente. Per non parlare del fatto che le parti interessate del governo spesso forniscono una prospettiva diversa e di livello superiore, che può essere utile per identificare e definire il progetto. Possono anche fornire feedback su come un progetto si inserisce (o non si adatta) in una strategia locale o nazionale e informazioni su ciò che, storicamente, ha avuto successo con interventi precedenti.

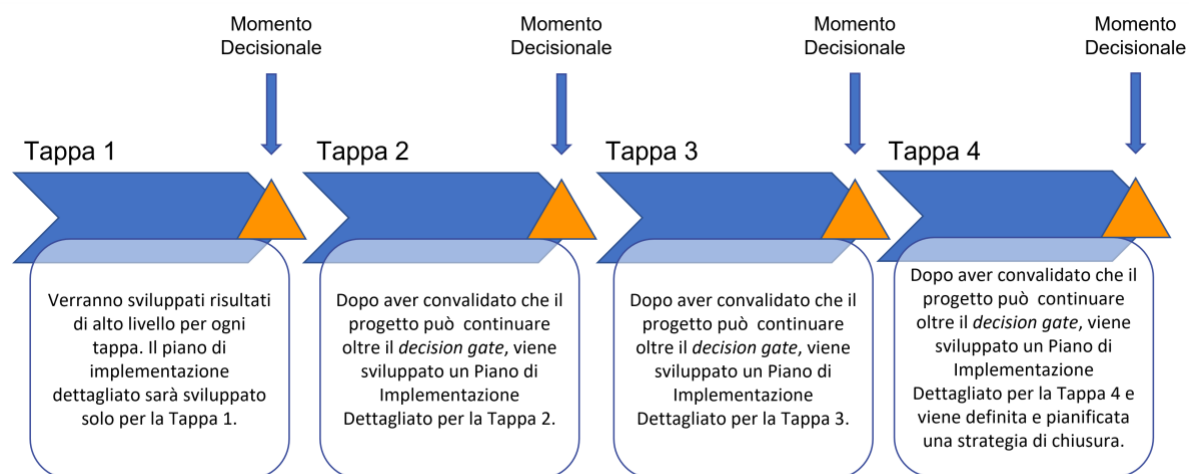


Figura 24: Tappe del Progetto

La tempistica per ogni tappa varierà da progetto a progetto, così come il loro numero. Quando il project manager inizia a mappare questo processo, sarebbe anche bene determinare il coinvolgimento e l'impegno degli *stakeholder* in ogni tappa e nei momenti decisionali che le seguono.

Controlli Interni

I Controlli Interni includono tutti quei processi attraverso i quali le risorse di un'organizzazione sono dirette, monitorate e misurate. I controlli interni svolgono un ruolo importante nella prevenzione e nell'individuazione delle frodi e nella protezione delle risorse dell'organizzazione, sia fisiche (ad es. macchinari e proprietà) che immateriali (ad es. reputazione o proprietà intellettuale, come i marchi). A livello organizzativo, gli obiettivi di controllo interno riguardano l'affidabilità dell'informativa finanziaria, il feedback tempestivo sul raggiungimento degli obiettivi operativi o strategici e il rispetto di leggi e regolamenti.

Durante la fase di Setup del progetto, determinare e sviluppare i processi e i sistemi che costituiranno il controllo interno è fondamentale per mantenere il progetto sotto controllo e libero da frodi, mentre si passa alla pianificazione e quindi all'implementazione. Lavorare con i team di supporto (finanza, *supply chain*, risorse umane) e con il *Program Manager* fornirà un *framework* di controllo coerente tra i progetti; è altresì importante che questi *framework* si diffondano anche a tutti i partner. I tipi e il numero di meccanismi di controllo possono variare in base alle dimensioni, al rischio e alla complessità del progetto.

Coinvolgimento degli Stakeholder

Le parti interessate dovrebbero continuare a essere coinvolte e interpellate anche in questa fase, fornendo un feedback essenziale sulle componenti del progetto come l'analisi dei rischi e delle parti interessate. Durante questa fase sarà presentata anche la descrizione di alto livello del progetto attraverso il *Project Charter* e durante il lancio del progetto. È importante che ti assicuri che i principali *stakeholder* concordino su ciò che il progetto aspira a raggiungere e siano d'accordo su tempi, costi e ambito, esattamente come delineato nel *Project Charter*.

2.2.5 Input

Basandosi sul lavoro svolto in Identificazione e Definizione, durante questa fase il team illustrerà ulteriormente i componenti del progetto. Per fare questo, probabilmente avrai bisogno di:

- Valutazione Iniziale del Rischio
- Valutazione Iniziale degli *Stakeholder*
- *Concept Note* e/o Proposta di Progetto
- Valutazione di alto livello delle Capacità del team di progetto
- Valutazione di alto livello delle Risorse (umane, finanziarie, *Supply Chain*)
- Logical Framework del progetto

Ricorda che secondo il modello delle fasi del Project DPro, le fasi spesso si sovrappongono; quindi, alcuni di questi input potrebbero essere in fase di sviluppo quando raggiungi la fase di Setup. Nessun problema! È importante ricordare che nel momento in cui hai sviluppato il tuo *Project Charter*, dovresti aver pensato anche a ciò che è richiesto e a ciò che non è richiesto, dettagliando così processi e strumenti, se necessario.

2.2.6 Processo

Analisi dei Rischi

Quando si esplorano gli elementi "essenziali" di una solida gestione progetti, la maggior parte delle discussioni convergono rapidamente sul tema del rischio.

Ma cos'è il rischio? Il termine è spesso usato in modo approssimativo, senza coerenza e talvolta in modo errato. Nel contesto del Project DPro, il rischio è il potenziale effetto dell'incertezza sulle attività, sugli output e sui risultati del progetto.

Quando si considera la definizione di rischio, ci sono due idee chiave che devono essere approfondite:

Probabilità – Il rischio può essere visto come relativo alla probabilità di eventi futuri incerti (al contrario delle questioni che riguardano la situazione attuale e che devono essere immediatamente affrontate). Come vedremo nella Capitolo 2.4 (Implementazione del Progetto), i problemi incontrati durante la vita del progetto sono rischi divenuti realtà.

Impatto – il rischio può avere un impatto sul progetto. La maggior parte dei team si concentrano sui rischi negativi, poiché hanno in sé il potenziale per danneggiare il progetto (tempo/*schedule*, costo/*risorse*, qualità, *scope*, ecc.). In generale, i rischi negativi devono essere evitati. Il rischio positivo, d'altro canto, è meno ampiamente riconosciuto e compreso. I team di progetto possono assumersi rischi positivi se vedono una potenziale opportunità, a fronte di un potenziale fallimento. Questo è indicato come assunzione di rischio intelligente.

Un rischio è qualcosa che potenzialmente può accadere e che potrebbe influenzare il progetto. In altre parole, un rischio è una possibilità, qualcosa che potrebbe impedire al progetto di raggiungere gli *output* e i risultati entro quanto delineato in termini di tempo, budget, *scope* e qualità.

Durante la fase precedente di Identificazione e Definizione, sono già stati identificati i rischi iniziali del progetto. Durante questa fase, i rischi vengono ulteriormente dettagliati e analizzati. Il risultato è un piano di gestione dei rischi che verrà aggiornato e rivalutato in momenti prestabiliti durante il progetto. La gestione completa del rischio all'interno di un progetto consiste quindi in:

1. Identificazione dei rischi;
2. Categorizzazione dei rischi;
3. Valutazione dell'Impatto e della Probabilità di ciascun rischio;
4. Sviluppo di Strategie di Risposta al rischio;
5. Monitoraggio e Controllo dei rischi

In questa fase, poiché abbiamo già identificato e classificato i rischi nella fase di Identificazione e Definizione, ci concentriamo sulla Valutazione del rischio e sullo sviluppo di Strategie di Risposta.

Valutazione del rischio (*Risk Assessment*)

La valutazione del rischio è il processo di quantificazione dei rischi documentati nella fase di identificazione. La valutazione del rischio affronta due difficili sfide nella gestione del rischio di progetto:

- **Prioritizzare i Rischi:** utilizzando criteri concordati dal team di progetto e dalle principali parti interessate, i rischi sono classificati in base alla loro probabilità e al loro impatto.
- **Identificare le Tolleranze:** successivamente, il team di progetto deve lavorare con i principali *stakeholder* per identificare i loro livelli di tolleranza al rischio, identificando così quali rischi sono accettabili e quali non sono tollerabili e devono quindi essere gestiti attivamente.

Uno strumento utile per valutare il rischio è la Matrice di Valutazione del Rischio (*Risk Assessment Matrix*). La tabella seguente fornisce un esempio di come la matrice può essere utilizzata per valutare il rischio in un progetto di sviluppo.

PROBABILITÀ che si verifichi il rischio	Alta			Rischio B
	Media	Rischio C		
	Bassa			Rischio A
		Basso	Medio	Alto
IMPATTO potenziale sul progetto				

Tabella 19: Matrice di Valutazione del Rischio

Nell'esempio riportato nella Tabella 19, il processo di sviluppo della Matrice di Valutazione del Rischio ha seguito un processo in due fasi:

Classificare la Priorità dei Rischi: il team di progetto e le parti interessate hanno valutato tre rischi, classificando la loro probabilità e il potenziale impatto su una scala Basso / Medio / Alto.

Identificare il Limite di Tolleranza dei Rischi: i rischi sono classificati in base al colore (rosso, arancione, giallo, nessun colore). In questo esempio, il rischio B è chiaramente preoccupante e sarà gestito attivamente. Il rischio A si trova in una cella ombreggiata (gialla), quindi è un problema di livello inferiore e verrà solo monitorato. Il rischio C non è in una cella ombreggiata, quindi non eccede le tolleranze di rischio del progetto.

All'apparenza, la Matrice di Valutazione del Rischio è uno strumento apparentemente semplice, ma per utilizzarla in modo produttivo il team di progetto e le principali parti interessate devono condividere una comprensione comune dei criteri utilizzati per dare priorità ai vari rischi e identificare i livelli di tolleranza. Per arrivare a questa comprensione comune, il project manager deve lavorare con gli *stakeholder* più importanti del progetto per completare un processo, spesso difficile, che dia risposta alle seguenti domande:

- Quali criteri verranno utilizzati per definire i livelli di priorità? Tempo? *Scope*? Costo? Altri fattori come il valore per i beneficiari del progetto? Il rispetto delle regole dei donatori? La sicurezza dei dipendenti? Quale processo verrà utilizzato per identificare le tolleranze?

Per sviluppare una strategia di risposta a un rischio, dobbiamo capire quanto grave sarà e che tipo di impatto avrà su tempo, budget, *scope* e qualità del progetto (il Triangolo del Triplo Vincolo). Sii specifico nella descrizione del rischio e indica esplicitamente l'impatto che avrà sulla pianificazione, lo *scope*, il budget o la qualità del progetto. Ad esempio, nel progetto di costruzione delle latrine Delta River, un possibile rischio potrebbe essere: *La pioggia interrompe l'installazione delle latrine*. Questa affermazione non è abbastanza specifica, dobbiamo indicare in che modo la pioggia avrà un impatto sul nostro Triangolo del Triplo Vincolo, in modo da poter sviluppare una strategia adeguata. Una descrizione più appropriata sarebbe: *La pioggia interrompe l'installazione delle latrine causando un ritardo nel progetto*.

Avendo specificato il modo in cui il rischio influenzerà il mio Triangolo, posso ora sviluppare una strategia di risposta adatta a ridurre la probabilità che il rischio si verifichi o ridurre l'impatto che avrà nel caso in cui si dovesse verificare.

Risposte ai Rischi

L'identificazione e la valutazione del rischio costituiscono la base per la creazione di opzioni valide di risposta ai rischi. Una volta che un rischio è stato valutato come al di sopra della linea di tolleranza del progetto, il team deve identificare una strategia per rispondere al meglio.

Ricorda! L'obiettivo della gestione del rischio NON È ELIMINARE TUTTI I RISCHI del progetto, sarebbe un compito impossibile. L'obiettivo è riconoscere quando rispondere se il rischio supera i livelli di tolleranza del progetto. Ad esempio, i progetti "intolleranti al rischio" cercheranno attivamente di gestire i rischi indipendentemente da dove rientrano nella matrice. D'altra parte, i progetti "tolleranti al rischio" potrebbero essere disposti ad accettare una grande quantità di rischio senza intervenire per gestire attivamente la situazione. È anche importante notare che i rischi cambiano nel tempo, quindi devono essere attivamente rivisti e rivalutati in base alla loro probabilità e impatto. È anche una buona idea rivedere le strategie e assicurarsi che siano ancora pertinenti al contesto e al rischio stesso.

Se il progetto decide di gestire attivamente un rischio, le strategie di risposta includono le seguenti opzioni (o una loro combinazione):

- **Evitare il Rischio** – Non realizzare (o realizzare in modo diverso) alcune parti dell'ambito del progetto che comportano un impatto elevato e/o un'elevata probabilità di rischio. Ad esempio, un progetto potrebbe scegliere di non lavorare in un'area geografica perché c'è troppa insicurezza.
- **Trasferire il Rischio** – Sposta (o condividi) il rischio per alcuni aspetti del progetto su (o con) un'altra entità. L'esempio più comune di trasferimento del rischio è l'assicurazione: le polizze assicurative trasferiscono il rischio di danni e perdita di un veicolo alla compagnia assicurativa.
- **Mitigare il Rischio** – Agire per ridurre la probabilità e/o l'impatto di un potenziale rischio. Prendiamo, ad esempio, un progetto che abbia identificato il rischio di furto di alcune merci.
 - La probabilità di potenziali furti può essere ridotta aumentando i sistemi di sicurezza del magazzino (guardie, nuove porte, finestre sbarrate).
 - L'impatto di un potenziale furto può essere ridotto creando una regola che imponga di conservare in magazzino solo le merci necessarie per i successivi sette giorni.
- **Accettare il Rischio** – Se la probabilità percepita e il rischio di impatto sono valutati come ragionevoli, un'organizzazione può scegliere di non intraprendere alcuna azione. Ad esempio, un progetto può riconoscere di dover affrontare la possibilità che un inizio della stagione delle piogge tardiva interrompa il suo ciclo agricolo, ma il team sceglie di convivere con il rischio e non agisce per evitarlo, trasferirlo o mitigarlo.

Evitare i Rischi

Lavorare in un contesto di conflitto è pieno di rischi. Prendiamo, ad esempio, la fornitura di aiuti in un campo profughi che vede spesso violenze e incursioni sulla strada che va dalla sede dell'organizzazione al campo. C'è un grande rischio per la squadra durante il viaggio verso il campo: la loro sicurezza e incolumità potrebbero essere compromesse. Quindi, per evitare rischi al team di progetto, le attività nel campo saranno gestite da remoto attraverso una Organizzazione Comunitaria (CBO) che ha sede nel campo. Il team di progetto evita questo rischio conducendo le attività in modo alternativo.

Il Project Manager e la Risposta al Rischio

Quando si determina chi deve rispondere a un rischio, occorre tenere presente che la persona che risponderà non sarà sempre il project manager. Se dai un'occhiata al registro dei rischi qui di seguito, l'addetto alla logistica risponderà al rischio relativo all'ottenimento dei rifornimenti per la costruzione delle latrine, perché questo rientra nell'ambito delle sue competenze. Ciò che è importante è che la persona che ha il compito di rispondere al rischio abbia la conoscenza e la capacità di agire e consigliare adeguatamente.

È anche importante ricordare che deve essere messo in atto un regolare processo di revisione del rischio, che dovrebbe sempre includere il maggior numero possibile di parti interessate. Coinvolgere nella discussione e nell'analisi una gran varietà di *stakeholder*, inclusi eventuali partner, può portare all'identificazione di ulteriori rischi a cui il team di progetto non aveva pensato.

È importante notare che "ignorare" un rischio non è una strategia di risposta accettabile. I rischi non devono passare inosservati, essere gestiti male o ignorati. Anche nelle situazioni in cui si accetta un rischio, questo non significa che verrà ignorato, ma verrà invece monitorato continuamente. In questi casi, la decisione di accettare il rischio si basa su un processo razionale di identificazione, valutazione e risposta, il cui esito è l'accettazione del rischio.

A questo punto, il team di progetto dovrà formulare un piano d'azione per le attività di risposta al rischio che ha selezionato. Il documento di gestione del rischio dovrà contenere quanto segue:

- Sviluppare un piano di gestione del rischio organizzato e completo;
- Determinare i metodi da utilizzare per rispondere a ciascun rischio;
- Pianificare in modo da avere a disposizione le risorse adeguate per poter rispondere ai rischi.

Ogni piano di gestione del rischio dovrebbe essere documentato, ma il livello di dettaglio varierà a seconda del progetto. Grandi progetti o progetti con alti livelli di incertezza beneficeranno di piani di gestione del rischio dettagliati e formali che registrano tutti gli aspetti dell'identificazione, della valutazione e della risposta al rischio.

Per i progetti più complessi e con maggiori incertezze, un registro dei rischi fornisce un'identificazione più formale e più dettagliata, oltre al piano di risposta per affrontarli. Un registro dei rischi contiene anche informazioni sull'entità della probabilità e sull'impatto del rischio. Può anche includere delle proposte di strategie di risposta e dei "responsabili della risposta al rischio": questi saranno il punto focale per il coordinamento o l'adozione di iniziative, nel caso in cui il rischio dovesse diventare un problema. Il registro dei rischi può anche includere informazioni sugli impatti che si potrebbero avere sui costi e sulla pianificazione.

Sebbene il formato del registro dei rischi possa variare in base all'organizzazione o al progetto, dovrebbe sempre includere alcune informazioni basilari. Assicurati che contenga il rischio, lo stato, la probabilità e l'impatto, la strategia di risposta e il responsabile della risposta al rischio. È importante avviare questo processo in dettaglio durante la fase di Setup in modo che il piano di gestione del rischio possa essere incorporato nel piano di progetto.

Nome del Rischio	Probabilità	Impatto	Punteggio Rischio	Strategia di Risposta	Responsabile
Il partner non ha la capacità di implementare le attività causando un ritardo nelle attività della fase 2.	6/10	5/10	30	Mitigare – Includere un budget per sviluppare le capacità del partner.	Project Manager
La pioggia provoca un ritardo nell'installazione delle latrine.	6/10	6/10	36	Evitare – La costruzione e l'installazione delle latrine dovrebbe essere rimandata a dopo la stagione delle piogge.	Project manager
L'insicurezza minaccia le consegne dei materiali necessari per costruire le latrine, ritardando il progetto o richiedendo approvvigionamenti dal mercato locale che potrebbero comprometterne la qualità.	4/10	6/10	24	Trasferire – Contrattare trasportatori che garantiscano la consegna puntuale e assicurare i materiali.	Responsabile Logistica
Un cambiamento nel governo locale compromette la capacità di implementare le attività perché saranno necessarie nuove approvazioni.	2/10	8/10	16	Accetta – Monitorare e rivalutare il rischio.	Personale di Collegamento con il governo

Tabella 20: Registro dei Rischi – Progetto Delta River

Monitoraggio dei Rischi e Strategia di Controllo

Man mano che il progetto evolve, alcuni rischi verranno risolti o ridotti, mentre altri potrebbero emergere e quindi aggiungersi. È importante, tuttavia, rivisitare continuamente l'analisi dei rischi sin dalle prime fasi del progetto e per tutta la fase di attuazione. A questo punto è utile stabilire dei punti specifici del progetto in cui i rischi saranno rivisitati e rianalizzati. Discuteremo il monitoraggio e il controllo del rischio durante la fase di implementazione, ma per garantire che il rischio rimanga un processo "vivo", il project manager dovrebbe identificare quando, come e con chi verranno aggiornati i rischi durante il progetto.

Coinvolgimento degli Stakeholder

Gli *stakeholder* sono di fondamentale importanza per il successo di qualsiasi progetto, che si tratti di un progetto di distribuzione alimentare umanitaria o di un progetto di sviluppo e sostentamento. Coinvolgere le parti interessate giuste al momento giusto è responsabilità del project manager; tuttavia, questo non è qualcosa che può essere fatto ad hoc: il project manager dovrebbe comprendere e agire per garantire che le parti interessate siano coinvolte nelle attività del progetto.

Stabilire una strategia di coinvolgimento degli *stakeholder* durante la fase di Setup fornisce al project manager chiarezza su come saranno coinvolti nelle varie attività del progetto e quale sarà il loro contributo e livello di collaborazione. Farlo nella fase di Setup garantirà la partecipazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* durante le fasi successive.

<i>Stakeholder</i>	<i>Ruolo nell'Attività</i>	<i>Interesse per l'Attività</i>	<i>Coinvolgimento</i>	<i>Seguimento</i>
Chi è lo <i>stakeholder</i> ?	Cosa faranno in questa attività?	Qual è il loro interesse nel partecipare a questa attività?	Come li coinvolgeremo per garantire la loro partecipazione?	Che tipo di feedback e seguimento sono richiesti?
Funzionario del Municipio locale	Presentare un discorso di apertura per il lancio del progetto.	La partecipazione fornirà visibilità al municipio e al funzionario e dimostrerà che sono interessati a fornire supporto ai progetti che aiutano la comunità.	Coordinare e comunicare lo scopo del progetto attraverso una lettera ufficiale, seguita da un incontro per richiedere appoggio e la sua partecipazione al lancio.	Inviare una lettera di ringraziamento ufficiale. Includerlo nel comunicato stampa ufficiale. Avere un incontro successivo con il funzionario per rispondere a qualsiasi domanda e richiedere il suo coinvolgimento nelle attività future.

Tabella 21: Strategia di Coinvolgimento degli Stakeholder

Coinvolgere le parti interessate non è una scienza esatta, ci saranno cambiamenti e aggiustamenti che dovranno essere fatti. Seguire gli *stakeholder* è però fondamentale per garantire la loro partecipazione.

Struttura di Governance del Progetto

Nel contesto della gestione del progetto, la *governance* definisce il quadro di gestione all'interno del quale vengono prese le decisioni riguardanti il progetto. Una solida struttura di *governance* chiarisce:

Autorità: Chi ha il potere di prendere decisioni, ed entro quali livelli di tolleranza.

Responsabilità (Accountability): Chi è responsabile del successo del progetto? Senza una chiara responsabilità, non c'è nessuno in grado di fare i cambiamenti richiesti per risolvere i problemi.

Cambi al Progetto: Come vengono prese le decisioni su quelle modifiche che vanno oltre le tolleranze accordate al project manager.

Supervisione: Chi supervisiona la direzione del progetto, fornisce approfondimenti dettagliati e monitora la fattibilità e la validità del progetto, prendendo la decisione di terminare il progetto se necessario. Si assicura inoltre che vengano ascoltati i diversi punti di vista delle parti interessate.

Supporto e Sostegno: Chi fornisce supporto e risorse per il progetto e consiglia il project manager sugli aspetti gestionali del progetto, in particolare quelli al di fuori del suo controllo.

Le strutture di *governance* possono assumere molte forme, più frequentemente come sponsor di progetti, consigli di amministrazione o comitati direttivi. La struttura di *governance* più semplice e più comune nei progetti è composta da un singolo individuo – lo sponsor del progetto – ed è spesso più che sufficiente. Lo sponsor può essere rappresentato, ad esempio, da un manager di programma, un manager di linea o

un punto di riferimento della ONG partner. Indipendentemente dal titolo dell'individuo, ciò che è importante è determinare a chi può rivolgersi il project manager quando le decisioni sono oltre i suoi livelli di tolleranza e a chi può rivolgersi per ricevere supporto.

Sebbene una struttura di *governance* composta da un unico sponsor possa essere semplice, spesso non riesce a rappresentare le molteplici prospettive dei progetti di sviluppo.

Sappiamo tutti che raramente i progetti di sviluppo o umanitari risultano essere semplici. Il team di progetto deve gestire gli interessi di più parti interessate, inclusi (ma non solo) il donatore del progetto, l'organizzazione o le organizzazioni che implementano, le comunità beneficiarie e i fornitori. In questi contesti complessi, un singolo sponsor del progetto non potrà fornire il supporto di cui il team di progetto ha bisogno per avere successo. Al contrario, una struttura di *governance* più efficace può essere un comitato di progetto (*project board*) o un comitato direttivo, che includa i rappresentanti dei diversi *stakeholder* coinvolti nel progetto.

Esame di Realtà: *Governance* del Progetto

Quando sviluppi il tuo organismo di *governance*, devi determinare quale struttura è più appropriata per il tuo progetto, sulla base del contesto in cui stai lavorando e delle risorse di cui disponi. Sebbene i comitati direttivi e i comitati di progetto forniscano una struttura di *governance* più solida, potrebbero semplicemente non essere pratici per il tuo progetto. La cosa importante da ricordare è che la struttura di *governance* non può mai mancare, anche se si tratta semplicemente di uno sponsor di progetto con tolleranze chiaramente delineate.

Un'altra cosa da tenere a mente è che potrebbero esserci diversi livelli di *governance*, in particolare se sei un partner di implementazione, come delineato nel seguente scenario:

Immagina di essere un project manager per una ONG locale, che lavora nell'ambito di un programma gestito da una ONG internazionale. Ti coordini con il *Program Manager* per le questioni relative al programma e con il referente finanziario per quanto concerne i temi finanziari. Potrebbe anche esserci un altro punto di riferimento nel dipartimento MEAL per il monitoraggio e le questioni relative alla valutazione del progetto. Tutto questo può creare caos e confusione per il project manager: in questo tipo di scenario, è particolarmente importante capire a chi rivolgersi e quando. Idealmente, ci dovrebbe essere un solo punto di riferimento (*Focal Point*) che svolga la funzione di sponsor del progetto, ma potrebbe non essere necessariamente così.

Indipendentemente dallo scenario, come project manager hai la responsabilità di conoscere le tolleranze e la struttura di *governance*, come documentato nel Project Charter.

Esame di Realtà: *Governance* e Progetti Umanitari

I progetti umanitari spesso richiedono una rapida identificazione e realizzazione, per soddisfare le esigenze immediate dei beneficiari. Di solito richiedono anche un adattamento continuo man mano che i contesti e le esigenze cambiano. Stabilire una struttura di *governance* all'interno dei progetti umanitari che sia universalmente compresa e chiara facilita la capacità dei team di progetto di adattarsi, garantisce che i problemi vengano superati più rapidamente e aiuta a evitare ritardi.

Non esiste una norma unica e definitiva per stabilire comitati di progetto o comitati direttivi, dipenderà dall'organizzazione, dalle dimensioni del progetto e dalle parti interessate coinvolte. Tuttavia, le seguenti linee guida forniscono alcuni suggerimenti su come questi organismi possano essere strutturati e gestiti:

Dimensioni Non esiste una dimensione standard per i comitati di progetto. Ci dovrebbero essere almeno due persone ed è comune trovare comitati composti da tre, quattro o cinque rappresentanti. Come accennato in precedenza, le dimensioni ridotte del gruppo facilitano una collaborazione e un processo decisionale efficienti. Tuttavia, è spesso utile espandere le dimensioni del comitato, specialmente quando la gestione degli *stakeholder* è complessa. Ad esempio, se ci sono più donatori, più gruppi di beneficiari o più organizzazioni che lavorano allo stesso progetto.

Composizione I membri del comitato dovrebbero rappresentare una varietà di punti di vista delle diverse parti interessate e possono variare a seconda del progetto. La chiave è riunire un insieme di rappresentanti dei gruppi di *stakeholder*, che creeranno così un ambiente più olistico per il processo decisionale. Non esiste un'unica formula corretta per creare un *project board*, ma alcuni esempi potrebbero includere:

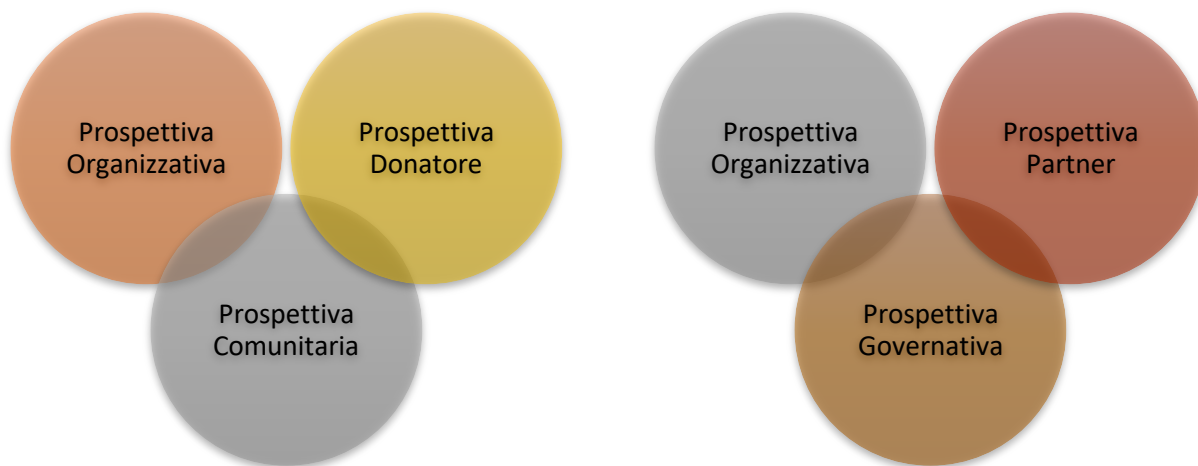


Figura 25: Esempi di Composizione di un Comitato

La prospettiva di ciascun membro del consiglio di amministrazione/comitato direttivo riflette una diversa dimensione del progetto in termini di risorse fornite; comprensione delle esigenze organizzative, degli utenti e degli sviluppatori (per il processo decisionale sulla fattibilità del progetto in corso); e valutazione dei risultati del progetto. Ognuno ha la propria concezione di cosa significhi "successo" e tutte queste prospettive, unite, definiscono il successo globale del progetto.

Responsabilità Collettivamente, il consiglio di amministrazione/comitato direttivo è incaricato del progetto e le sue responsabilità includono:

- Decidere riguardo alle modifiche proposte al progetto (*scope*, budget, pianificazione o altro) che vanno oltre le tolleranze concesse al project manager;
- Supervisionare il progetto, fornendo risorse, indicazioni e suggerimenti, sempre che sia necessario;

- Monitorare la fattibilità del progetto in corso d'opera, prendendo la decisione di terminare il progetto, se necessario;
- Rappresentare gli interessi della prospettiva che rappresentano;
- Supportare e consigliare il project manager sulla gestione del progetto, in particolare su questioni che si estendono oltre il suo ambito di controllo; e
- Sostenere le richieste di supporto e risorse, necessari per il progetto.

Riunioni

Si raccomanda che i comitati di progetto conducano riunioni programmate regolarmente, in cui l'agenda è stabilita dal responsabile del progetto in collaborazione con il rappresentante della Prospettiva Esecutiva. Gli argomenti importanti all'ordine del giorno includono la revisione del Registro dei Rischi e del Registro dei Problemi, da discutere in seguito. Inoltre, è necessario riunire il *project board* al raggiungimento di ciascun momento decisionale.

A volte può sorgere un fraintendimento, ovvero se il *project board* o il comitato direttivo agisca o no come una semplice entità democratica, in cui ogni membro del consiglio ha lo stesso peso quando vota sulle decisioni importanti. È fondamentale riconoscere che non tutte le voci del comitato di progetto avranno la stessa autorità su tutte le decisioni. Se, ad esempio, è necessario richiedere un aumento del budget o un'estensione delle scadenze del progetto, può essere che tutti i membri del *board* vengano consultati, ma che l'autorità ultima per la decisione spetti esclusivamente a un singolo membro del comitato (molto probabilmente, in questo esempio, il rappresentante del donatore) o un piccolo gruppo di membri del consiglio. Ricorda che l'efficacia decisionale di un gruppo si considera inversamente proporzionale alla sua dimensione: non solo i grandi gruppi non riescono a prendere decisioni tempestive, ma la qualità di quelle decisioni può essere influenzata negativamente dalle difficoltà nella gestione del gruppo.

Strutture di Governance e Partner Esecutivi

Come spesso accade, molti progetti vengono eseguiti da partner esecutivi nell'ambito di un programma gestito da una ONG internazionale. In questo caso, la struttura di *governance* sarà probabilmente collegata alla struttura interna dell'ONG. I project manager avranno tolleranze chiare e, al di sopra di tali tolleranze, dovranno riferire direttamente al referente della ONG internazionale. Raramente i partner esecutivi avranno una linea diretta con il donatore o con la dirigenza di alto livello all'interno dell'ONG.

In questo caso, i livelli di autorità – o tolleranze – diventano incredibilmente importanti perché c'è un ulteriore livello di *governance* a cui eventualmente demandare il processo decisionale.

Un altro componente necessario per stabilire una struttura di *governance* è garantire che i livelli di tolleranza del project manager siano chiaramente delineati e articolati nel Project Charter. Queste tolleranze forniscono al project manager un quadro per determinare fino a che punto può prendere decisioni in merito a un progetto e quando invece la decisione deve essere demandata alla struttura di *governance*. Alcuni esempi di tolleranze da impostare in questa fase sono:

Tolleranza sui Tempi – la quantità di tempo di cui è possibile ritardare o anticipare il completamento del progetto, rispetto alla data pianificata.

Tolleranza sui Costi – la percentuale, o un importo specifico, di cui può variare il budget del progetto, in positivo o in negativo, rispetto al budget pianificato.

Tolleranza sullo Scope – viene misurata come una variazione concordata rispetto all'ambito del prodotto finale e qualsiasi potenziale variazione deve essere documentata nella descrizione del prodotto stesso.

Tolleranza sui Rischi – fornisce un punto di riferimento per definire quali rischi devono essere segnalati al *project board*.

Tolleranza sulla Qualità – intervalli che definiscono le variazioni di prestazione accettabili per un prodotto, documentate nella descrizione del prodotto stesso.

Tolleranza sui Benefici – intervalli di prestazioni accettabili, a livello di risultati del progetto.

Questi livelli di tolleranza diventano importanti durante l'implementazione, quando è probabile che si verifichino problemi e richieste di modifiche al progetto. Non vuoi certo ritrovarti in una situazione in cui non sai se ti è permesso prendere una decisione o a chi devi demandarla. Stabilire la struttura di *governance* prima dell'inizio della pianificazione e dell'implementazione fornirà chiarezza al project manager e faciliterà e accelererà i processi decisionali durante tutto il progetto.

Rischi e Tolleranze – Un Esempio

Sei un project manager che può apportare modifiche a un progetto, in termini di tempo, budget e ambito, purché la modifica non sia superiore al 5% in ciascuna linea di budget. Il team MEAL ti ha avvisato di due problemi, grazie al monitoraggio delle attività che si svolgono nella fase di Setup. Il primo problema è che il numero di persone bisognose è aumentato poiché più rifugiati interni (IDP - *Internally Displaced Persons*) si sono trasferiti nell'area del progetto Delta River. Il tuo obiettivo originale era quello di servire 2.500 beneficiari diretti. Con l'afflusso dei rifugiati, il numero di beneficiari diretti che necessitano di strutture WASH è ora di 3.250, il che richiederà 20 latrine in più. In questo modo il budget dedicato a questa attività aumenta del 12%, ben al di sopra delle tue tolleranze come project manager e richiederà quindi di portare questo problema al livello successivo della struttura di *governance*.

Il secondo problema è che il costo di uno dei componenti delle latrine è aumentato del 2% rispetto al prezzo originale preventivato. Questo problema rientra nelle tue tolleranze in qualità di project manager; hai quindi la possibilità di prendere una decisione autonomamente in merito a questo problema. Tieni presente che dovresti comunque documentare questo cambiamento e assicurarti che la fluttuazione del prezzo sia comunicata alle parti interessate rilevanti.

Framework di Pianificazione

Come affronterai il processo di pianificazione del progetto? Chi sarà coinvolto? Quali strumenti verranno utilizzati? In questa fase del progetto, è importante individuare il framework di pianificazione per il progetto. In sostanza, stai pianificando per la pianificazione.

Alcune cose da tenere a mente quando si determina il framework per il progetto sono:

- **Durata del Progetto:** Se stai implementando un progetto particolarmente lungo che si svolge nel corso di un anno o più, potresti prendere in considerazione l'utilizzo di un processo di pianificazione a tappe. La pianificazione a tappe può essere utile anche per progetti che operano in ambienti complessi e conflittuali. L'esempio nella Figura 26 presenta una mappatura delle tappe per il progetto Delta River, che include tutti gli elementi del progetto.

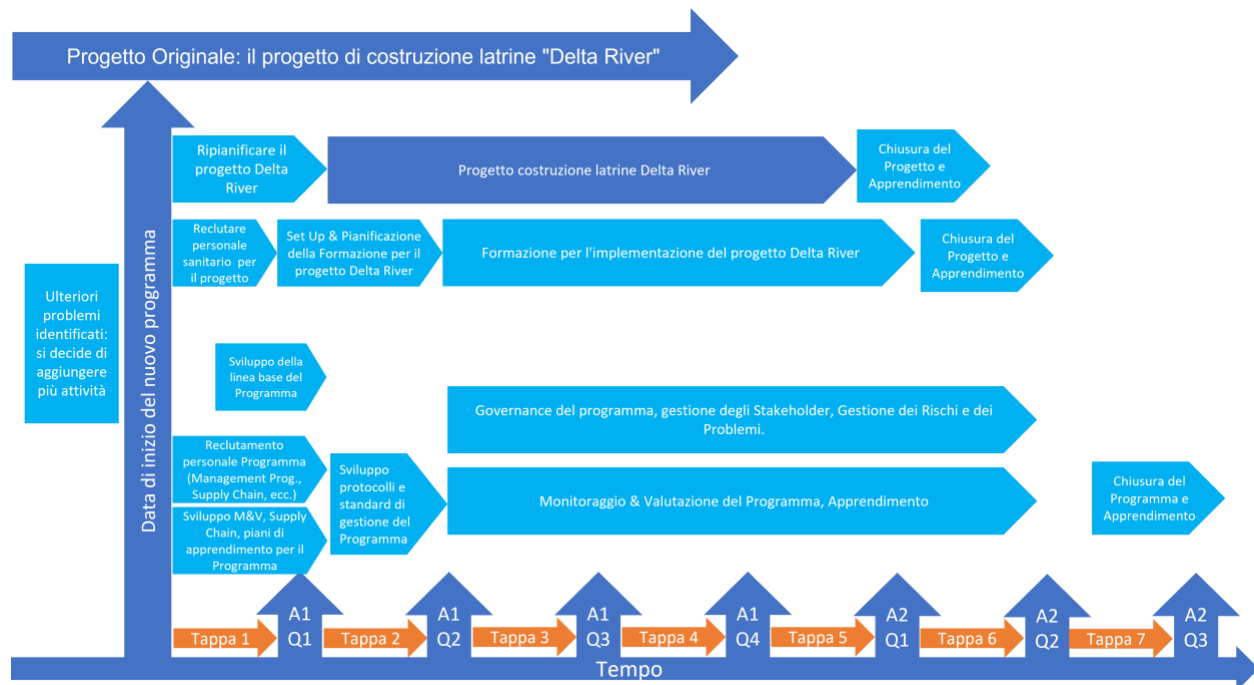


Figura 26: Mappa delle Tappe per il progetto Delta River

Se si implementano progetti a breve termine, meno complessi, occorre garantire che i momenti decisionali siano inclusi come punti di controllo formali: convalidare continuamente il progetto è fondamentale per la giustificazione del progetto stesso.

- **Strumenti e Processi:** Sai quali strumenti utilizzerai per gestire il progetto? Ancora più importante, il team di progetto è formato e consapevole degli strumenti, delle loro funzioni e dei punti del progetto in cui questi strumenti devono essere rivisti e aggiornati?
- **Componenti Trasversali:** Questi componenti sono diventati abbastanza comuni nei progetti e il loro processo di inclusione inizia nelle prime fasi del progetto. Alcuni esempi di componenti trasversali, ma ve ne possono essere anche altri, includono:
 - **Genere:** Che si tratti di *gender-mainstreaming* (il processo di valutazione delle implicazioni per uomini e donne di ogni azione pianificata, compresa la legislazione, le politiche o programmi, in tutti i settori e a tutti i livelli) o dell'utilizzo di indicatori di genere, questo tema trasversale è spesso richiesto dai donatori e dalle organizzazioni partner per garantire che l'equilibrio e l'equità di genere siano considerati all'interno dell'intervento. Un esempio per il progetto Delta River potrebbe essere garantire che vi siano aree/strutture delle latrine separate per uomini e donne e mirare a un numero uguale (50%/50%) di uomini e donne come beneficiari diretti.
 - **Protezione:** L'integrazione della protezione nella creazione del progetto garantisce che si tenga conto delle persone più vulnerabili e che il progetto non causi alcun danno alla comunità e ai beneficiari finali. Ciò significa che hai preventivamente incorporato nel progetto dei meccanismi per segnalare violazioni della protezione e che hai pensato il tuo progetto in modo da garantire che le esigenze e le condizioni dei più vulnerabili siano prese in considerazione nelle attività del progetto. Un esempio per il progetto Delta River

è garantire che le latrine delle donne siano a meno di 50 metri dalle loro unità abitative e che si costruisca una barriera secondaria attorno alle strutture della latrina per fornire un ulteriore livello di privacy e protezione.

- **Disabilità:** Garantire un accesso equo all'intervento/prodotti/servizi per le persone diversamente abili (disabili) è un servizio per l'intera comunità. Un esempio per il progetto Delta River è garantire che le latrine siano accessibili alle sedie a rotelle, attraverso l'installazione di rampe, di maniglie all'interno della latrina e di lavandini che siano ad un'altezza adeguata.

Framework MEAL

Il monitoraggio dovrebbe avvenire durante l'intera vita del progetto, fornendo un riscontro essenziale per il project manager e il team sull'andamento del progetto – Stiamo rispettando i tempi? Lo *scope*? La qualità? Inoltre, il project manager dovrebbe lavorare a stretto contatto con le parti interessate per determinare se e quando dovrebbero aver luogo le valutazioni. Spesso, questo processo avviene troppo tardi nel progetto, causando vincoli non necessari e compromettendo la qualità. Lo sviluppo tempestivo di un *framework* per il Monitoraggio e la Valutazione è fondamentale per garantire che ci sia una direzione chiara quando si pianificherà il progetto. Inoltre, pone le basi per una stima accurata del tipo di risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) necessarie per implementare efficacemente queste attività.

Framework per il Monitoraggio

Dovresti essere in grado di sviluppare un *framework* per il monitoraggio basandoti sulle informazioni del *Logical Framework*: essenzialmente i tuoi indicatori guideranno il monitoraggio del tuo progetto. Altre cose da considerare sono la frequenza con cui verrà effettuato il monitoraggio, le competenze del team di monitoraggio e gli strumenti (sondaggi, *focus group*, ecc.) che verranno utilizzati per raccogliere i dati.

Framework per la Valutazione

Le valutazioni possono essere costose e richiedono tempo e risorse considerevoli. A questo punto del progetto, è utile delineare che tipo di valutazioni (in tempo reale, finale, ex-post) si prevedono per il progetto. Tieni presente che la valutazione ex-post richiede molto lavoro prima e durante l'implementazione del progetto e può essere piuttosto costosa e pesante in termini di risorse.

Verifica con la tua organizzazione, con i partner e con i donatori quali sono le aspettative per lo svolgimento delle valutazioni del progetto e determina se la valutazione sarà condotta da qualcuno all'interno dell'organizzazione o se sarà necessario un consulente esterno.

Framework per Responsabilità (*Accountability*) e Apprendimento

Responsabilità (*accountability*) e Apprendimento sono spesso incorporati nel monitoraggio e nella valutazione attraverso la metodologia MEAL. Se includerai responsabilità e apprendimento, sarà a questo punto che dovrai iniziare a considerare che tipo di meccanismi di responsabilità utilizzerai e come tali meccanismi alimenteranno l'apprendimento continuo durante il progetto. Riunisci i membri del team di progetto e iniziate a riflettere sulle seguenti domande:

- Che tipo di meccanismi di responsabilità (*accountability*) verranno utilizzati e con chi?
- In che modo il *feedback* dei meccanismi di responsabilità sarà tradotto in lezioni apprese?
- Come verranno incorporate le lezioni apprese nel processo di pianificazione iterativa del progetto?

- Chi sarà responsabile della supervisione di questo processo?
- In che modo quanto appreso verrà fatto filtrare fino ai livelli di programma e portfolio all'interno dell'organizzazione?

Gestione delle Informazioni e della Conoscenza

L'informazione vale solo se la usi e, a volte, perdiamo molti dati e informazioni durante la vita di un progetto semplicemente perché non è stato messo in atto un piano di gestione delle informazioni e della conoscenza. Che cos'è la gestione della conoscenza? È la capacità di sviluppare, condividere e utilizzare le informazioni ottenute durante il progetto. Che cos'è la gestione delle informazioni? È il modo in cui i dati vengono conservati e i processi in atto per garantire che tutte le informazioni del progetto vengano etichettate e archiviate, in modo tale da poter contribuire alla conoscenza istituzionale e che possano essere utilizzate facilmente in futuro.

Per sviluppare un piano di gestione delle informazioni, dovrai considerare quanto segue:

- Come e dove verranno archiviate le informazioni e i dati?
- Quali convenzioni di denominazione dei file verranno utilizzate, incluso il controllo delle versioni?
- Che tipo di apparato di sicurezza è necessario per garantire che le informazioni, in particolare le informazioni riservate, siano al sicuro?
- Chi supervisionerà la gestione delle informazioni?

Per sviluppare un piano di gestione della conoscenza, dovrai considerare quanto segue:

- In che modo la conoscenza acquisita verrà incorporata nella progettazione, pianificazione e implementazione di progetti e programmi?
- In che modo le lezioni apprese durante il progetto verranno catturate, per essere poi utilizzate per supportare i cambiamenti e gli adattamenti del progetto?
- Come può essere utilizzata la conoscenza in altri progetti o programmi e per migliorare il portfolio dell'organizzazione?

Mettere in atto questo piano e questi standard con anticipo ti permetterà di acquisire tutti i dati e le informazioni in modo organizzato sin dall'inizio del progetto, e di utilizzare tali informazioni in modo strutturato. Il project manager dovrà lavorare con il team MEAL per garantire che tutti i componenti siano coperti e che il piano sia coerente con i processi organizzativi, allineandosi nel caso con i requisiti del programma.

Documento di Progetto (*Project Charter*)

Se un progetto ha seguito il modello dei momenti decisionali, sono già state prese alcune decisioni go/no-go prima di entrare nella fase di Setup. Durante questa fase, è importante assicurarsi che il progetto sia formalmente autorizzato dall'organo che lo governa (sia che sia composto da uno sponsor o da un consiglio di amministrazione/comitato direttivo).

Questa autorizzazione dovrebbe essere documentata attraverso lo sviluppo di un documento di progetto, che fornisca una descrizione di alto livello del progetto e che venga firmato dall'organo di governo. Il contenuto del *project charter* può variare, ma di solito include dichiarazioni riguardanti:

- **Scopo del Progetto** – inclusa una dichiarazione delle necessità cui il progetto cercherà di far fronte.
- **Prodotti del progetto** – esplicitando lo *scope*, includendo l'obiettivo del progetto, i risultati, e gli output principali.

- **Stime di Alto Livello** – inclusa una dichiarazione di alto livello riguardo:
 - Le attività del progetto;
 - La pianificazione temporale del progetto;
 - Il budget del progetto; e
 - Un elenco preliminare dei ruoli e delle competenze richieste per svolgere il lavoro.
- **Rischi del Progetto** – potenziali problemi/rischi che il progetto potrebbe incontrare.
- **Tolleranze di Progetto** –le tolleranze ammesse in merito ai risultati del progetto, alla pianificazione, ai costi e ai rischi.
- **Sistema di Controllo delle Modifiche al Progetto** – che stabilisca un processo di gestione delle eccezioni nel caso in cui il progetto superi una tolleranza in una delle aree che lo compongono.

Una volta sviluppato e firmato, è importante che non venga messo da parte e dimenticato. Il *project charter* è un documento estremamente utile che può essere utilizzato per raggiungere molti obiettivi. Pensalo come una bussola che mostra da che parte è il nord. In pratica, il documento di progetto mira a:

- Autorizzare ufficialmente l'inizio delle attività del progetto e l'uso delle risorse per la sua attuazione;
- Garantire che vi sia una comprensione condivisa dei parametri del progetto tra le principali parti interessate e gli sponsor del progetto (sia internamente che esternamente);
- Documentare un impegno condiviso per gli obiettivi del progetto e le risorse/attività necessarie per il suo successo.

Inoltre, il *project charter* dovrebbe essere considerato un documento vivo: se l'organo di governo del progetto approva modifiche importanti (ambito, budget, calendario o altro), il *project charter* deve essere aggiornato di conseguenza e firmato nuovamente, in modo da riflettere i nuovi parametri del progetto.

In sintesi, il *project charter* funge da alleato del project manager; in assenza di un documento di progetto, infatti, il team corre il rischio di:

- Iniziare a spendere tempo, denaro, materiali, personale e capitale organizzativo nell'esecuzione di un progetto che manca di impegno e supporto da parte dei principali decisori (donatori, partner esecutivi, decisori interni all'agenzia);
- Ritrovarsi nella situazione in cui gli *stakeholder* chiave non condividono una visione comune del progetto (ambito, budget, calendario, benefici e rischi).

Lancio del Progetto

Uno degli obiettivi principali della fase di Setup è quello di comunicare l'avvio delle attività progettuali agli *stakeholder* interessati all'intervento. Queste parti interessate potrebbero includere le comunità beneficiarie, le ONG che lavorano nell'area di intervento, i rappresentanti dei ministeri del governo, il pubblico in generale e molti altri.

Esistono diversi strumenti di comunicazione che possono essere utilizzati per annunciare l'avvio del progetto alla comunità degli *stakeholder*. Tuttavia, indipendentemente dal metodo di comunicazione, lo scopo del lancio del progetto è quello di:

- Riconoscere formalmente l'inizio del progetto;

- Garantire che le principali parti interessate abbiano una comprensione coerente del progetto;
- Introdurre le parti interessate ai vari aspetti del progetto.

Per molti versi, il *project charter* firmato è il documento ideale per comunicare ufficialmente il lancio del progetto al vasto pubblico interessato. Grazie al suo formato breve e conciso, il *project charter* è particolarmente adatto per comunicare i parametri di alto livello del progetto. Di conseguenza, questo documento risulterà spesso molto utile quando si avrà a che fare con alcune persone che, involontariamente o meno, hanno la memoria corta. Condividere il *project charter* con una comunità di *stakeholder* la più ampia possibile non è solo una pratica di comunicazione efficace, ma è anche un modo per promuovere la trasparenza e il senso di responsabilità nel progetto.

Se, tuttavia, vi sono ragioni per cui il team di progetto preferisce non condividere tutti gli elementi del documento di progetto con una ampia comunità di *stakeholder*, esistono altre opzioni per implementare i meccanismi di comunicazione. Se sono presenti informazioni sensibili, queste possono essere incluse in una versione modificata del *project charter*, che possa essere condivisa con il pubblico generale. Inoltre, articoli su giornali, conferenze stampa, visite sul campo, riunioni ed eventi o feste di lancio possono essere utilizzati per comunicare con una comunità allargata. I contenuti di queste comunicazioni possono variare a seconda del pubblico e della loro connessione al progetto. È importante, tuttavia, che almeno i parametri di alto livello del progetto siano condivisi con tutte le parti interessate prima che inizi l'implementazione del progetto.

Riflessioni sul Setup del Progetto – Siamo pronti?

È necessario dedicare molto tempo e impegno prima che la pianificazione del progetto possa iniziare. La domanda essenziale che devi porti a questo punto è: "siamo pronti per iniziare a pianificare?" Proprio come nella fase di Identificazione e Definizione, ci sono spesso dei vincoli durante il Setup che rendono difficile dare priorità a cose come un'analisi completa del rischio o a una chiara articolazione della struttura di *governance*. Tuttavia, nonostante questi vincoli, gli strumenti e i processi della fase di Setup sono indispensabili per la pianificazione. Ad esempio, conoscere i rischi del progetto aiuterà a identificare dove possono verificarsi colli di bottiglia nella pianificazione del progetto o in attività specifiche. La *governance* aiuterà a facilitare qualsiasi processo decisionale, motivo per cui dovrebbe essere un componente ben chiaro prima che inizi qualsiasi pianificazione. Avere stime di alto livello su *scope*, budget, risorse umane, ecc. renderà il processo di pianificazione chiaro ed efficiente. Quindi, mentre attraversi questa fase, assicurati di aver dedicato tempo e risorse sufficienti per completare questi processi.

Considera anche chi deve essere coinvolto in questa fase e come: assicurati che le parti interessate giuste siano sedute al tavolo per poter così migliorare i risultati della fase di Setup.

2.3 Pianificazione del Progetto

Cosa tratteremo in questo capitolo:

- ✓ Pianificazione nel Tempo
- ✓ Pianificazione MEAL
- ✓ Piani di Comunicazione e Coinvolgimento degli *Stakeholder*
- ✓ Pianificazione della *Supply Chain*
- ✓ Controlli Interni
- ✓ Pianificazione delle Risorse Umane
- ✓ Pianificazione della Sostenibilità
- ✓ Pianificazione della Chiusura del Progetto

“Se non sai dove stai andando. Come puoi aspettarti di arrivarci?”

– Basil S. Walsh

2.3.1 Introduzione

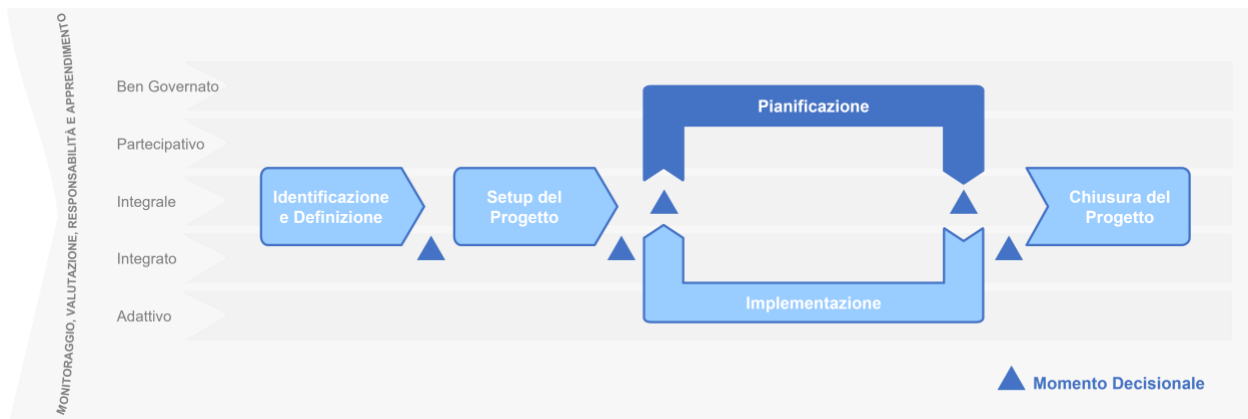


Figura 27: Modello delle Fasi del Project DPro – Pianificazione

Nel momento in cui un progetto entra ufficialmente nella fase di pianificazione, il team di progetto ha già sviluppato una serie di documenti durante le fasi di Identificazione e Definizione e Setup (ad esempio, il *Logical Framework* del progetto, la proposta di progetto, il *project charter*, ecc.) che contengono già informazioni molto dettagliate relative al progetto.

È importante non confondere la proposta progettuale, il *Logical Framework* del progetto o altri documenti, sviluppati durante le fasi precedenti, con un vero e proprio Piano di Progetto. Un piano di implementazione differirà in modo significativo da questi altri documenti in termini di formato, scopo, pubblico, livello di dettaglio, partecipazione, tempistica e vincoli di pianificazione.

Mentre alcuni sostengono che il *Logical Framework* e/o le proposte di progetto forniscono già una quantità accettabile di informazioni per essere considerati un piano di progetto, questi documenti raramente forniscono dettagli sufficienti per la sua effettiva realizzazione. Questo perché quei documenti sono scritti per servire scopi completamente diversi.

Prendiamo, ad esempio, la proposta progettuale rispetto al piano di implementazione del progetto. La Tabella 22 delinea le differenze tra i due documenti in termini di scopo, formato e livello di dettaglio (si noti che un confronto simile potrebbe essere effettuato tra il *Logical Framework* e il piano di implementazione).

	Proposta di Progetto	Piano di Implementazione del Progetto
Scopo	Ottenere l'approvazione e il finanziamento del progetto, enfatizzando una comunicazione chiara e concisa delle idee, allo scopo di "vendere" il progetto agli <i>stakeholder</i> finanziatori.	Garantire che il progetto arrivi in tempo, rispettando <i>scope</i> e budget, secondo parametri di qualità stabiliti. Enfatizzare una pianificazione logica e completa e modella il progetto in vista di una successiva revisione da parte del team di progetto e di altre parti interessate.
Formato	Il formato è spesso determinato dai requisiti dei donatori o degli <i>stakeholder</i> dell'organizzazione responsabili del finanziamento.	Il formato è determinato dal team di progetto e dalle principali parti interessate.
Livello di Dettaglio	Spesso limitata nel livello di dettaglio, a causa dello <i>scope</i> , del formato, dell'anticipazione, del programma e della tempistica della proposta.	Il livello di dettaglio è sviluppato dal team di progetto e dalle principali parti interessate.
Partecipazione	Spesso scritta da un piccolo team a causa di vincoli di tempo che limitano le opportunità di partecipazione.	Esiste l'opportunità di espandere la partecipazione per includere una serie di <i>stakeholder</i> , inclusi esperti e consulenti tecnici.
Destinatari	Focalizzata sui donatori e le parti interessate che distribuiscono le risorse.	Focalizzato sulle esigenze del team che implementa le attività del progetto.
Tempi	Spesso scritta in tempi stretti, a volte mesi (o addirittura anni) prima dell'implementazione.	È possibile rivedere le proposte per sviluppare / rivedere / aggiornare i piani all'inizio dell'implementazione o in base a parametri chiave durante il ciclo di vita del progetto.

Tabella 22: Differenze tra Proposta di Progetto e Piano di Implementazione del progetto

Tuttavia, sebbene vi siano notevoli differenze tra una proposta di progetto e un piano di implementazione, in termini di scopo, processo e contenuto, molte organizzazioni di sviluppo utilizzano la proposta di progetto come piano di implementazione. Questo è particolarmente vero quando il formato della proposta si basa su un formato indicato dai donatori, i cui requisiti si traducono in proposte che si avvicinano molto a un piano di progetto in termini di lunghezza e livello di dettaglio. Attenzione: anche le proposte di progetto più estese (e molte possono superare le 100 pagine di lunghezza) presentano ancora punti deboli che ne limitano l'efficacia durante la pianificazione del progetto.

Un piano di progetto completo e integrato prenderà in considerazione diversi aspetti; a seconda della complessità del progetto, potrebbe esserci una maggiore attenzione solo su alcuni di questi e sarà compito del project manager e delle parti interessate determinare quali siano gli aspetti più appropriati dato il contesto, la complessità, gli *stakeholder* coinvolti e l'ambiente operativo del progetto.

Usare la Proposta come Piano

Anche se il project manager può essere tentato di pensare che i documenti sviluppati durante le fasi di Identificazione e Definizione e Setup (*Logical Framework*, proposta di progetto, ecc.) siano sufficienti per definire l'ambito del progetto, raramente è così!

Ricorda, il *Logical Framework* e la proposta di progetto sono stati scritti per scopi molto distinti. Sebbene siano particolarmente validi nel delineare la logica di alto livello del progetto e venderlo ai donatori, non sono progettati per guidare un team nell'implementazione del progetto.

Prima che inizi il lavoro vero e proprio, il project manager deve confermare che lo *scope* del progetto sia completo e ben dettagliato. Occorre prestare particolare attenzione nel garantire che le informazioni sul lavoro indiretto, correlato al progetto, siano incluse anch'esse nello *scope*: ad esempio i dettagli relativi agli appalti, al coordinamento, alle comunicazioni, alle risorse umane e alla gestione del rischio.

2.3.2 Output Principali

Piano di Implementazione

Come accennato in precedenza, il piano di implementazione ha lo scopo di guidare il team di progetto attraverso l'implementazione delle attività così da raggiungere output e risultati, e contribuire all'obiettivo generale. Indipendentemente dal fatto che lo si chiami Piano di Implementazione Dettagliato (*Detailed Implementation Plan* - DIP), Piano di Implementazione del Progetto (*Project Implementation Plan* - PIP) o in altro modo, lo scopo è sempre lo stesso.

Il formato in cui si realizzano i piani di implementazione varia a seconda dei requisiti dell'organizzazione e dei donatori, nonché della natura e della complessità del progetto. In alcuni casi, vengono inclusi in un unico documento tutti gli elementi di un piano di implementazione integrale. In altri casi, invece, il piano di implementazione del progetto è composto da più documenti. Ad esempio, un progetto potrebbe avere un piano di implementazione di base E un piano specifico per il *Framework MEAL*. Inoltre, a seconda delle dimensioni, della complessità e del rischio di un progetto, un team potrebbe scegliere di avere documenti separati che riguardano in modo specifico la catena di approvvigionamento, il piano di comunicazione, la gestione delle risorse umane del progetto, ecc. Ciascuno di questi piani dovrebbe essere coerente (e collegato a) tutti gli altri documenti che compongono il piano di implementazione del progetto completo.

Lo scopo del piano di implementazione è quello di fornire un modello del progetto che delinei chiaramente cosa avverrà, quando e da chi sarà realizzato, entro i tempi, i costi e lo *scope* dell'intervento. Un piano di attuazione potrebbe includere quanto segue:

- **Piano Temporale:** Questo piano consiste in una serie di passaggi e strumenti che vengono utilizzati per sviluppare uno *schedule* del progetto completo e accurato. In questo piano vengono anche inclusi lo *scope* del lavoro, le tempistiche del progetto e il budget.
- **Piano di Rischio:** Questo piano viene sviluppato inizialmente nella fase di Setup; durante la pianificazione, viene dettagliato ulteriormente e vengono valutati di nuovo i rischi, per assicurarsi che le strategie di risposta, con i relativi responsabili, siano in atto e risultino ancora pertinenti.

- **Piano MEAL:** Durante questa fase dovrà essere finalizzato il piano MEAL, in accordo con lo *schedule* e in coordinamento con il Dipartimento MEAL o equivalente.
- **Piani di Comunicazione e Coinvolgimento degli *stakeholder*:** Partendo dalla strategia di coinvolgimento degli *stakeholder* dalla fase di Setup, il team di progetto svilupperà i piani per il coinvolgimento degli *stakeholder* e la strategia di comunicazione.
- **Matrice RACI:** La Matrice RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) è uno strumento che delinea ruoli e responsabilità per attività e compiti.
- **Piano per la Supply Chain:** Basandosi sulle stime di alto livello fatte nelle fasi precedenti, questo piano delinea in dettaglio tutte le risorse, gli appalti e le componenti logistiche del progetto.
- **Piano Risorse Umane:** In base all'analisi di alto livello effettuata nelle fasi precedenti, il piano delle risorse umane dettaglierà con precisione chi sarà necessario, con quali competenze, e quando, nonché un piano per la gestione delle persone durante il progetto.

2.3.3 Chi è Coinvolto in questa Fase

La partecipazione e i processi partecipativi sono incoraggiati e prioritari durante ogni fase del ciclo di vita del progetto, specialmente nel settore dello sviluppo. Ciò è particolarmente vero per il processo di pianificazione. Il coinvolgimento delle parti interessate giuste, al momento giusto, nel processo di pianificazione fornirà stime più accurate delle risorse, del budget e del tempo necessari per completare le attività e raggiungere i risultati.

Dovresti anche considerare l'inclusione di altre parti interessate (catena di approvvigionamento, sicurezza, risorse umane, finanza e MEAL) nel processo di pianificazione. Anche il manager del programma potrebbe essere una risorsa importante, fornendo una guida preziosa da una prospettiva diversa.

Quante volte hai riscontrato ritardi nei progetti a causa del reclutamento di membri del team di progetto o per l'approvvigionamento dei materiali necessari? Questi ritardi e rischi possono essere ridotti se il processo di pianificazione coinvolge tutti i membri del team di progetto e le parti interessate appropriate, a seconda della loro influenza sul progetto e sui suoi risultati. La partecipazione al processo di pianificazione ha molti vantaggi, tra cui:

1. Gli *stakeholder* hanno abilità e conoscenze che possono essere sfruttate quando si sviluppano stime accurate in merito a budget, requisiti di tempo, livelli di impegno e altre risorse necessarie per completare il lavoro del progetto.
2. Gli *stakeholder* del progetto sono spesso nella posizione migliore per identificare i potenziali rischi del progetto e fare piani per mitigarne l'impatto.
3. Il nuovo personale e/o il personale dei partner possono beneficiare di un migliore orientamento al progetto quando partecipano alle attività di pianificazione. Queste attività aiutano a garantire una comprensione comune degli output, dei risultati e del progetto.

Un altro vantaggio dell'utilizzo di un approccio partecipativo alla pianificazione del progetto è che le parti interessate coinvolte nel processo di pianificazione hanno maggiori probabilità di assumere la leadership, e sentirsi direttamente coinvolti nelle attività di implementazione. Allo stesso modo, tutti quegli *stakeholder* che si oppongono al progetto possono essere coinvolti dal team di progetto ascoltando le loro preoccupazioni e rimodellando l'ambito (o altri elementi del progetto) per aiutare a superare le loro preoccupazioni.

2.3.4 Cosa Significa in Pratica

In questa fase, avrai bisogno di input dalle fasi di Identificazione e Definizione e Setup che alimenteranno i processi di pianificazione e produrranno l'output finale: il Piano di Implementazione. Ci sono elementi ulteriori, necessari per rendere questo processo il più efficace possibile e garantire che tu stia ancora facendo il progetto giusto, nel modo giusto.

Trasparenza e Affidabilità (*Accountability*)

- **Trasparenza:** Stabilire sistemi e procedure in cui le informazioni sul progetto siano accessibili e disponibili per le parti interessate è l'essenza dell'*accountability*. Questo principio può manifestarsi sotto forma di report, documenti, riunioni, meccanismi di reclamo o nel coinvolgimento diretto delle parti interessate nei processi di gestione del progetto.
- **Protezione dei Dati e delle Informazioni:** Anche l'archiviazione sicura di dati e informazioni è un tema relazionato con l'*accountability*. Parte del concetto di "Non Nuocere" è garantire che l'intervento del progetto non provochi effetti negativi per la comunità e i beneficiari. L'archiviazione sicura di dati e informazioni è fondamentale per garantire che nessuna informazione sui beneficiari finisca nelle mani sbagliate.
- **Partecipazione degli Stakeholder:** È importante garantire che le parti interessate giuste siano coinvolte al momento giusto, attraverso meccanismi adatti a ottenere il loro feedback.
- **Accountability – Temi Trasversali:** Tematiche di genere, protezione, gestione delle popolazioni vulnerabili, persone con differenti disabilità: tutti questi temi trasversali vengono sempre integrati nei progetti. L'importanza di incorporare questi temi è alta. A volte, i donatori stessi richiedono che tu includa queste tematiche negli indicatori o nel design del tuo progetto. Indipendentemente dal fatto che siano richiesti o meno, questi temi trasversali dovrebbero essere sempre presi in considerazione, esaminando l'inclusione di tutte le popolazioni, indipendentemente dal loro genere, capacità o stato socioeconomico; è buona norma adottare misure per garantire che questi temi siano integrati nel maggior numero possibile di aspetti del progetto.

Meccanismi di Controllo

Per loro stessa natura, il settore dello sviluppo e quello umanitario vincolano i loro operatori a fornire alle parti interessate prodotti e servizi della massima qualità possibile. Tuttavia, la domanda che dobbiamo porci è: *disponiamo di meccanismi di controllo interno e di qualità atti a misurare e garantire che i prodotti e servizi che stiamo fornendo raggiungano la massima qualità possibile?*

Quindi, di cosa abbiamo bisogno per garantire il mantenimento di un'elevata qualità dei risultati, dei servizi e dei prodotti? Diversi elementi concorrono a questo scopo, tra cui:

- **Controlli interni:** L'istituzione di controlli interni promuove l'uso responsabile delle risorse e protegge dalle attività fraudolente. La frode danneggia tutti gli aspetti del progetto, dalla capacità del team di progetto di completare tutte le attività all'uso improprio dei fondi. Sebbene i controlli interni non impediscano completamente il verificarsi di queste situazioni, ne ridurranno la probabilità. Essere responsabili delle risorse e dei processi all'interno del progetto fa parte dei compiti di supervisione del project manager.
- **Controllo delle Modifiche:** È quasi certo che verranno apportate alcune modifiche al progetto. Garantire che vengano apportate solo le modifiche necessarie e autorizzate è l'essenza del Controllo delle Modifiche. Durante la fase di pianificazione dovrebbe essere impostato un

processo che delinea i passaggi da intraprendere per gestire eventuali modifiche nel progetto, comprese le tolleranze per l'azione del project manager e i criteri per valutare quali modifiche dovrebbero essere invece sottoposte alla *governance* del progetto.

- **Controllo Qualità:** Relazionato direttamente con il ritorno sull'investimento, la fornitura di prodotti, servizi e progetti della massima qualità è parte di tutti i livelli di responsabilità (verso l'alto, verso il basso e orizzontale). Vogliamo fornire a donatori e partner i migliori prodotti e servizi possibili con i fondi forniti. Vogliamo anche assicurarci che la comunità e i beneficiari ottengano il massimo beneficio dall'intervento. Infine, dovremmo anche garantire che il nostro intervento sia allineato con le priorità e gli obiettivi del settore in modo che tutte le organizzazioni e i progetti che operano in quello stesso settore contribuiscano agli obiettivi più elevati con una idea chiara di come sarà determinata e misurata la qualità.

Durante il processo di pianificazione, assicurati di aver considerato questi elementi nel processo. È necessario mettere in atto nuovi meccanismi? Il nostro piano di monitoraggio è completo e riflette la realtà sul campo e con il nostro team?

Pianificazione Iterativa (*Rolling-Wave Planning*)

Nel tempo, le modifiche al piano di implementazione del progetto aiutano a fornire maggiori dettagli sulla pianificazione, sui costi e sulle risorse necessarie per soddisfare lo *scope* del progetto. Questo processo iterativo, che nel tempo fornisce livelli crescenti di dettaglio al piano di attuazione del progetto, è spesso chiamato Pianificazione Iterativa o "*Rolling-Wave Planning*". L'iterazione, per definizione, è l'atto di ripetere un'attività una seconda, una terza o più volte per ottenere il risultato desiderato.

La tecnica del *Rolling-Wave Planning* può essere particolarmente utile in situazioni in cui le informazioni sul progetto sono difficili da raccogliere o cambiano molto rapidamente (ad esempio, operando in contesti ad alto rischio o di emergenza). In queste situazioni, quando vengono raccolte nuove informazioni sul progetto, vengono anche identificate nuove ed ulteriori dipendenze, requisiti, rischi, opportunità, ipotesi e vincoli. Cambiamenti significativi in una qualsiasi di queste aree, durante il ciclo di vita del progetto, possono innescare la necessità di modificare uno o più elementi del piano di implementazione.

Questo tipo di pianificazione iterativa, tuttavia, non si limita esclusivamente ai contesti umanitari. Questo metodo può essere impiegato in praticamente tutti gli altri tipi di progetto.

Adottando un approccio di pianificazione iterativo, le organizzazioni hanno maggiore flessibilità per accogliere il cambiamento. Il team di progetto è in grado di rivedere il piano di implementazione all'inizio di ogni periodo di progetto:

1. Confermare la logica, i rischi, le opportunità, le ipotesi e i vincoli del progetto.
2. Aggiornare e rivedere le attività, le tempistiche e le risorse del progetto.
3. Garantire che le attività di intervento siano focalizzate sull'affrontare i rischi e i problemi che rappresentano le minacce più immediate al successo del progetto.

Processo e Pianificazione dei Momenti Decisionali

I momenti decisionali svolgono un ruolo importante nel processo di pianificazione. Stabilire una routine per la revisione continua del progetto aiuterà a garantire che si stia facendo il progetto giusto nel modo giusto. L'altra cosa da considerare riguardo i momenti decisionali è il modo in cui saranno incorporati durante l'implementazione.

L'implementazione tende a essere un momento molto impegnativo per il project manager e il team. In effetti, la maggior parte del tempo, dell'energia e delle risorse del progetto verranno spesi durante questa fase. Per questo motivo, durante la fase di pianificazione dovrebbe essere sviluppato un processo per rivedere e giustificare l'avanzamento del progetto. È importante tenere presente che potrebbero sorgere dei momenti decisionali di emergenza, dovuti a un cambio nel contesto o al presentarsi di un qualsiasi cambiamento importante all'interno dell'ambiente interno o esterno in cui opera il progetto.

Se si utilizza la pianificazione per tappe, alla fine di ogni tappa verrà inserito un momento decisionale, che permetta di rivedere il piano di implementazione, aggiungendo maggiori dettagli alla strutturazione del lavoro (ambito del progetto) per la fase successiva. Potrebbe anche esserci un momento decisionale all'interno di ciascuna tappa: un'opportunità per il team di progetto e le parti interessate per rivedere la giustificazione e la validità del progetto.

2.3.5 Input

Durante lo sviluppo del tuo Piano di Implementazione, utilizzerai i documenti sviluppati durante le fasi di Identificazione e Definizione e Setup come punto di partenza. Tali input possono includere:

- Logical Framework
- Proposta di Progetto
- Documento di Progetto (*Project Charter*)
- Registro Completo dei Rischi
- Analisi degli *Stakeholder* e Strategia di Coinvolgimento
- Mappa delle Tappe

2.3.6 Processo

Il tuo piano di Implementazione sarà il risultato di vari processi e analisi, e fornirà un quadro equilibrato e completo di come verrà implementato il progetto. Il processo di pianificazione è più efficace se viene svolto in modo partecipativo, includendo il maggior numero possibile di parti interessate.

Pianificazione Temporale (*Schedule*)

La pianificazione temporale è direttamente correlata al triangolo del triplo vincolo, costituito dall'ambito del lavoro, dalla tempistica e dalle risorse (incluso budget, persone, ecc.) necessarie per ottenere gli *output* e i risultati desiderati. Per la pianificazione temporale viene utilizzato un processo in cinque step che offre l'opportunità al project manager, al team e agli *stakeholder* coinvolti di esaminare, in modo strutturato, le diverse componenti che comporranno lo *schedule*.

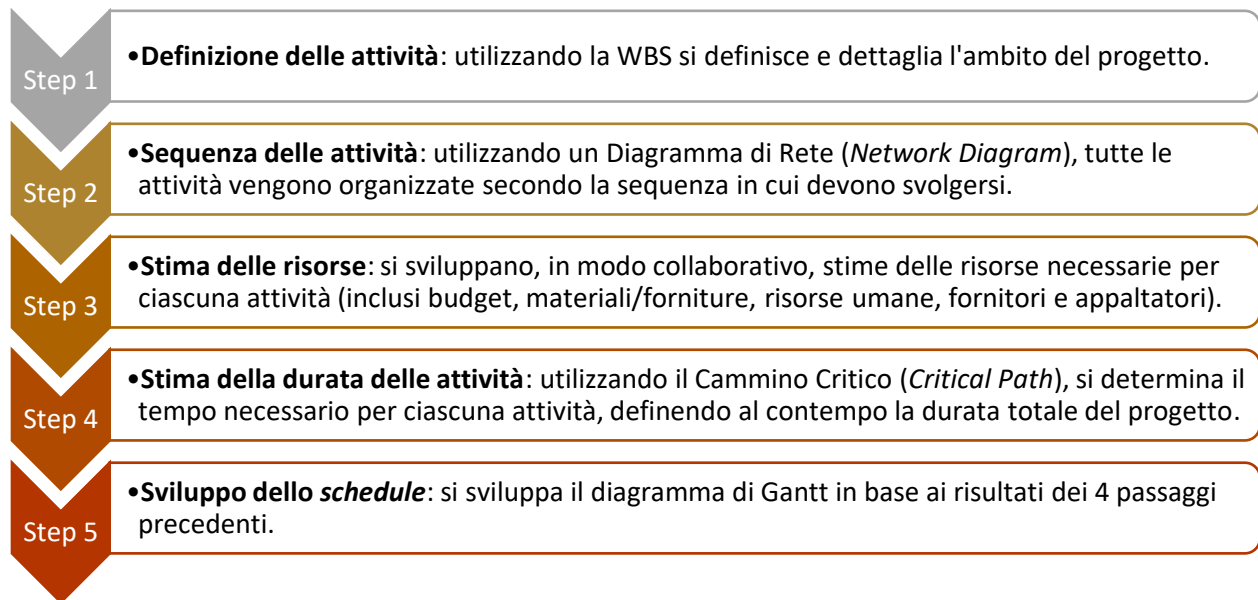


Figura 28: I Cinque Step della Pianificazione Temporale

Mentre il project manager, il team e le parti interessate coinvolte nella pianificazione si muovono attraverso i 5 step di questo processo, è fondamentale tenere a mente il triangolo del triplo vincolo. Ricorda, il triangolo del triplo vincolo rappresenta le dipendenze tra l'ambito del lavoro, la pianificazione del progetto, il budget e le risorse, nonché la qualità. Se un lato del triangolo diventa più lungo o più corto, influenzerà tutti gli altri lati.

Ogni step del processo di pianificazione temporale si basa sul passaggio precedente; quindi, è essenziale essere il più completi e dettagliati possibile sin dal primo passaggio, in modo da ottenere alla fine un piano accurato per il progetto. Prima di analizzare nel dettaglio i cinque step del processo, è importante evidenziare alcuni punti riguardanti lo *scope* del lavoro, i rischi e i vincoli relativi a questo processo.

Scope del lavoro

La fase di pianificazione è quella in cui lo *scope* del **prodotto** viene scomposto in dettaglio, fornendo un elenco completo di tutto il lavoro diretto e indiretto necessario per realizzare il progetto. Quando si determina l'ambito del **progetto**, il project manager e il team devono pensare a tutti i compiti e alle attività che devono essere eseguiti per ottenere gli *output*, i risultati e per contribuire all'obiettivo finale del progetto.

Come la maggior parte delle metodologie, delle *best practice* e della letteratura sulla gestione dei progetti in generale, anche il Project DPro distingue lo *scope* del prodotto dallo *scope* del progetto. Sebbene interconnessi, questi termini non dovrebbero essere usati in modo intercambiabile:

Scope del Prodotto (*Product scope*) – Include tutti i risultati richiesti (output e risultati) del progetto, che soddisfano le specifiche concordate: quale prodotto consegnerà/qual obiettivo raggiungerà il progetto?

Scope del Progetto (Project scope) – Include tutto il lavoro diretto e indiretto³ (attività e output) necessario per raggiungere lo *scope* del prodotto: in che modo il progetto produrrà i risultati concordati e realizzerà il cambiamento previsto?

Il motivo principale per cui si differenzia l'ambito del prodotto dall'ambito del progetto è aiutare a concentrarsi sugli aspetti e sui dettagli giusti nelle diverse fasi e nell'utilizzo degli strumenti del progetto.

Durante lo sviluppo del *Logical Framework*, nella fase di Identificazione e Definizione, i team di progetto tendono a concentrarsi solo sulle attività. Ad esempio: il progetto A svilupperà laboratori di imprenditorialità per le donne; il progetto B prevede corsi di danza e musica per i giovani della comunità; il progetto C presenterà agli agricoltori tecniche di agricoltura biologica.

Questi esempi rappresentano lo *scope* del progetto (i mezzi per raggiungere l'obiettivo), non il cambiamento sociale/economico/comportamentale a cui un progetto dovrebbe mirare. Applicando la definizione dell'ambito del prodotto, si ricorda ai team che l'Identificazione e Definizione del progetto (*Logical Framework*) dovrebbe concentrarsi sugli output e sui risultati. Seguendo gli esempi precedenti: il progetto A aumenterà il reddito delle donne; Il progetto B migliorerà i comportamenti cooperativi e di lavoro di squadra tra i giovani; Il progetto C ridurrà le malattie causate dai pesticidi tra gli agricoltori.

La tabella seguente presenta le principali differenze tra l'ambito del prodotto e l'ambito del progetto.

	Scope del Prodotto	Scope del Progetto
Quando	• Identificazione e Definizione	• Pianificazione
Strumento	• <i>Logical Framework</i>	• WBS
Documento	• Proposta di Progetto	• Piano di Progetto
Cosa è incluso	• Output, risultati, obiettivi ⁴	• Attività, output
Linee guida	• Qual è il risultato finale (cambiamento) che il progetto creerà? • Quali prodotti/ servizi saranno consegnati dal progetto?	• Come arriverai al risultato finale e al relativo cambiamento? • Quale lavoro è necessario per consegnare i prodotti e/o i servizi?
Domanda chiave	• Cosa?	• Come?

Tabella 23 Scope del Prodotto e Scope del Progetto

Entrambe queste componenti sono fondamentali per il successo del progetto e devono essere descritte in dettaglio durante le rispettive fasi del progetto. La mancata definizione chiara del prodotto e degli scopi del progetto potrebbe presentare problemi più avanti. Per esempio:

³ Nella sezione Step 1 – Definizione Attività, più avanti, troverai alcuni esempi che illustreranno la differenza tra lavoro diretto e indiretto.

⁴ Sebbene un *LogFrame* includa attività di alto livello, deve sempre e comunque concentrarsi sul cambiamento che ci si aspetta che il progetto raggiunga, a vantaggio dei beneficiari.

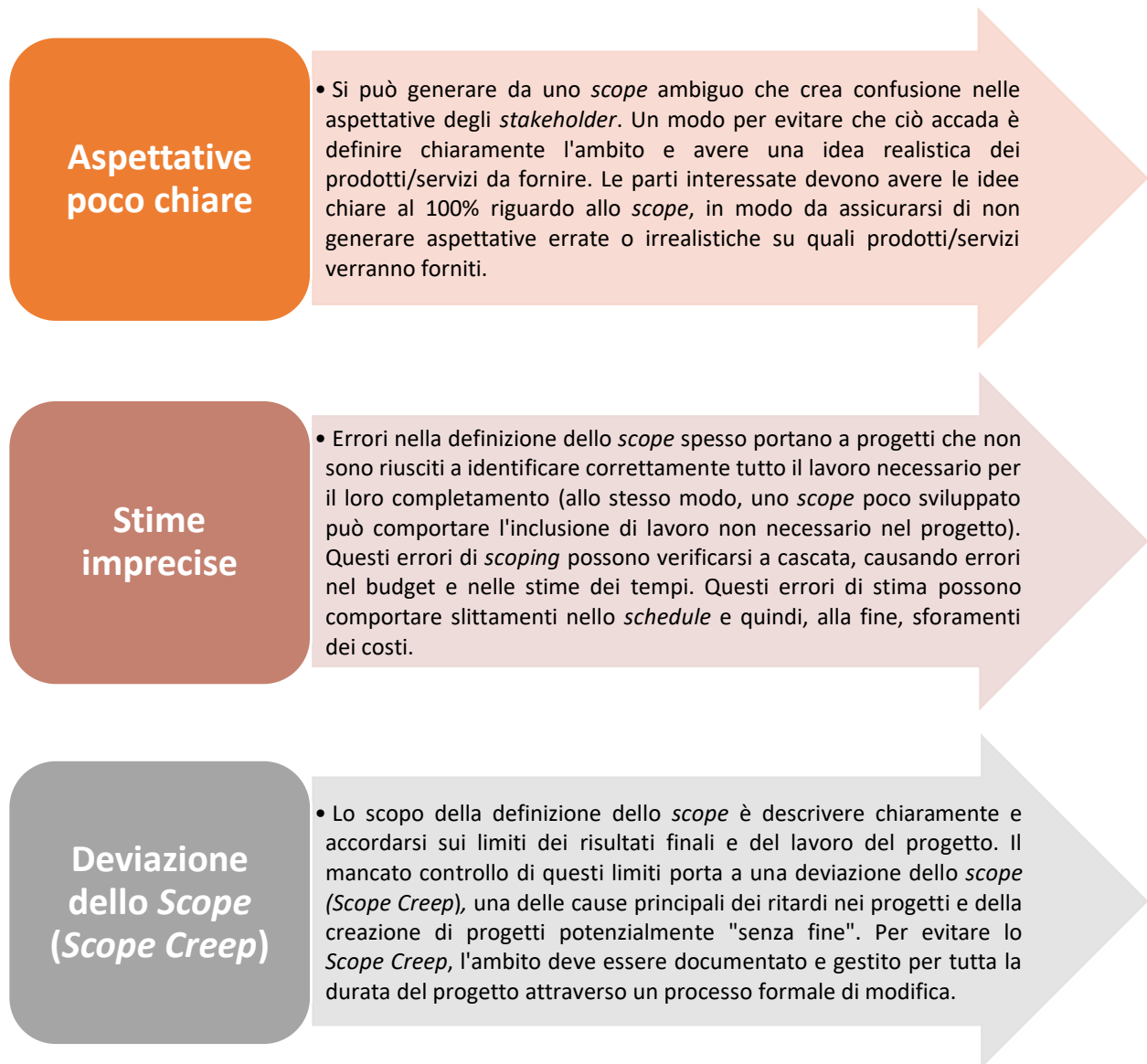


Figura 29: Esempi di problemi nella definizione dell'ambito del progetto

Esistono modi per garantire che lo *scope* del progetto sia completo ed equilibrato, ma richiederà riflessione, tempo e la partecipazione delle parti interessate.

Vincoli e Rischi

Alla maggior parte delle parti interessate non piace pensare ai rischi o pensare che la pianificazione del rischio sia responsabilità del project manager. In realtà, la pianificazione del rischio (identificazione e risposta) è responsabilità di TUTTI gli *stakeholder*. I progetti sono imprese complesse e nessuno può vedere tutto, essere ovunque o considerare tutto. In quanto tali, è indispensabile contare con l'aiuto delle parti interessate per identificare le numerose minacce a un progetto e, in particolare, identificare le potenziali risposte. Nelle fasi di Identificazione e Definizione e Setup, abbiamo avviato il processo di identificazione e pianificazione del rischio.

Nella fase di Pianificazione, si devono considerare anche i rischi quando si sviluppa l'ambito del lavoro e lo *schedule* del progetto. È anche importante rivedere i rischi che sono stati individuati e pianificati nelle fasi precedenti. Sono ancora validi? Probabilità e impatto sono cambiati? Sono emersi nuovi rischi? Il piano dei rischi è un documento “vivo”, che deve essere monitorato e aggiornato regolarmente. Pertanto, il piano dei rischi dovrebbe includere al suo interno un meccanismo per garantirne la revisione e l'aggiornamento continui, sia per monitorare i rischi già esistenti, sia per identificare nuovi rischi man mano che il progetto avanza.

Anche i vincoli dovrebbero essere considerati durante il passaggio a questa fase. I vincoli possono assumere molte forme e influenzare una moltitudine di processi. Ad esempio, sono disponibili nel mercato locale i materiali necessari per costruire le latrine? In caso negativo, dovranno essere importati? C'è uno specialista o un esperto in particolare che sarà richiesto per il progetto? Questa competenza professionale è disponibile? In caso negativo, come procederai? I vincoli possono assumere molte forme e dovrebbero essere delineati prima, o durante, il processo di pianificazione. Ciò sarà particolarmente importante nello Step 3, Stima delle Risorse, nella pianificazione dello *schedule*.

Step 1: Definizione delle attività

Il primo passaggio della pianificazione temporale consiste nel dettagliare lo *scope* del progetto utilizzando la *Work Breakdown Structure* (WBS). Utilizzando la WBS, il team di progetto sviluppa un elenco che registra in modo completo tutte le attività, **dirette e indirette**, all'interno dell'ambito del progetto. Questa struttura di ripartizione del lavoro è lo strumento principale utilizzato dai project manager per definire le attività del progetto: la WBS è infatti una scomposizione gerarchica del lavoro e permette di organizzare lo *scope* del progetto in uno schema, o gerarchia, di “pacchetti di lavoro (*work packages*)”.

L'esempio seguente è una WBS parziale formata da due pacchetti di lavoro; il livello di dettaglio richiesto per una WBS completa supera quanto mostrato di seguito. All'interno di ogni pacchetto di lavoro ci sono diversi tipi di attività che devono essere completate. Ad esempio, per costruire la struttura della latrina, devono essere acquistati i materiali e gli ingegneri devono progettare le specifiche. Il project manager può avere un'idea di ciò che è necessario per completare queste attività, ma l'ambito del lavoro sarà sostanzialmente più completo e accurato se gli ingegneri e la *supply chain* saranno coinvolti nel processo. Questo punto evidenzia perché è essenziale adottare un approccio partecipativo allo sviluppo della WBS, coinvolgendo tutte le parti interessate che svolgeranno il lavoro del progetto.

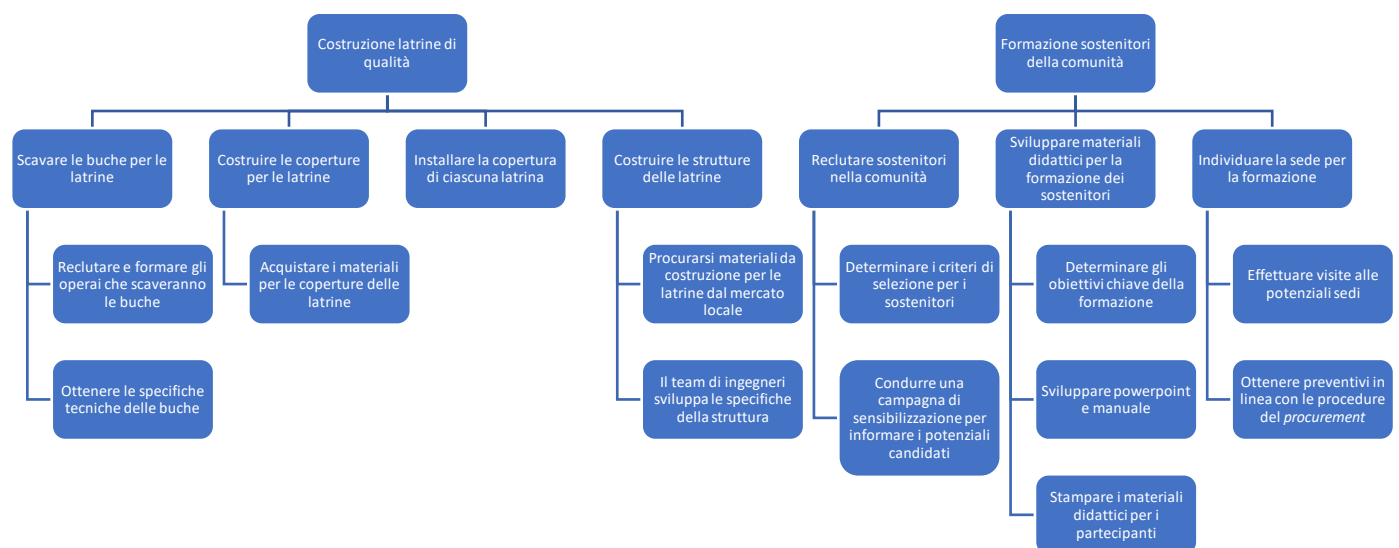


Figura 30: Esempio di WBS – Formato Grafico

La WBS deve includere anche tutto il **lavoro indiretto** – attività di progetto che sono di supporto ma non specificamente parte del lavoro diretto del progetto. Nell'esempio della Figura 31, l'ottenimento delle specifiche ingegneristiche per le buche potrebbe richiedere una presentazione del progetto e un processo negoziale con un'autorità locale. Altri esempi di lavoro indiretto sono le indagini di base, le attività di monitoraggio del progetto, la selezione e l'assunzione del team di progetto (HR), la creazione di sistemi IT per monitorare il progetto o un programma di formazione generale.

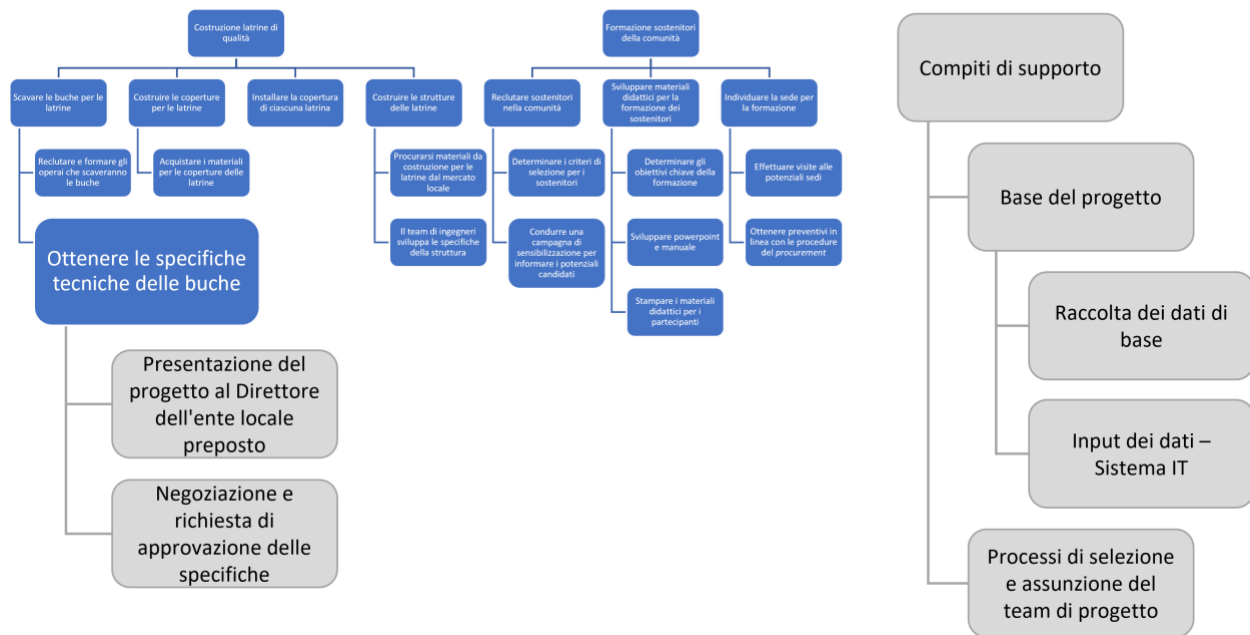


Figura 31: Esempio di WBS – Lavoro Indiretto

Per coloro che utilizzano software di gestione progetti, o per coloro che preferiscono un modo alternativo per costruire una WBS, è possibile utilizzare anche il formato indentato.

Non esiste un modo corretto per costruire una WBS. I pacchetti di lavoro possono essere organizzati in modo diverso a seconda del team coinvolto. Indipendentemente dal formato utilizzato, la WBS ha lo scopo di garantire che tutto lo *scope* del progetto sia dettagliato.

La Figura 32 illustra uno dei pacchetti di lavoro della WBS per il nostro progetto di costruzione di latrine. Se noti, le attività sono suddivise in sotto-attività più piccole ma, a questo punto, non necessariamente in sequenza. Quando crei la WBS per il tuo progetto, tieni a mente che stiamo cercando di identificare tutte le attività o i compiti che devono essere completati, ma non inserendoli già nella sequenza temporale in cui devono essere eseguiti. La sequenza temporale arriverà più avanti nel processo di pianificazione.

WBS – Formato Indentato

1.1 Costruzione delle latrine

1.1.1 Pre-costruzione

- 1.1.1.1 Approvazione piano da parte del Governo
- 1.1.1.2 Specifiche Tecniche
- 1.1.1.3 Approvazione del piano da parte dell'EPA
- 1.1.1.4 Studio della falda acquifera

1.1.2 Realizzazione delle latrine

- 1.1.2.1 Coinvolgimento *Stakeholder*
- 1.1.2.2 Approvazione dei proprietari delle case
- 1.1.2.3 Disponibilità del sito
- 1.1.2.4 Educazione alla manutenzione latrine

1.1.3 *Procurement*

- 1.1.3.1 Forza lavoro
- 1.1.3.2 Materiali
 - 1.1.3.2.1 Materiali costruzione latrine
 - 1.1.3.2.2 Materiali manutenzione latrine
- 1.1.3.3 Permessi
- 1.1.3.4 Licenze
- 1.1.3.5 Magazzino

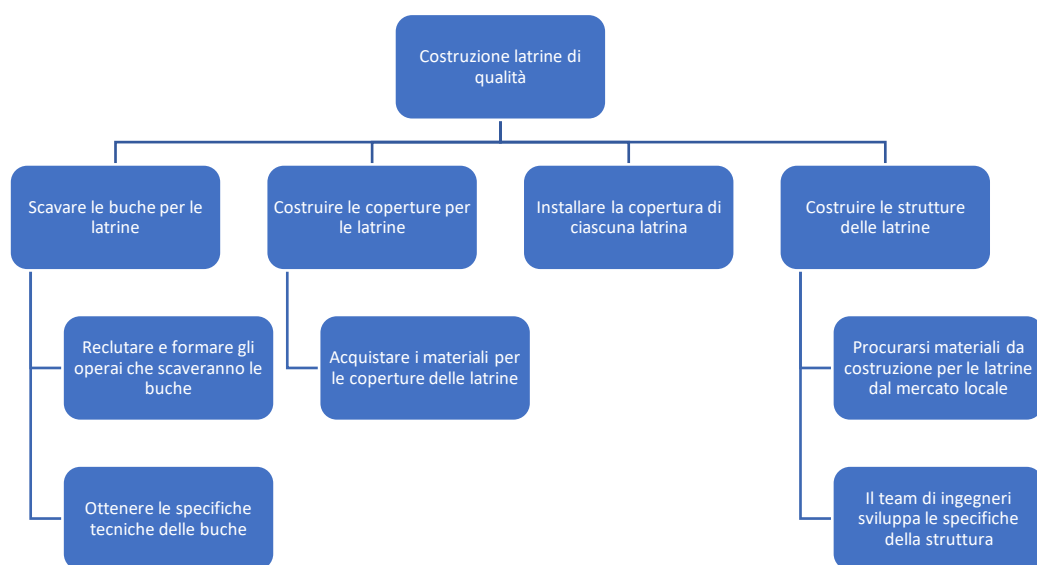


Figura 32: Work Package della WBS del Progetto di Costruzione Latrine

Step 2: Sequenza delle Attività

Una volta definite tutte le attività, il team di progetto sviluppa un **Diagramma di Rete (Network Diagram)** che rappresenta graficamente le **sequenze, le relazioni e le dipendenze** tra le attività delineate nella WBS. Sulla base della WBS completata nello Step 1, il team di progetto può quindi organizzare le attività nella sequenza in cui devono svolgersi utilizzando il Diagramma di Rete.

Ciascun riquadro nel diagramma di rete identifica un'attività nell'ambito del progetto. Queste caselle sono collegate da frecce che indicano le dipendenze e le relazioni tra le attività del progetto, nel contesto della pianificazione temporale, e la sequenza in cui le attività devono essere completate. In alcuni casi, la sequenza delle attività è lineare, implicando una relazione precedente che richiede che un'attività sia completata prima che un'altra possa iniziare. Altri riquadri sono su percorsi paralleli a indicare che le rispettive attività possono essere sequenziate indipendentemente l'una dall'altra.

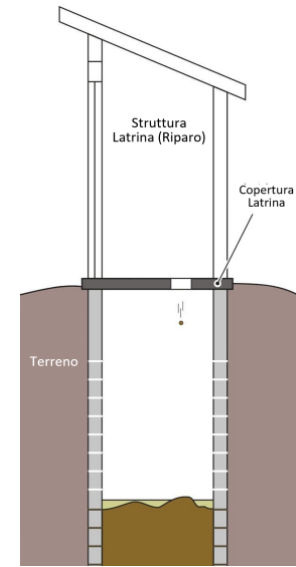


Figura 33: Esempio di Latrina

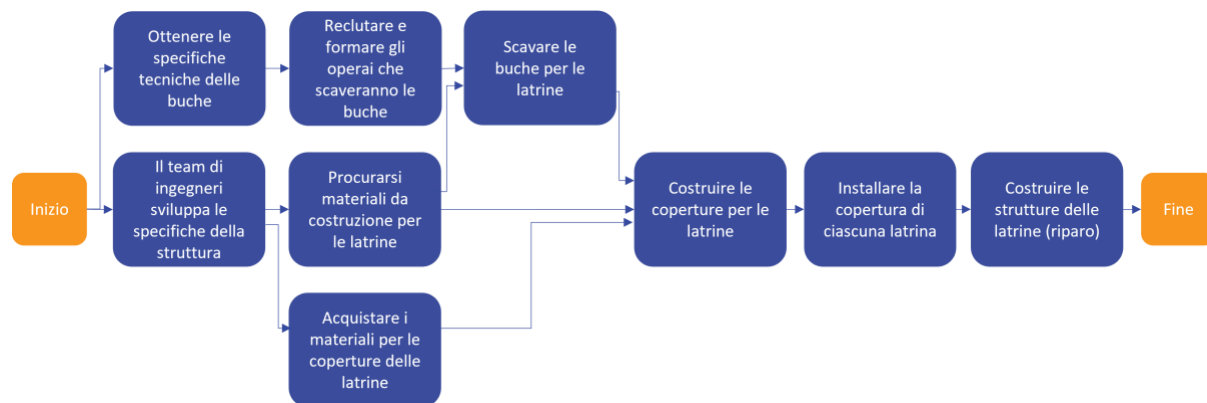


Figura 34: Utilizzo di un Diagramma di Rete per sequenziare le attività di costruzione delle latrine

Interpretazione del Diagramma di Rete

Cosa possiamo dedurre da questo diagramma di rete? Che tipo di dipendenze ci sono?

- Il team di progetto deve attendere le specifiche prima di iniziare con l'approvvigionamento e la formazione.
- Il team di progetto non ha necessariamente bisogno di attendere il completamento delle attività di approvvigionamento dei materiali prima di reclutare e formare gli operatori sul campo: queste attività possono essere eseguite contemporaneamente.
- Il team di progetto deve attendere la costruzione della copertura della latrina prima di poterla installare.

Step 3: Stima delle Risorse

Una volta identificata la sequenza delle attività, si è tentati di passare direttamente alla stima della loro durata. Tuttavia, è necessario prima completare l'importante passaggio della stima delle risorse necessarie. Esiste una forte relazione tra la stima delle risorse e del tempo. Tutti sanno che una persona impiegherà più tempo per scavare una buca rispetto a quanto impiegherebbe una squadra di cinque persone, purché tu abbia a disposizione l'attrezzatura necessaria per tutte e cinque le persone. Inoltre, le stime di durata varieranno considerevolmente a seconda che il team di scavo intenda realizzare la buca utilizzando una semplice pala, una scavatrice o della dinamite.

Le risorse contano. Sono uno dei fattori centrali che influenzano le stime di durata del progetto. Pertanto, le decisioni sulle risorse devono essere prese prima di poter effettuare stime della durata. Le decisioni relative al numero e alla qualità delle risorse impegnate in un'attività, a loro volta, dipendono da una serie di fattori, tra cui (ma non solo):

Tempo – Se il tempo a disposizione è poco, il progetto può scegliere di dedicare grandi quantità di personale, materiali e attrezzature per soddisfare i vincoli temporali. Se l'orizzonte temporale è flessibile, il progetto può scegliere di allocare invece una quota inferiore di risorse.

Budget – Se i finanziamenti scarseggiano, il progetto potrebbe scegliere di investire in un mix di risorse "a basso costo". Ad esempio, più lavoratori manuali e meno macchinari sono un'alternativa preferibile, in questo caso. Questa decisione sulle risorse, tuttavia, prolungherà la durata delle attività di costruzione delle latrine.

Regolamenti e Politiche Organizzative – Spesso i progetti sono vincolati da leggi sul lavoro e/o politiche organizzative interne che limitano gli orari di lavoro (ore al giorno, giorni alla settimana, ferie annuali, politiche sui congedi familiari). Questi vincoli influenzano la disponibilità delle risorse e di conseguenza le stime sulla durata.

Altri Fattori che Influenzano la Disponibilità delle Risorse – Numerosi altri fattori influenzano la disponibilità delle risorse e quindi influenzeranno le stime di durata delle attività. Alcuni esempi di questi fattori includono:

Vincoli Ambientali/Climatici: Costruire latrine durante la stagione delle piogge, in genere, non è una buona idea; queste attività dovranno quindi essere pianificate durante le stagioni secche.

Vincoli sui Materiali: I materiali per la costruzione delle latrine potrebbero non essere disponibili nel mercato locale, e dovranno per forza essere acquistati all'estero. Questo fatto, senza dubbio, aumenterà il tempo necessario per l'approvvigionamento dei materiali.

Vincoli Logistici potrebbero impedire a un progetto di soccorso, in situazione di emergenza umanitaria, di accedere ai trasporti, prolungando il tempo necessario per riempire i magazzini alimentari.

Livello di Impegno e Stima delle Risorse

Quando si determinano le risorse necessarie per realizzare con successo un progetto, è importante essere consapevoli del livello di impegno di ciascun membro del team.

Per i partner locali e le Organizzazioni Comunitarie, questo potrebbe essere più impegnativo perché probabilmente ci saranno membri del team che lavorano su più progetti. Potresti anche avere un project manager che gestisce diversi progetti.

Stimare il livello di impegno richiesto per ogni progetto e rifletterlo nella pianificazione delle risorse, specialmente nella stesura del budget, è incredibilmente importante. Se queste stime non riflettono la realtà, potresti essere accusato di attività fraudolente.

Vincoli sulle Risorse Umane impediscono a un progetto sanitario di accedere a manodopera qualificata, estendendo così le stime di durata per le attività tecnicamente complesse.

Pianificazione e Vincoli Noti

Durante la pianificazione, ci sono vincoli già noti di cui il team deve essere consapevole. Ad esempio, se ci sono festività specifiche che si verificano ogni anno, le attività dovrebbero essere pianificate al di fuori di quelle festività. Allo stesso modo, ci sono condizioni meteorologiche che potrebbero impedire o inibire le attività del progetto? Nella tua zona c'è una stagione piovosa che potrebbe ritardare lo scavo delle buche per le latrine? Anche questi limiti dovrebbero essere presi in considerazione nella programmazione delle attività, sulla base dei precedenti storici e della consapevolezza che si presenteranno (o che potrebbero presentarsi).

Pianificazione del Budget

Indipendentemente dal progetto o dal formato del budget, un piano finanziario è valido solo quanto le stime su cui si basa. In una certa misura, ci sarà sempre un rischio associato alle stime del progetto, che non saranno mai una scienza precisa con risultati accurati al 100%. I project manager non possono prevedere il futuro: ci saranno sempre variabili al di fuori del controllo del team di progetto.

Eppure, anche ci sono molte ragioni per cui fare stime accurate è una sfida, queste possono essere sufficientemente accurate da supportare buone decisioni di progetto. Inoltre, esistono buone pratiche che aiutano i project manager a migliorare l'accuratezza delle loro stime di budget:

Scegli l'approccio giusto – Le stime sono normalmente sviluppate attraverso una combinazione delle tre tecniche seguenti:

Top-Down: Le stime *top-down* partono da una stima globale del costo di un progetto e quindi assegnano una percentuale di quel totale a diverse fasi o pacchetti di lavoro. Le percentuali assegnate ai componenti sono generalmente individuate da soggetti che hanno precedenti esperienze su progetti simili. Questo approccio alla stima tende ad essere più esclusivo e coinvolge un gruppo relativamente piccolo di persone che sono considerate "esperte", sulla base della loro esperienza passata.

Bottom-Up: Le stime *bottom-up* non iniziano con una stima globale del costo del progetto. Invece, le attività vengono stimate e "accumulate". In questo modello, le stime sono formulate dalle persone che hanno conoscenza della realtà sul campo del progetto, e che spesso sono le stesse persone che saranno responsabili dell'attuazione delle attività del progetto (compresi partner, fornitori, membri della comunità, ecc.). La stima *bottom-up* tende a coinvolgere un numero maggiore di partecipanti e richiede uno sforzo maggiore per la sua gestione. È più probabile che le stime dal basso verso l'alto siano accurate, poiché il personale sul campo avrà probabilmente una maggiore consapevolezza dei vincoli di risorse che influiscono sulle stime dei costi. Ad esempio, potrebbero conoscere con più precisione le diverse risorse che le comunità possono fornire per aiutare a scavare le latrine, fornendo una stima molto migliore rispetto all'ipotesi che tutte le comunità possano fornire la stessa risorsa.

Parametriche: Le stime parametriche si basano meno sulle persone e utilizzano invece una relazione statistica tra dati storici e altre variabili (ad esempio, metratura in costruzione, metri di strade, ecc.). Le stime parametriche tendono ad essere utilizzate per progetti e componenti di progetto che producono risultati concreti (ad esempio, costruzione di infrastrutture, costruzioni

stradali, servizi di traduzione, ecc.). Qui la stima viene effettuata identificando i dati storici di progetti che hanno prodotto risultati simili (ad esempio, km di strada, metratura in costruzione, righe di testo) e utilizzandoli per calcolare le stime per *scope/qualità*, *costi/risorse* e/o *tempo/schedule*. Questa tecnica può produrre livelli di accuratezza più elevati, ma dipende dalla qualità dei dati di partenza che vengono incorporati nel modello.

Budget Basati sulle Attività (*Activity Based Budgets*)

Un modo per pianificare in modo più accurato il budget è utilizzare un **Activity Based Budget**. Il Budget Basato sulle Attività si concentra sull'identificazione dei costi delle attività che si svolgono in ogni area di un progetto e sulla determinazione del modo in cui tali attività si relazionano tra loro, compreso il lavoro diretto e indiretto.

Se un project manager è in grado di sviluppare un elenco completo di attività (sia esaustivo che correttamente scomposto), insieme a stime dei costi per ciascuna attività, il budget risultante sarà più accurato. Il budgeting basato sulle attività offre anche maggiori opportunità agli altri team (*HR*, finanza, *supply chain*) di essere coinvolti, aumentando le probabilità di ottenere un budget accurato.

Sebbene ci siano un gran numero di possibili formati di *Activity Based Budget* che aggiungono dettagli come codici di spesa, codici donatore e costi per unità, tutti hanno due requisiti in comune:

1. Sviluppare un elenco completo di attività durante la pianificazione dell'ambito del progetto.
2. Calcolare ciò che sarà necessario per realizzare ogni attività e stimare il costo di ciascuna.

Soddisfacendo questi due requisiti, il budget fornirà i dettagli per ciascuna attività e mostrerà i costi associati, che in questo modo potranno essere monitorati. Se il monitoraggio mostra che le spese effettive hanno superato le stime dei costi, un project manager saprà che è improbabile che il progetto fornisca l'intero risultato atteso e sarà necessario riprogrammare il lavoro per trovare modi più efficienti di implementare le attività rimanenti. In alternativa, il manager potrà richiedere a un Comitato di Progetto, o a un'altra struttura di *Governance*, di adeguare lo *scope*.

Attività	Costi per trimestre				Totale	Totale Attività
	T1	T2	T3	T4		
1.1 Costi Diretti del Progetto						
ATTREZZATURA UFFICIO						
1. Computer	2,000	2,000			4,000	
2. Tablet	500				500	
3. Mobili da Ufficio	3,000				3,000	
						7,500
RECLUTAMENTO TEAM DI PROGETTO						

Attività	Costi per trimestre				Totale	Totale Attività
	T1	T2	T3	T4		
1. Project Manager	800	800	800	800	3,200	
2. Personale Ufficio	200	300	300	300	1,100	
						11,800
1.2 Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>						
Riunioni di Lancio e Aggiornamento per gli <i>stakeholder</i>						
1. Preparare materiale di presentazione scritto		5,000			5,000	
2. Preparare video	1,000	1,000	4,000		6,000	
2. Articoli di cancelleria			200	200	400	
3. Rinfreschi			100	100	200	
						11,600

Tabella 24: Budget Basato sulle Attività (Activity Based Budget)

Step 4: Stima della Durata delle Attività

Una volta completate le stime delle risorse, il Diagramma di Rete dovrebbe essere rivisitato e le stime sulle durate verranno aggiunte a tutte le attività. Tornando al caso di studio del Progetto Delta River, la Figura 35 fornisce il diagramma di rete finalizzato per la componente di costruzione delle latrine.

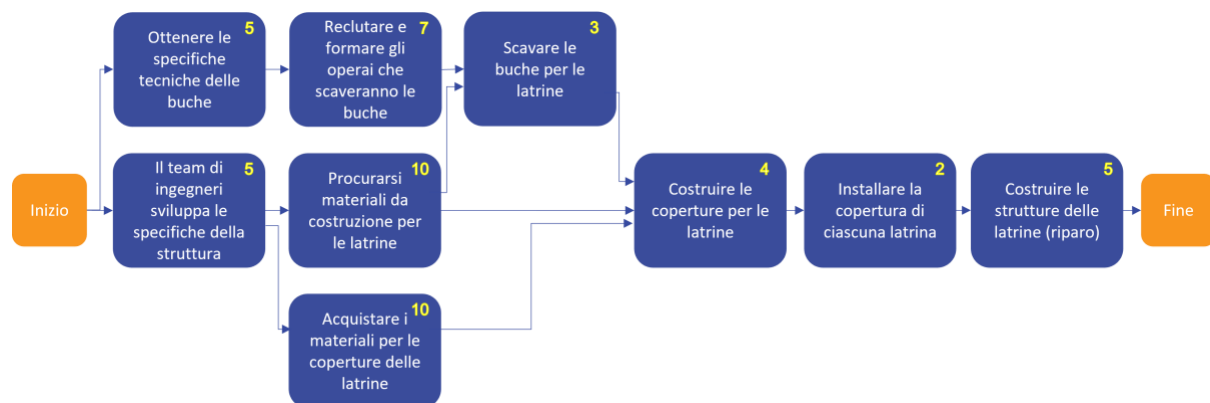


Figura 35: Diagramma di Rete per il Componente "Costruzione delle latrine"

Ora che il Diagramma di Rete è completo, può essere utilizzato per aiutare il team a identificare:

Il Percorso Critico (Critical Path) del progetto – Il percorso critico è la serie di attività che determina il tempo minimo necessario per completare le attività del progetto. In Figura 36, il percorso critico è la serie di attività arancioni. Perché questa sequenza di attività? Perché questa sequenza di attività rappresenta il percorso più lungo tra l'inizio e la fine del progetto, in questo caso 29 giorni. In questo esempio, il percorso critico ci sta dicendo che è impossibile completare il progetto in meno di 28 giorni A MENO CHE gli altri vincoli nel triangolo dei vincoli del progetto non vengano modificati (budget/risorse o scope/qualità).

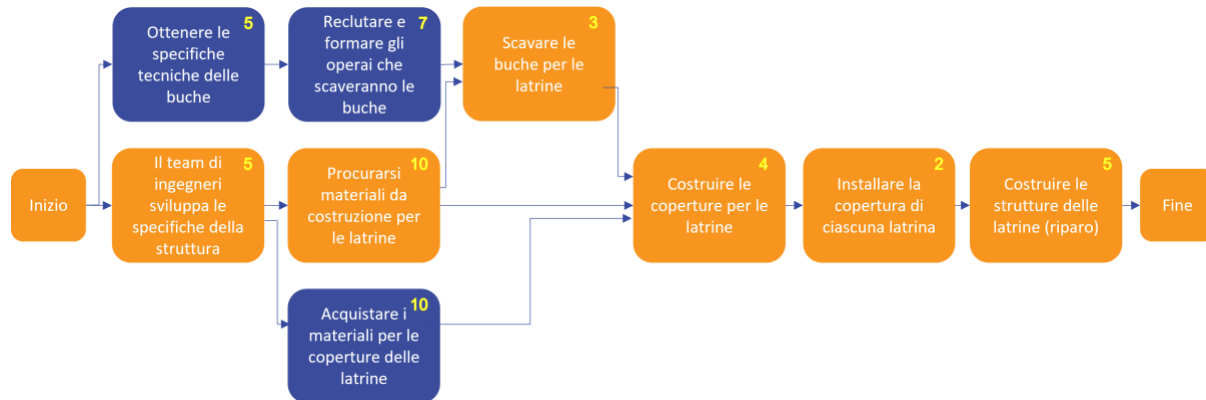


Figura 36: Diagramma di Rete per il Componente "Costruzione delle latrine" – Critical Path

Float (o Slack) del Progetto – Nella gestione dei progetti, *float o slack* sono definiti come la quantità di ritardo che un'attività può accumulare senza causare un ritardo nella data di completamento del progetto. Nell'esempio della latrina, sul percorso critico ci sarà *float* pari a zero. Tuttavia, l'attività "Reclutare e formare gli operai che scaveranno le buche" potrebbe essere ritardata fino a tre giorni senza influire sulla pianificazione globale del progetto. Allo stesso modo, anche "Acquistare i materiali per le coperture delle latrine" potrebbe essere ritardato fino a tre giorni senza influire sulla pianificazione del progetto. Se un'attività progettuale che non si trova sul percorso critico venisse ritardata oltre la sua data limite, questo potrebbe significare che il percorso critico, determinato nel piano di progetto, non sia più valido.

Step 5: Sviluppo della Pianificazione Temporale (Schedule)

Sulla base delle stime generate nei passaggi precedenti, il team di progetto può ora sviluppare uno *schedule* del progetto. All'interno del settore dello sviluppo, lo strumento preferito per la pianificazione temporale del progetto è il Diagramma di Gantt, a volte indicato come Piano di Lavoro. La pianificazione e l'implementazione dei progetti possono essere semplificate se sono viste come piccoli elementi facilmente gestibili, rappresentati attraverso uno strumento che illustri visivamente le loro dipendenze, evidenzia i processi eseguibili in parallelo e rappresenti graficamente la pianificazione generale. Un **diagramma di Gantt utilizza delle barre per rappresentare graficamente la pianificazione delle attività del progetto, inclusa la data di inizio, la data di fine e la durata prevista.**

La complessità e la completezza del diagramma di Gantt possono variare. Fondamentalmente, questo strumento ha il vantaggio di essere relativamente facile da preparare, leggere e utilizzare. Tuttavia, è

importante riconoscere che i compiti di un progetto possono essere piuttosto complessi e possono esistere molte interdipendenze tra di loro.

Un modo per mantenere semplice un diagramma di Gantt, anche quando le attività e le dipendenze sono complesse, consiste nel raggruppare le attività più ampie e complete di un progetto in un diagramma di Gantt riepilogativo, i cui dettagli sono poi ulteriormente elaborati in un programma più dettagliato.

Il diagramma di Gantt riepilogativo non differirà dal diagramma di Gantt dettagliato solo per quanto riguarda il livello di dettaglio, ma anche per il suo scopo. Il diagramma riepilogativo sarà particolarmente utile quando si discute lo stato di avanzamento del progetto ad alto livello, con le parti interessate (membri del consiglio di progetto, *stakeholder* chiave, donatori, ecc.). Lo scopo del diagramma di Gantt dettagliato, al contrario, sarà meno focalizzato sulla comunicazione di alto livello e molto più focalizzato sulla pianificazione operativa, sull'implementazione e sul monitoraggio delle attività; l'informazione contenuta nel diagramma sarà quindi rivolta al team di progetto, ai suoi partner esecutivi e ai fornitori, responsabili del completamento dei pacchetti di lavoro e delle attività del progetto.

Nella Figura 37 i pacchetti di lavoro, le attività principali e secondarie si trovano sull'asse y (linee) e la sequenza temporale si trova sull'asse x (colonne). Le barre mostrano quando un'attività dovrebbe iniziare e quando sarà terminata. Le caselle evidenziate forniscono il programma riepilogativo per il pacchetto di lavoro. Le celle più scure (blu) mostrano le attività che sono state completate. Le celle chiare (azzurro) mostrano il lavoro che deve ancora essere svolto. Le celle arancioni rappresentano un gruppo di attività (il livello più basso nella WBS). Si noti che questo diagramma di Gantt è progettato per essere aggiornato, fornendo al team di progetto uno strumento non solo per indicare quali attività sono pianificate per ogni mese, ma anche uno strumento visivo per tracciare quali attività del progetto sono state completate (e quali no).

Pianificare per i Progetti Umanitari

La natura dei progetti di soccorso umanitario e di emergenza richiede che vengano realizzati rapidamente, lasciando poco tempo per la pianificazione. Tuttavia, ciò non significa che non sia possibile applicare lo stesso processo diviso in 5 fasi.

Nei progetti umanitari, questi passaggi vengono eseguiti più rapidamente; quindi può essere utile incorporare nel processo di pianificazione un approccio di pianificazione per fasi e dei momenti decisionali, in modo da avere la capacità di adattarsi più rapidamente al contesto in continua evoluzione.

Il diagramma di Gantt del progetto Latrine è stato costruito utilizzando un programma per computer. Anche se questo è spesso il caso nei progetti di sviluppo, si possono utilizzare anche altri strumenti. Ad esempio, i diagrammi di Gantt possono essere disegnati a mano, su carta o su lavagne bianche che vengono conservate nell'ufficio dell'amministrazione del progetto. Un'altra opzione per lo sviluppo e la gestione dei diagrammi di Gantt è l'utilizzo di software di gestione dei progetti come Microsoft Project o uno qualsiasi delle dozzine di altri programmi disponibili sul mercato.

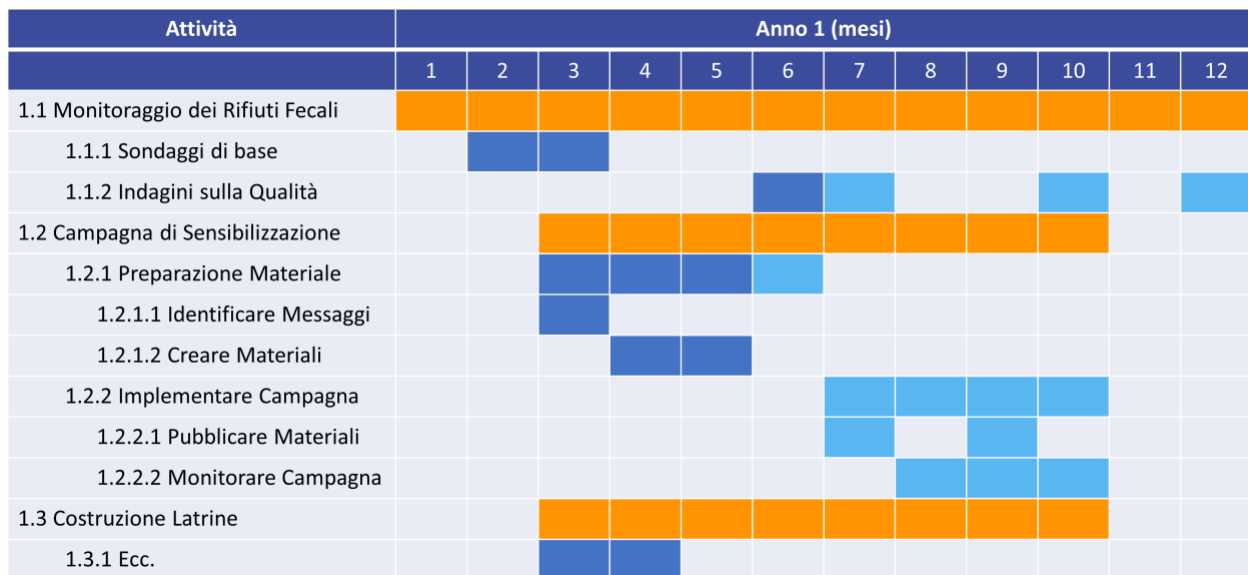


Figura 37: Diagramma di Gantt per il progetto Latrine (estratto parziale)

Ci sono molti fattori che dovrebbero essere considerati quando si decide quale strumento utilizzare per sviluppare il diagramma di Gantt. Alcuni di questi criteri includono:

1. Accesso al software;
2. Conoscenze informatiche;
3. Il valore e la complessità del progetto;
4. Ricchezza di funzionalità;
5. Forza/Flessibilità nella gestione delle modifiche e nell'aggiornamento dei piani di progetto.

Spesso, i punti uno e due nell'elenco precedente risultano essere i criteri prioritari che le organizzazioni di sviluppo considerano quando prendono queste decisioni. La realtà è che i team di progetto nel settore dello sviluppo tendono a non avere accesso a software di gestione dei progetti o alle competenze per utilizzare questi software. Per questo motivo, i team di progetto tendono a gestire i loro progetti manualmente o utilizzando programmi di elaborazione testi e fogli di calcolo.

Questa decisione è ragionevole; tuttavia, è importante riconoscere che con l'aumento dei livelli di complessità e di rischio dei progetti, i software commerciali di gestione progetti includono spesso funzionalità avanzate particolarmente utili. Ad esempio, i diagrammi di Gantt realizzati con questi software permettono al team di progetto di:

- **Identificare i collegamenti tra le dipendenze del progetto** – individuando automaticamente quali attività devono essere completate prima che altre possano essere avviate. Inoltre, aiutano a visualizzare quando le modifiche alla data di completamento di un'attività comporterà ritardi nell'avvio di altre attività.
- **Tieni traccia delle attività lungo il Percorso Critico** – segnalando automaticamente quando i ritardi nelle attività lungo il percorso critico minacciano di ritardare la sequenza temporale complessiva del progetto.
- **Collega il diagramma di Gantt ad altri documenti critici di gestione del progetto** – identificando automaticamente quando le modifiche al diagramma di Gantt richiedono che vengano apportate modifiche integrate ad altri documenti, come il budget o la WBS del progetto.

Pianificazione MEAL

Il monitoraggio e la valutazione sono pietre angolari in qualsiasi progetto. Tuttavia, la pianificazione e l'attuazione di questo processo devono essere fatte con cura. Ci sono molte riflessioni e considerazioni riguardanti lo sviluppo di un piano MEAL completo.

Monitoraggio

Il Monitoraggio tiene traccia del lavoro operativo del progetto. Risponde a domande come: "Le attività sono state completate come pianificato?" "Gli output sono stati prodotti come previsto?" "Il lavoro del progetto sta procedendo come previsto?" "Qual è la differenza tra ciò che avevamo pianificato e ciò che sta effettivamente accadendo?" Il monitoraggio informa il project manager in merito alle prestazioni del progetto in termini di budget, tempo, rischio, qualità e altre aree di avanzamento. Il monitoraggio avviene, principalmente, a livello di attività e di output e viene svolto continuamente durante tutto il progetto.

Il piano di monitoraggio dovrebbe includere il processo che verrà utilizzato per monitorare e aggiornare lo stato di avanzamento delle attività rispetto al piano e agli eventuali requisiti di rendicontazione. Il team MEAL eseguirà il monitoraggio, ma il project manager deve essere informato regolarmente, attraverso riunioni regolari del team di progetto, report, visite in loco, ecc. L'aspetto più importante è che il project manager abbia a disposizione un meccanismo per monitorare e aggiornare continuamente i progressi, per identificare i ritardi nella pianificazione o qualsiasi altro problema che deve essere affrontato o inoltrato alla struttura di *governance* del progetto.

Cosa	Revisionare continuamente lo stato di avanzamento delle attività e degli output Identificare le azioni correttive necessarie
Perché	Analizzare la situazione attuale Identificare i problemi e trovare soluzioni Scoprire tendenze e modelli Mantenere le attività del progetto nei tempi previsti Misurare i progressi sulla base degli output Prendere decisioni riguardo le risorse umane, finanziarie e materiali
Quando	Continuo
Come	Visite sul campo Registri Report

Tabella 25: Cosa, Perché, Quando, Come del Monitoraggio

Valutazione

La Valutazione del progetto tende a concentrarsi sul monitoraggio dei progressi ai livelli più alti del Logical Framework – per esempio, i risultati del progetto. Le Valutazioni tendono a esplorare domande come "Il progetto riesce a raggiungere i suoi risultati?" "Il progetto sta contribuendo al suo obiettivo finale?" I dati di valutazione vengono raccolti e analizzati meno frequentemente e spesso richiedono un intervento più formale (spesso da parte di consulenti tecnici o valutatori esterni).

Cosa	Raccolta e analisi delle informazioni per determinare: Progressi nel completamento di attività/output; e contribuire al raggiungimento di risultati/obiettivi.
Perché	Per misurare l'efficacia del progetto Per determinare se i risultati sono stati raggiunti Per valutare la bontà del lavoro Per apprendere lezioni utili al miglioramento futuro

Quando	Periodicamente (la frequenza dipende dalle risorse che il progetto è disposto a investire)
Come	Valutazioni Interne Valutazioni Esterne

Tabella 26: Cosa, Perché, Quando, Come della Valutazione

Le valutazioni di solito si svolgono a livello di programma, ma possono anche aver luogo a livello di progetto, a seconda della sua durata, del budget, della complessità e del tipo di progetto che si sta implementando. Tuttavia, poiché il tuo progetto fa probabilmente parte di un programma, devi essere consapevole di quali valutazioni si stanno svolgendo e quando. Ogni tipo di valutazione ha uno scopo specifico e viene effettuata in un punto specifico del progetto.

Le **valutazioni Finali** sono spesso richieste da un'agenzia di finanziamento o dalle politiche interne di un'organizzazione di sviluppo, e vengono condotte verso la fine del progetto. I quesiti più comuni potrebbero includere:

- Il progetto è riuscito a raggiungere i risultati, gli obiettivi e l'impatto desiderati?
- Il progetto è stato rilevante, efficace ed efficiente?
- Il progetto può avere un impatto e una vita operativa potenzialmente sostenibili?
- La teoria espressa nel *Logical Framework* è stata mantenuta ed è ancora valida?

Le **valutazioni in Tempo Reale** offrono il vantaggio di rispondere a molte delle stesse domande poste attraverso le valutazioni finali, ma offrono anche l'opportunità di fornire suggerimenti per migliorare l'efficienza e l'impatto del progetto mentre le attività sono ancora in corso.

Le **valutazioni Ex Post** esaminano l'impatto del progetto in un periodo di tempo definito dopo il completamento del progetto, a volte un anno dopo la chiusura ufficiale del progetto. Anche detta "valutazione dell'impatto sostenibile", una valutazione ex post misura, attraverso la titolarità dei partecipanti, il grado in cui sono stati conseguiti i risultati e gli impatti del progetto. I risultati della valutazione ex post possono essere un modo particolarmente utile di utilizzare i dati e le evidenze raccolte per promuovere un migliore approccio allo sviluppo. Ad esempio, un rapporto ex post è stato utilizzato da un'organizzazione di sviluppo per convincere un donatore a sostenere la formazione in matematica e alfabetizzazione, nell'ambito di un programma di microfinanza.

Se condurrà una valutazione come parte del progetto, dovrà anche pianificarla. Sono necessarie risorse e finanziamenti sostanziali per condurre efficacemente una valutazione, in particolare se un valutatore esterno fa parte del processo. Dovrà anche considerare il periodo di tempo necessario ed esplorare eventuali vincoli che potrebbe avere il valutatore. Le valutazioni dovrebbero essere pianificate durante la fase di pianificazione e non quando il progetto si sta chiudendo. La seguente tabella riepilogativa può essere utile per delineare la frequenza e lo scopo delle valutazioni comprese nel progetto.

Scopo della Valutazione	Domande Chiave della Valutazione	Tempistiche	Interna o Esterna	Inizio e Fine		Budget
				Inizio	Fine	

Tabella 27: Tabella riepilogativa delle valutazioni

Responsabilità (*Accountability*) e Apprendimento

L'*Accountability*, nel contesto del piano MEAL, assicura che ci siano meccanismi in atto per richiedere e ricevere feedback dagli *stakeholder* durante il progetto, imparare da quel feedback e usarlo come strumento per la pianificazione iterativa. Responsabilità significa anche che il team di progetto dovrebbe essere il più trasparente e partecipativo possibile, includendo nei processi le parti interessate (comunità e beneficiari, in particolare) e condividendo le informazioni sul progetto se e quando sia possibile. Durante la fase di pianificazione, dovrai collaborare con il team MEAL per garantire che i meccanismi di responsabilità siano pianificati e definiti. Che si tratti di semplici poster che spiegano i diritti dei beneficiari o di una hotline per ottenere feedback dai beneficiari e dalle parti interessate, l'importante è garantire che ci siano modi in cui gli *stakeholder* possono fornire un feedback al team di progetto riguardo la loro esperienza e le loro esigenze, durante il progetto.

Dei meccanismi di apprendimento dovrebbe essere incorporati durante l'intera vita del progetto. Stabilire punti all'interno del progetto in cui il team e le parti interessate rifletteranno su quanto fatto, utilizzando le informazioni e i dati provenienti dal monitoraggio, dall'*accountability* e dai progressi del piano di implementazione, contribuirà a garantire che il progetto stia raggiungendo ciò che si è prefissato e a creare una cultura di apprendimento all'interno del progetto stesso. L'apprendimento può anche essere incorporato nel processo di pianificazione iterativa, fornendo feedback al project manager, al team e agli *stakeholder*.

Il Piano MEAL

Il piano MEAL dovrebbe essere direttamente correlato con i tuoi indicatori, attività e output. Dovrai assicurarti di aver sviluppato un piano MEAL integrato e completo, in modo che le informazioni e i dati che ottieni possano aiutare a informare i processi decisionali.

Questi processi richiedono molta riflessione e input da parte del team MEAL della tua organizzazione. Tieni inoltre presente che il piano MEAL sarà probabilmente composto da una moltitudine di documenti. Qualsiasi piano MEAL standard dovrebbe includere alcuni elementi di base:

- Tabella di monitoraggio degli indicatori di prestazione (*Indicator Performance Tracking Table*)
- Piano di monitoraggio delle prestazioni (*Performance Monitoring Plan*)
- Meccanismi di Feedback
- Piano di valutazione e Descrizione del lavoro (*Evaluation Plan and Statements of Work*)
- Meccanismi di responsabilità (*Accountability*)
- Piano di apprendimento

Indipendentemente dal formato finale utilizzato da un progetto per definire il suo piano MEAL, si richiede uno standard minimo che ogni sistema di monitoraggio dovrebbe rispettare, formato da sei elementi essenziali: indicatori, pianificazione e budget, personale e partner, ciclo completo dei dati, gestione dei dati e collegamento con i livelli superiori.

Indicatori	Definiti chiaramente Dotati di una linea base definita Misurati sistematicamente
Schedule e budget	Alle attività di monitoraggio sono assegnati tempo e denaro Sono stati pianificati i processi per la raccolta, la revisione, il riepilogo, l'analisi e il feedback dei dati
Personale/partner	Identificare chiaramente le responsabilità di monitoraggio Competenze Pianificare le attività di monitoraggio con la comunità Sviluppare la capacità dei membri della comunità nell'utilizzo dei sistemi di monitoraggio relativi alla comunità stessa Utilizzare tecniche di monitoraggio partecipativo Raccogliere e verificare i dati di monitoraggio Processare i dati di monitoraggio
Ciclo completo dei dati	Includere un ciclo completo per la gestione dei dati di monitoraggio: 1. Raccolta; 2. Revisione; 3. Riepilogo; 4. Analisi; 5. Feedback
Gestione dei dati	Creare e utilizzare delle procedure che garantiscano l'integrità e la corretta conservazione dei dati
Collegamento con i livelli superiori	Il sistema di monitoraggio del progetto è collegato al livello superiore: il programma o il portfolio dell'organizzazione.

Tabella 28: I sei elementi essenziali del MEAL

Controlli Interni

Se la tua organizzazione è ben consolidata, probabilmente avrà sviluppato dei sistemi di controllo interno. Tuttavia, possono verificarsi casi in cui alcuni sistemi di controllo non sono abbastanza evoluti o non sono sufficientemente completi per soddisfare i requisiti del donatore e del progetto. Il project manager dovrebbe essere a conoscenza dei sistemi di controllo interno esistenti e lavorare per garantire che siano integrati nel progetto.

I processi di controllo interno dovrebbero essere progettati con l'obiettivo di:

- Promuovere l'efficacia e l'efficienza delle operazioni;
- Aumentare l'affidabilità dei risultati del progetto;
- Promuovere il rispetto delle leggi e dei regolamenti;
- Proteggere le risorse dell'organizzazione, sia materiali (es. risorse umane, macchinari e proprietà) che immateriali (es. reputazione, proprietà intellettuale);
- Ridurre il rischio di frodi e corruzione.

Una componente chiave della capacità organizzativa del progetto include l'istituzione di controlli interni che analizzino in modo completo i sistemi di supporto, amministrativi e logistici necessari per un'implementazione di successo. Le aree che beneficiano del sistema di controllo interno includono:

- Gestione delle risorse umane
 - ✓ Le politiche di gestione delle risorse umane sono documentate e conformi alle leggi locali e ai regolamenti organizzativi?
 - ✓ Esistono sistemi per le schede attività, le valutazioni delle prestazioni e la cessazione dei rapporti lavorativi?
- *Procurement*
 - ✓ Esistono sistemi per selezionare i fornitori?
 - ✓ Esistono criteri di selezione dei fornitori?
 - ✓ Esistono sistemi per la gestione dei fornitori?
 - ✓ Esistono sistemi simili per i consulenti?
- Finanza
 - ✓ Esistono sistemi per la gestione dei flussi di cassa? Per la gestione delle spese? Per redigere i rapporti finanziari?
 - ✓ Esiste una separazione dei compiti per i ruoli finanziari?
- Inventario
 - ✓ Esistono sistemi per l'identificazione e la tracciabilità dell'inventario?
 - ✓ Esistono sistemi per l'uso/trasferimento/smaltimento delle apparecchiature dopo la chiusura del progetto?
- Contratti e Accordi
 - ✓ Esistono sistemi per la gestione delle sovvenzioni?
 - ✓ Esistono sistemi per gestire le relazioni con le organizzazioni che implementano le attività?
- Infrastruttura
 - ✓ Quali sistemi esistono per le comunicazioni? Telefoni, internet, radio?
 - ✓ Quali sistemi esistono per la gestione dei veicoli e dei trasporti?
- Protocolli di sicurezza
 - ✓ C'è bisogno di speciali misure di sicurezza? Guide per i viaggi? Programmi di accompagnamento? Altro?
- Gestione della flotta
 - ✓ Esistono registri del chilometraggio che controllano l'uso dei veicoli di servizio?
- Gestione dell'informazione
 - ✓ Esiste un sistema di archiviazione (cartaceo/elettronico)?
 - ✓ Esistono politiche e standard per la gestione delle informazioni?
 - ✓ I documenti, i contratti e le ricevute sono accessibili e soddisfano i requisiti di audit del progetto?

È importante riconoscere che i controlli interni possono fornire solo una garanzia ragionevole, non assoluta, in merito al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Inoltre, controlli interni scarsi o eccessivi riducono la produttività, aumentano la complessità dei sistemi, aumentano il tempo necessario per completare i processi e non aggiungono valore alle attività. Tuttavia, buoni controlli interni sono essenziali per assicurare il raggiungimento degli obiettivi, aiutano a garantire operazioni efficienti ed efficaci che raggiungano gli obiettivi del progetto e proteggano, allo stesso tempo, dipendenti e risorse.

Pianificazione della Comunicazione e del Coinvolgimento degli *Stakeholder*

La comunicazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* non avvengono automaticamente. È necessario mettere in atto un piano specifico che delinei come e quando coinvolgerli, nonché l'interazione che si avrà con loro. La parte difficile è capire a chi deve essere comunicato cosa e quando. Questo potrebbe essere un buon momento per coinvolgere la governance del progetto, il manager del programma e le parti interessate per garantire che i loro feedback e i loro suggerimenti siano presi in considerazione.

Alcuni esempi di cosa può essere incluso in un Piano di Comunicazione:

- Report descrittivi e finanziari
- Un programma di riunioni regolari
- Comunicati Stampa e Pubblicazioni

Un piano di comunicazione identificherà cosa che deve essere comunicato a chi, come e quando. L'utilizzo del modello del piano di comunicazione riportato di seguito fornisce chiarezza sul tipo di comunicazione che deve avvenire durante il progetto.

<i>Stakeholder</i>	Metodo di Comunicazione	Necessità Informative	Frequenza	Responsabile
Finanziatore/donatore	Report	Progressi relativi a output e risultati, situazione finanziaria	Mensile	Project Manager
Ministero delle Risorse Idriche	Riunioni in presenza	Avanzamento delle attività	Trimestrale	Project manager

Tabella 29: Piano di Comunicazione

Durante la fase di Setup è stata sviluppata una Strategia di Coinvolgimento degli *Stakeholder*. Una volta iniziata la pianificazione, il project manager e il team avranno maggior chiarezza sulla direzione del progetto. L'aggiornamento e la revisione della strategia di coinvolgimento degli *stakeholder*, durante la fase di pianificazione, garantirà che questa sia allineata con il piano di implementazione e che gli *stakeholder* giusti siano coinvolti al momento giusto.

<i>Stakeholder</i>	Ruolo nell'Attività	Interesse per l'Attività	Coinvolgimento	Seguimento
Chi è lo <i>stakeholder</i> ?	Cosa farà in questa attività?	Che interesse ha nel partecipare?	Come garantiamo che partecipi?	Che tipo di feedback e seguimento sono richiesti?
Funzionario locale	Terrà un discorso per il lancio del progetto.	La partecipazione fornirà visibilità al municipio e al funzionario e mostrerà il loro interesse nel fornire supporto a progetti di aiuto alla comunità.	Coordinare e comunicare lo <i>scope</i> del progetto con una lettera ufficiale; incontrarlo per richiedere la sua partecipazione al lancio.	Inviare una lettera di ringraziamento ufficiale; includerlo nel comunicato stampa ufficiale; tenere un incontro per rispondere a qualsiasi domanda e richiedere il suo coinvolgimento in attività future.

Tabella 30: Strategia di coinvolgimento degli *stakeholder*

Coinvolgimento Formale e Informale degli *Stakeholder*

Il coinvolgimento degli *stakeholder* può essere complicato. Ci sarà una strategia formale che delineerai e seguirai, ma forse ci saranno anche canali informali usati per coinvolgere le parti interessate. Ad esempio, una telefonata con i partner esecutivi che non fa "ufficialmente" parte della strategia di coinvolgimento programmata, ma che è importante per garantire che i canali di comunicazione funzionino. Sebbene questi metodi informali potrebbero non essere pianificati, sono qualcosa di cui il project manager dovrebbe essere consapevole durante tutto il progetto.

Pianificazione di Ruoli e Responsabilità (RACI)

Un project manager raramente lavora da solo. Anche i progetti più piccoli dipendono da reti di *stakeholder*. Con l'aumentare della complessità dei progetti la rete di relazioni si espande, potenzialmente fino ad includere gruppi di comunità, ministeri, fornitori, organizzazioni non governative locali, università, organizzazioni religiose e molti altri.

Una delle sfide nella gestione di una rete di *stakeholder* è garantire che vi sia chiarezza in merito a ruoli, responsabilità, autorità e comunicazioni tra i diversi attori del progetto. Uno strumento che aiuta in questa sfida è il grafico RACI, una matrice tipicamente creata con un asse verticale (colonna di sinistra) di attività o risultati finali e un asse orizzontale (riga superiore) di ruoli e che prende il nome da un acronimo dei quattro ruoli chiave tipicamente identificati nella matrice:

Incaricato (*Responsible*) Un Incaricato è colui che realizza il lavoro necessario per completare il compito assegnato. Per ogni attività c'è in genere un ruolo che guida il completamento del lavoro, sebbene altri possano essere incaricati di assisterlo.

Responsabile (*Accountable*) Una persona Responsabile deve approvare (firmare) il lavoro fornito dalla persona Incaricata. **Deve** essere specificata solo una persona Responsabile per ogni attività o output integrato.

Consulente (*Consulted*) Coloro le cui opinioni sono ritenute valide e necessarie, e con cui c'è una comunicazione bidirezionale.

Informato (*Informed*) Coloro che vengono aggiornati sui progressi, spesso solo nel momento in cui un compito o un risultato vengono raggiunti; e con cui c'è solo una comunicazione unidirezionale.

Il grafico seguente fornisce un esempio di RACI semplificata per il progetto Delta River:

Attività	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Ottenere le specifiche tecniche delle buche	Project manager	Direttore della Conformità (<i>Compliance</i>)	Ufficio Tecnico Municipale	Team di Progetto
Procurare i materiali da costruzione per le latrine	Amministratore Finanziario	Project manager	Direttore Amministrativo	Team di Progetto
Scavare le buche per le latrine	Squadra guidata da Paul	Project manager	Famiglie	

Preparare il rapporto sullo stato di avanzamento	Paul	Project manager	Team di Progetto	Stakeholder principali
Preparare la relazione finanziaria	Amministratore Finanziario	Project manager	Dipartimento finanziario	Stakeholder principali
Monitoraggio del Progetto	Project manager	Program Manager	Team di Progetto	Stakeholder principali

Tabella 31: Matrice RACI del progetto Delta River

La matrice RACI dovrebbe essere sviluppata in modo collaborativo, con il consenso e la partecipazione dei membri del team e delle parti interessate riguardo i compiti e i ruoli per ciascun incarico. Una volta sviluppata, la matrice RACI può essere condivisa tra il team e gli *stakeholder* del progetto per aiutare a garantire la comprensione di ruoli e responsabilità, e le relative aspettative.

Pianificazione della Catena di Approvvigionamento (*Supply Chain*)

Il piano di approvvigionamento deve essere integrato nello sviluppo della pianificazione e coinvolgere nel processo gli *stakeholder* rilevanti. Tutte e tre le componenti della catena di approvvigionamento devono essere pianificate in coordinamento con lo *schedule*. È necessario prendere in considerazione eventuali vincoli esistenti, in particolare per gli acquisti e la logistica. Questo processo di pianificazione dovrebbe essere eseguito insieme ai membri del team della *supply chain* e potrebbe anche essere utile includere il program manager. Il responsabile del programma avrà una panoramica di quali sono i requisiti della catena di approvvigionamento in tutti i progetti all'interno del programma stesso, che potrebbero così beneficiare di uno sforzo congiunto nella gestione della *supply chain*.

Acquisti (*Procurement*) – È consigliabile creare un piano per gli acquisti ogni volta che il progetto richiede l'acquisizione di beni da dei fornitori. Un piano di approvvigionamento ancora migliore è quello che si preoccupa di descrivere il processo da adottare per contrattare quei fornitori. I passaggi da includere nella pianificazione degli acquisti includono:

- Definire gli articoli che devi acquistare;
- Definire il processo per l'acquisizione di tali articoli;
- Programmare i tempi di consegna.

Logistica – Un piano logistico definisce i prodotti e i servizi che il progetto riceverà da fornitori esterni. Poiché molti progetti dipendono dalla consegna tempestiva dei materiali, un adeguato supporto logistico è una necessità importante. Logistica significa avere la cosa giusta, al posto giusto, nel momento giusto. Nella sua accezione più limitata, la logistica implica il trasporto di merci, ma in realtà è molto di più. In un senso più ampio, la logistica include tutte le attività necessarie per consegnare gli articoli in modo accurato, efficiente e nei limiti di tempo, nel luogo e alla persona cui l'articolo è destinato. Questa definizione più ampia di logistica comporta:

- Gestione di inventari e magazzino
- Trasporto materiali da costruzione

Risorse (*Asset*) – Tutte le attrezzature, le forniture e gli altri beni finanziati o forniti dal progetto devono essere considerati un bene del progetto. In quanto tali, il progetto dovrebbe identificare una politica di gestione degli *asset* in base alla quale le risorse di valore sono monitorate, mantenute e smaltite in modo coerente con i requisiti dell'organizzazione e/o dei donatori. Questa politica dovrebbe fare da guida riguardo i seguenti temi:

- **Definizione di “Asset”:** Ogni organizzazione dovrà dare la propria definizione di valore e vita utile per poter così definire che cos'è una risorsa. Questa definizione varierà a seconda dell'organizzazione, del donatore e/o del progetto. L'UNDP, ad esempio, identifica la soglia per le immobilizzazioni in \$ 1.000 USD o più e una vita utile di almeno tre anni. La tabella seguente fornisce una panoramica di alcune delle principali categorie di *asset* che gestisce, e la durata della vita utile di ciascuna.

CATEGORIA	VITA UTILE	ALTRI FATTORI
Tipici articoli per ufficio che funzionano con elettricità: (ad es. stampanti, computer)	3 anni	
Grandi macchinari: (es. generatori, condizionatori d'aria)	20 anni	
Mobilio	10 anni	
Veicoli	5 anni	OPPURE 100.000 chilometri (62.000 miglia)

Tabella 32: Categorizzazione degli asset nell'UNDP

Il project manager è responsabile di assicurare che questi componenti siano pianificati in modo partecipativo con il team della catena di approvvigionamento, coinvolgendolo nel processo di pianificazione ed esigendo un feedback onesto sulle risorse richieste e sui tempi necessari per implementare efficacemente le sue attività. Avere un piano di *supply chain* accurato e chiaramente definito sarà incredibilmente vantaggioso quando si passerà all'implementazione del progetto.

Pianificazione delle Risorse Umane

Sono le persone che fanno un progetto. Il motore fondamentale di tutti i progetti è il potere delle risorse umane. La pianificazione per le vostre esigenze di risorse umane dovrebbe essere effettuata in coordinamento con il relativo dipartimento e qualsiasi altro *stakeholder* interno e/o esterno rilevante. Ciò è particolarmente vero se si lavora con dei partner esecutivi. I ritardi nei progetti si verificano spesso a causa del tempo necessario per reclutare i membri del team e dei continui cambi del personale.

Durante le fasi di Identificazione e Definizione e Setup, abbiamo svolto un'analisi ad alto livello di ciò che sarà richiesto in tema di risorse umane. Per la proposta di progetto potrebbero essere stati delineati anche il tipo di personale, un organigramma del progetto e i livelli di impegno di ciascuno. Tuttavia, manca ancora una pianificazione sostanziale che approfondisca tutti gli aspetti legati alle risorse umane del progetto. Se ricordi, una delle competenze di un project manager è quella di Leadership/Abilità Interpersonali, parte dell'“arte” del project management. Un project manager a tutto tondo avrà in atto un piano completo per la gestione delle risorse umane, che prenderà in considerazione quanto segue:

- Chi sarà richiesto e quando?
- Saranno necessari esperti e tecnici?
- Lavorerai con personale esterno e fornitori? Quale ruolo svolgeranno?
- Quali sono le capacità e il piano di sviluppo del personale?
- Come verranno valutati i membri del team?
- Che tipo di sistema motivazionale è in atto? Come verrà ricompensato/rimproverato il personale?
- Qual è l'organigramma del progetto?

Pianificazione per Tappe (*Stage Plans*)

Durante tutto il progetto, è importante trattare il piano di implementazione come un documento "vivo", non statico e immutabile.

Se il progetto dovesse essere a lungo termine o di natura complessa, potrebbe essere più appropriato pianificare lo *scope* mediante delle tappe: in questo modo, per ogni tappa del progetto, verrà identificato un ambito di lavoro completo ed esaustivo. Prendi, ad esempio, un progetto suddiviso in 4 tappe. Durante la pianificazione, verrà sviluppato uno *scope* completo del lavoro per la tappa 1, sulla base dei risultati finali attesi per quella tappa. Le attività e i risultati di alto livello saranno identificati anche per le restanti 3 tappe, ma non saranno dettagliati fino a quando non ci sarà stato un avanzamento nell'implementazione del progetto. Con l'avvicinarsi della tappa 2, il team si riunirà di nuovo e convaliderà i risultati e le attività per la nuova tappa e svilupperà un ambito di lavoro completo e dettagliato per quella tappa. Il processo continua in questo modo per tutte le tappe del progetto.

Un piano per tappe consente una maggiore adattabilità del piano di implementazione, stabilendo risultati di alto livello per ciascuna tappa – spesso rappresentati come un intervallo di tempo – e sviluppando piani di implementazione dettagliati per ciascuna tappa, man mano che queste si avvicinano. Come illustrato nella Figura 38, un piano suddiviso in tappe consente una maggiore flessibilità per adattarsi a una situazione mutevole e permette di convalidare continuamente che ci siano i presupposti perché il progetto possa realmente continuare (o che siano richieste eventuali modifiche), attraverso i Momenti Decisionali.

Pianificazione per Tappe nei Progetti di Lunga Durata

I progetti a lungo termine possono trarre vantaggio dal processo di pianificazione per tappe. È praticamente impossibile pianificare con uno, due, tre anni di anticipo. La pianificazione per tappe offre al team l'opportunità di rivedere, riconvalidare e giustificare le attività del progetto, così come la tempistica e il budget per le fasi successive, rendendo il piano di attuazione vivo e pertinente.

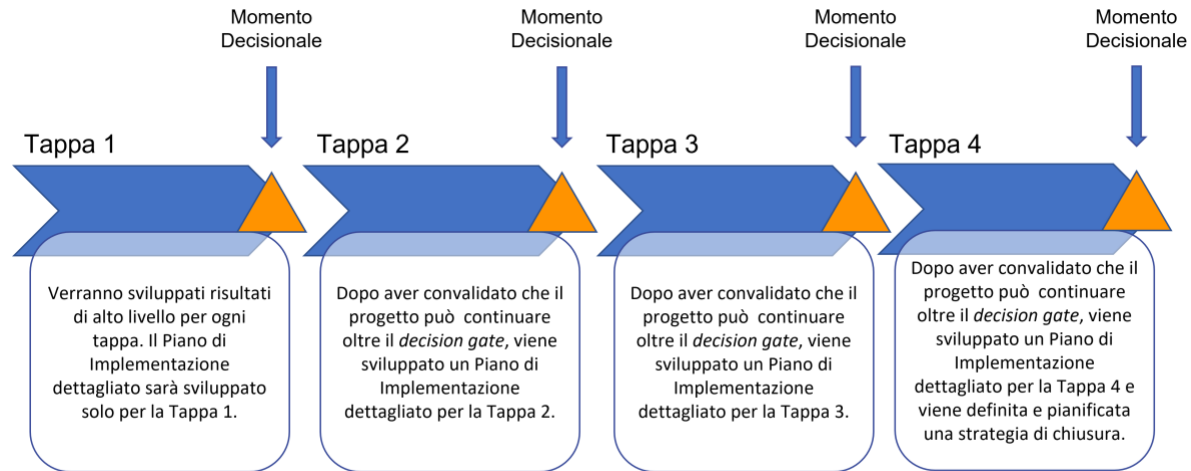


Figura 38: Pianificazione per Tappe

Pianificazione per Tappe nei Progetti Umanitari:

I progetti umanitari sono dinamici per natura e richiedono che il project manager e il team passino rapidamente attraverso le prime due fasi del progetto. Durante la pianificazione, può essere più efficace utilizzare la tecnica per tappe, in modo da garantire che il progetto risponda alle mutevoli esigenze dei beneficiari: nei progetti di risposta umanitaria, infatti, il numero e il tipo di beneficiari che richiedono assistenza cambiano spesso.

Ad esempio, immagina di realizzare un progetto per la distribuzione di cibo, NFI (articoli non alimentari – *Non-Food Items*) e rifugi (tende), che si svolge nell'arco di 6 settimane e prevede diverse distribuzioni in più località. Ogni distribuzione può essere considerata una tappa in cui si pianifica in dettaglio la prima distribuzione e si utilizza un momento decisionale alla conclusione di ogni tappa per riesaminare i bisogni, il numero di beneficiari e i metodi di distribuzione.

Piano di Sostenibilità (*Sustainability Planning*)

La sostenibilità nei progetti è diventata fondamentale per i donatori e le parti interessate. L'efficacia della sostenibilità in un progetto è buona quanto la sua pianificazione e ci sono diversi elementi che devono essere considerati. Nelle fasi di Identificazione e Definizione e Setup è stato approfondito il concetto di sostenibilità; nella Pianificazione è necessario sviluppare piani più concreti. Questo processo andrà di pari passo con la pianificazione della chiusura del progetto. Il piano di sostenibilità potrebbe non essere assoluto o chiaro fino a metà del progetto, e ad un certo punto potrebbe addirittura cambiare, secondo il contesto. Detto questo, è fondamentale che la pianificazione della sostenibilità sia rivista e rivista mentre il progetto avanza (i momenti decisionali possono essere un buon punto per rivedere questi piani).

Pianificare la chiusura è essenziale per garantire la sostenibilità del progetto. Uno strumento utilizzato per guidare il modo in cui viene affrontata la sostenibilità è la Matrice di Pianificazione della Transizione (*Transition Planning Matrix*). Questo strumento delinea le domande, i principi e le sfide che il project manager, il team e gli *stakeholder* (inclusa la struttura di *governance*) devono considerare quando pianificano la chiusura del progetto.

Componente	Domande chiave	Principi Guida	Sfide
1. Pianificare la chiusura sin dalle prime fasi del progetto.	Che tipo di chiusura è prevista? Qual è la sequenza temporale e quali sono i <i>benchmark</i> ?	Revisione continua del progetto. Trasparenza; soprattutto nei finanziamenti.	Bilanciare impegni inderogabili con flessibilità. Concedere un tempo adeguato a sviluppare le capacità.
2. Sviluppare partnership e collegamenti locali.	Hai scelto i partner giusti? Cosa apportano i partner?	Diversità: potrebbero essere necessari altri input di progetto. Obiettivi chiari e comuni.	Allineare i bisogni e gli obiettivi delle diverse parti interessate. Supporto ai partner locali.
3. Sviluppare capacità organizzative e umane locali.	Quali capacità sono necessarie? Quali capacità esistono?	Costruisci sulle capacità esistenti, se possibile. Creare un ambiente che supporti le capacità.	Progettazione del monitoraggio per monitorare lo sviluppo delle capacità. Fornire incentivi e trattenere personale esperto.
4. Mobilitare risorse locali ed esterne.	Quali input sono necessari per mantenere i servizi? I benefici possono essere tenuti senza input continui?	Procurarsi risorse a livello locale ove possibile. Portare sempre più risorse esterne sotto il controllo locale.	Difficoltà a reperire risorse locali adeguate. Altri finanziatori che “non credono” negli obiettivi originali.
5. Scaglionare la graduale eliminazione di varie attività.	Quali sono gli elementi chiave del progetto? Quali elementi dipendono dagli altri?	Flessibilità; la sequenza può cambiare al momento dell'implementazione.	Concedere sufficiente tempo al ciclo del progetto per poter iniziare a vedere l'impatto e i risultati previsti.
6. Consentire ai ruoli e alle relazioni di evolversi dopo la transizione.	Quali tipi di supporto permanente sono necessari (consulenza, tutoraggio, assistenza tecnica, ecc.)? Come verrà finanziato?	Evitare lo slittamento dei risultati attesi includendolo in un progetto esteso, ampliato o ridisegnato.	Disponibilità di finanziamenti per il supporto permanente. Disponibilità di personale che può dedicare tempo ed energie sufficienti al supporto permanente.

Tabella 33: Matrice di Pianificazione della Transizione (Transition Planning Matrix)

Pianificazione della chiusura (*Closure Planning*)

Tutti i piani di progetto, per essere completi, devono includere un piano di chiusura del progetto che descriva come il progetto intende evolversi una volta giunto al termine. Un piano di chiusura può includere diversi scenari o contingenze per affrontare i rischi, può anche allocare risorse aggiuntive qualora non dovesse essere possibile svincolarsi completamente e includere le azioni specifiche che devono essere intraprese per garantire che il processo di chiusura del progetto sia il più possibile efficiente e conforme.

- **Valutazioni:** Il tipo, la tempistica e le risorse per condurre le valutazioni.
- **Obblighi di rendicontazione:** Quando e in quale formato dovranno essere forniti i rapporti, compresi i rapporti finanziari e descrittivi.

- **Attività di chiusura:** Attività contrattuali, finanziarie e amministrative per assicurare che tutti gli elementi del progetto siano stati realizzati.
- **Attività di Consegna:** Se il progetto viene consegnato a un'altra ONG internazionale, organizzazione o entità locale, occorre prevedere tempo e risorse sufficienti durante tutto il progetto per garantire un passaggio di consegne efficiente.

Queste procedure dovrebbero essere incluse come parte del processo di pianificazione e come parte dell'ambito di lavoro del progetto, incorporando le risorse e il tempo necessari per completare tutte queste attività.

Riflessioni sulla Pianificazione del Progetto

Pianificazione, pianificazione e ancora pianificazione. Pianificherai per pianificare il piano, e poi dovrai pianificare il piano una e un'altra volta. Come project manager, sei una macchina per la pianificazione! Il successo del tuo progetto dipende dalla tua capacità di pianificare in modo partecipativo, completo e iterativo.

Gran parte del lavoro iniziale è stato svolto nelle fasi di Identificazione e Definizione e Setup, stabilendo una base per il processo di pianificazione grazie allo sviluppo delle stime e analisi di alto livello. Non sottovalutare l'importanza di questi processi e procedure che vengono eseguiti all'inizio del ciclo di vita del progetto. Possono essere fondamentali per accelerare il processo di pianificazione e gettare solide basi da cui partire.

Solo un ulteriore cenno riguardo ai Momenti Decisionali – indovina un po'? Pianificali. Prevedi di avere momenti decisionali in punti specifici del progetto, in modo che i processi e i documenti attivi possano essere rivisti, aggiornati e il progetto giustificato. Potrebbero esserci situazioni in cui sorga la necessità di avere dei momenti decisionali non pianificati, ed è un'ottima cosa. Tuttavia, se non sono pianificati, probabilmente non accadrà.

2.4 Implementazione del Progetto

Cosa tratteremo in questo capitolo:

- ✓ Gestione delle persone
- ✓ Gestione dello *schedule* del progetto
- ✓ Gestione del budget del progetto
- ✓ Attività MEAL durante l'implementazione
- ✓ Gestione della *supply chain*
- ✓ Gestione dei problemi
- ✓ Gestione del cambiamento nei progetti

“Il management è soprattutto una pratica in cui arte, scienza e artigianato si incontrano.”

– Henry Mintzberg

2.4.1 Introduzione

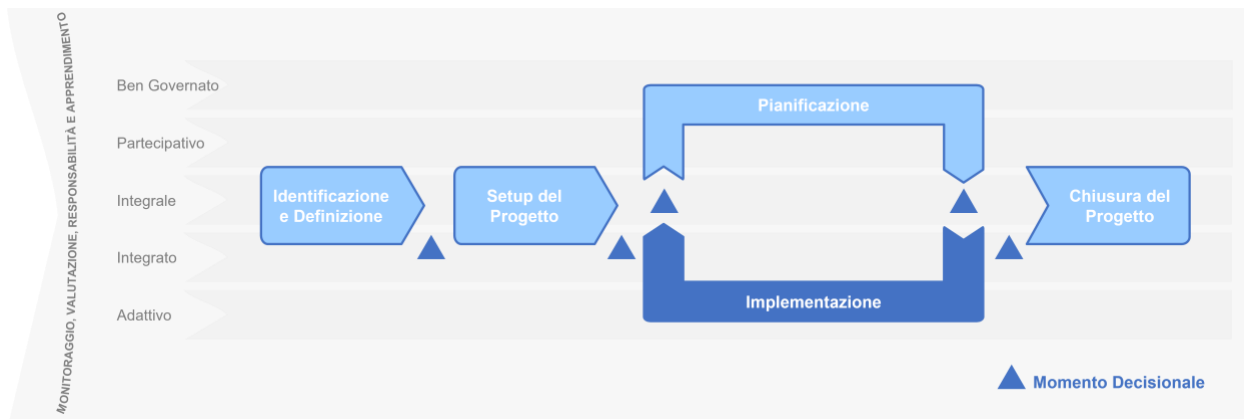


Figura 39: Modello delle Fasi del Project DPro – Implementazione

La fase di Implementazione di un progetto è solitamente la più intensa, e richiede che il project manager sovrintenda a tutti gli elementi del progetto per assicurarsi che sia consegnato in tempo, nel rispetto del budget, rispettando lo *scope* e con il prodotto o servizio realizzato con la massima qualità possibile. Questo atto di giocoleria per la gestione del Triangolo del Triplo Vincolo, dei rischi e dei problemi, può essere incredibilmente scoraggiante; motivo per cui è così importante che il project manager abbia tutti i processi, gli strumenti e i piani definiti prima dell'inizio dell'implementazione.

La gestione degli *stakeholder* e delle persone sarà fondamentale durante questa fase. A questo punto, dovresti aver già completato un'analisi completa degli *stakeholder*, nonché un piano di comunicazione e una strategia di coinvolgimento. Dovresti anche avere un piano per le risorse umane. Questi piani e strategie forniranno una solida base nella fase di implementazione, nella quale il project manager e il team possono coinvolgere le parti interessate rilevanti, nei momenti appropriati durante il progetto. Questi piani e strategie garantiranno anche che il tuo progetto incorpori il principio partecipativo.

2.4.2 Output Principali

Registro dei Problemi (Issue Log): Il Registro dei Problemi è lo strumento utilizzato per tenere traccia di tutti i problemi del progetto, avvisando in questo modo il project manager di decisioni, situazioni o problemi irrisolti che potrebbero impedire la consegna del progetto nei tempi, nel budget, nell'ambito e con un livello di qualità adeguato.

Rapporti di Monitoraggio: Uno degli strumenti più utili che il project manager avrà durante la fase di implementazione sono i rapporti di monitoraggio, che forniscono le informazioni essenziali sul fatto che il progetto sia correttamente indirizzato per raggiungere gli obiettivi entro la fine del progetto.

Valutazioni: Se il progetto è a lungo termine o particolarmente complesso, può essere condotta una valutazione in tempo reale per garantire che il progetto giusto venga svolto nel modo giusto per ottenere gli output e i risultati finali. Le valutazioni in tempo reale sono incentrate sull'apprendimento, fornendo informazioni su ciò che è andato bene e su ciò che deve essere migliorato per il restante periodo di implementazione.

Rapporti descrittivi e finanziari: A seconda dei donatori, dei requisiti organizzativi e/o del programma, la rendicontazione farà parte dell'implementazione del progetto. I rapporti descrittivi normalmente delineano i progressi compiuti dal progetto, descrivono eventuali problemi che si sono verificati e comunicano i progressi rispetto agli obiettivi. A seconda del donatore, potrebbero essere necessari componenti aggiuntivi per la rendicontazione descrittiva, quindi è sempre bene controllare la conformità con i requisiti del donatore e del finanziatore.

I rapporti finanziari forniscono informazioni sul tasso di spesa del progetto, previsioni e proiezioni, nonché tutta la documentazione di supporto richiesta. La rendicontazione deve essere inclusa nell'ambito del lavoro del progetto e pianificata di conseguenza nella fase di Pianificazione.

Mappa delle Tappe: durante il Setup è stata sviluppata una mappatura delle tappe e durante la Pianificazione è stato sviluppato un piano dettagliato per la tappa iniziale del progetto. Durante l'implementazione del progetto, verranno pianificate le tappe ulteriori man mano che si avvicinano, descrivendo in dettaglio il lavoro che deve essere completato in ogni tappa successiva dopo che è stato superato il *decision gate* relativo alla fase precedente, al contesto, ai rischi e ai problemi verificatisi.

Piano di Rischio aggiornato: Nella Pianificazione, il piano dei rischi e il relativo registro dovrebbero essere rivisti e aggiornati, anche varie volte, a seconda della lunghezza e della complessità del processo.

Report durante l'implementazione

La rendicontazione è spesso percepita come qualcosa che viene fatto ai fini della conformità con le parti interessate e i donatori e questo è certamente il caso. Tuttavia, anche la rendicontazione della qualità fa parte della responsabilità e della trasparenza nel progetto.

I report dovrebbero includere tutte le informazioni richieste, essere scritti in modo chiaro, presentati secondo le scadenze concordate e includere tutti i documenti giustificativi pertinenti.

2.4.3 Chi è coinvolto in questa Fase

In realtà... TUTTI! Durante questa fase ci sarà il coinvolgimento del team di progetto, della *governance*, del *program manager* e della maggior parte delle altre parti interessate. Il project manager si occuperà della gestione di molte persone e della comunicazione con gli *stakeholder*.

I piani di coinvolgimento degli *stakeholder* e le strategie di comunicazione forniranno indicazioni su chi coinvolgere e quando. Il piano di implementazione dovrebbe anche definire chi svolgerà i vari compiti - utilizzando la matrice RACI - chi è responsabile, chi deve essere consultato e chi informato.

I responsabili della *governance* e del programma saranno coinvolti in decisioni che sono al di sopra delle tolleranze del project manager, in questa fase. Possono anche essere parte del processo decisionale e di pianificazione, fornendo informazioni sul quadro più ampio in cui si inserisce il progetto.

2.4.4 Cosa Significa in Pratica

Pianificazione Iterativa (*Rolling-Wave Planning*): Il processo iterativo in cui si aggiungono maggiori dettagli al piano di implementazione durante l'implementazione del progetto è chiamato Pianificazione Iterativa (*Rolling-Wave Planning*). Raramente, per non dire mai, un piano di progetto è corretto al 100% sin dall'inizio: perché ciò accada, servirebbe un ambiente di implementazione perfetto; nessuno di noi, però, opera in una situazione del genere. La pianificazione iterativa è un ottimo strumento per garantire che il piano di implementazione rimanga adattabile e pertinente al contesto in cui opera il progetto. La pianificazione per Tappe è uno degli strumenti che possono essere utilizzati nel *Rolling-Wave Planning*.

Momenti Decisionali (*Decision gates*): essendo, i momenti decisionali, uno strumento adattivo, offrono l'opportunità ai membri del team di progetto e alle parti interessate di rivedere e giustificare se il progetto può andare avanti così com'è, se è necessario apportare modifiche o se deve essere interrotto completamente. L'impiego di un processo formale di *Decision Gates* durante la fase di implementazione fornirà l'opportunità alle parti interessate di riflettere e prendere decisioni per garantire che il progetto giusto sia ancora svolto nel modo giusto. Il processo decisionale potrebbe assumere la forma di riunioni di revisione regolari che coinvolgono i membri del team di progetto, il manager del programma e gli *stakeholder*, in cui le informazioni del team MEAL, i registri dei rischi, la situazione finanziaria e i registri dei problemi vengono esaminati e aggiornati.

2.4.5 Input

Il documento principale di cui avrai bisogno durante questa fase è il piano di implementazione, il cui scopo è guidare il team di progetto durante tutta la fase. Altri piani supplementari, come quelli elencati di seguito, saranno utili durante l'implementazione.

- Piano Completo dei Rischi
- Piano MEAL
- Piano di gestione delle Risorse Umane
- Piano di coinvolgimento e comunicazione per gli *stakeholder*
- Eventuali altri piani supplementari che risultino utili

Modello delle Competenze del Project DPro

Un ottimo strumento da utilizzare per misurare le tue competenze nelle varie aree è il Modello delle Competenze del Project DPro, che puoi trovare nell'Appendice I.

2.4.6 Processi

Gestione delle persone

I progetti li fanno le persone. I project manager lavorano in team e spesso sono in grado di raggiungere i propri obiettivi solo grazie all'impegno, alla cooperazione e ai contributi delle persone che lavorano al progetto. Di conseguenza, la gestione delle persone può diventare il lavoro più importante e più difficile svolto dal project manager.

Molto spesso, se pensiamo a un project manager particolarmente talentuoso nella gestione delle persone, tendiamo a concentrarci sulla sua padronanza dell'“arte” della gestione delle persone. Questi project manager sono efficaci nel motivare i membri del team, comunicare la visione, responsabilizzare il personale, riconoscere i risultati, ascoltare, dare l'esempio, risolvere i conflitti e creare fiducia.

Le caratteristiche di quest'“arte” sono legate alla leadership/competenza interpersonale del project manager e sono estremamente importanti per il successo del progetto. Pertanto, i project manager dovrebbero migliorare la loro capacità di guidare, motivare, ispirare, mediare, comunicare e incoraggiare.

Ciò non significa, tuttavia, che non ci siano competenze “tecniche” coinvolte nella gestione delle persone. Essere in grado di sapere quali strumenti di gestione dei progetti utilizzare e quando, identificare e gestire i cambiamenti, sviluppare piani completi, sono tutte abilità tecniche necessarie per ottenere gli output e i risultati dei progetti. Il successo di un progetto richiede che il project manager sia capace di equilibrare arte e tecnica. Nell'introduzione, abbiamo già discusso le competenze del project manager:

- **Sviluppo del Team di Progetto** – Quali competenze sono necessarie? Quali capacità hanno bisogno di essere rafforzate? Sono richieste delle certificazioni? Lo sviluppo del personale può essere difficile, in particolare se vi è un elevato ricambio, risorse umane limitate o membri del team che stanno lavorando su più progetti. Tuttavia, lo sviluppo del personale del progetto servirà a diversi scopi e deve essere considerato prima che il progetto entri nel pieno della fase di implementazione. Ad esempio, lo sviluppo del team di progetto:
 1. Garantisce che i membri del team abbiano le competenze e gli strumenti necessari per implementare in modo più efficace il progetto.
 2. Fornire ai membri del team una ragione per rimanere con il progetto o l'organizzazione, dimostrando come il progetto o l'organizzazione stia investendo nel loro sviluppo.
 3. Sviluppare, in termini generali, le capacità individuali e istituzionali.
- **Condurre Valutazioni delle Prestazioni** – Il project manager dovrebbe essere a conoscenza delle procedure organizzative per condurre le valutazioni delle prestazioni dei membri del team di progetto, e seguire tali procedure. Le valutazioni delle prestazioni sono la valutazione formale o informale, documentata, delle prestazioni di ciascun membro del team di progetto. Dopo aver analizzato le informazioni, i project manager possono identificare e risolvere eventuali problemi, ridurre i conflitti e migliorare il lavoro generale del team.
- **Mantenere le Norme di Comunicazione del Team** – In qualità di leader del team di progetto, il project manager deve assicurarsi che vi sia un flusso costante e proattivo di informazioni e comunicazioni (tramite riunioni, workshop, report, memo, newsletter, blog, ecc.). Lo sviluppo di una cultura della comunicazione all'interno del team di progetto consente di condividere informazioni, lavorare attivamente per identificare problemi e conflitti e interagire in modo creativo per risolvere i problemi, contribuendo a un ambiente di progetto più efficiente.

Gestione dello *Schedule* del progetto

I project manager dovrebbero monitorare regolarmente i loro programmi, secondo quanto dettagliato nel piano di implementazione, per garantire che non vi siano deviazioni. Se la pianificazione del progetto inizia a variare, il team di progetto avrà una serie di opzioni per riportare il progetto in carreggiata. Ad esempio, le scadenze possono essere modificate o l'ambito del progetto può essere ridotto.

Tuttavia, se lo *schedule* è fisso e lo *scope* del progetto non si può modificare, potrebbe non essere possibile correggere il tiro attraverso le tipiche tecniche di gestione della pianificazione. In scenari in cui *scope* e *schedule* non sono flessibili, si possono considerare due tecniche alternative: *fast tracking* e *crashing*.

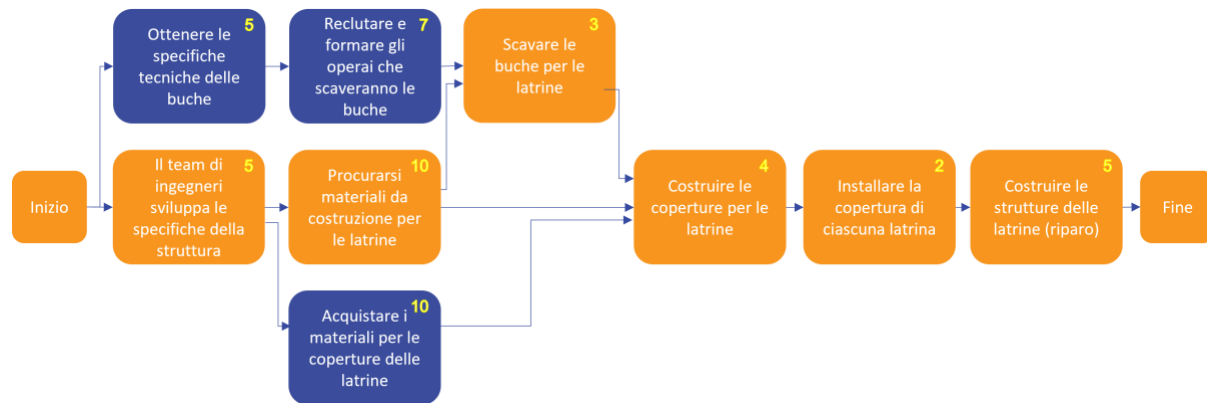


Figura 40: Diagramma di Rete per la componente Latrine del progetto Delta River

La tecnica del “**Fast tracking**” consiste nello svolgere in parallelo attività che normalmente andrebbero svolte in sequenza. Per trarre il maggior beneficio da questa tecnica, il team dovrà concentrarsi prima di tutto sul Cammino Critico, dato che offre il potenziale maggiore per accelerare le tempistiche del progetto.

Ad esempio, nel diagramma di rete per il progetto di costruzione delle latrine, il progetto originale prevedeva che la costruzione delle coperture avvenisse DOPO lo scavo delle buche. Nello scenario *fast-tracking* (Figura 41), il diagramma di rete è stato adattato in modo che le coperture vengano ora costruite contemporaneamente allo scavo delle buche. Completando le attività in parallelo, il cammino critico del progetto viene ridotto da 29 a 26 giorni, consentendo così al progetto di recuperare il tempo perso.



Figura 41: il Fast Tracking dello Schedule del Progetto Latrine

Il “**crashing**” della pianificazione consiste nel fornire risorse aggiuntive al percorso critico per accelerarne i progressi, senza necessariamente ottenere il massimo livello di efficienza. Ad esempio, nel piano originale per il Progetto Latrine si prevedeva che una persona lavorasse 14 giorni per scavare una buca. Per ridurre (“**crashing**”) questo lasso di tempo, un'opzione sarebbe quella di aggiungere una seconda persona all'attività di scavo delle buche: questo molto probabilmente aumenterà la velocità con cui viene completata l'attività. Tuttavia, non bisogna dare per scontato che il raddoppio delle risorse raddoppierà

anche la produttività: spesso, la produttività aggiuntiva della seconda risorsa è inferiore alla prima. La minore produttività delle risorse secondarie può derivare da una serie di ragioni: nella buca potrebbe non esserci abbastanza spazio per due persone per lavorare in modo efficiente o il progetto potrebbe non avere i materiali di scavo (pale, secchi, picconi, funi, ecc.) per supportare il lavoro di due scavatori.

Nel caso del Progetto Latrine, l'aggiunta di un secondo scavatore alla squadra riduce il tempo dedicato all'attività di scavo delle buche da 3 giorni a 1 giorno. Pertanto, a seguito del *crashing* del progetto, il percorso critico viene ridotto da 29 a 27 giorni.

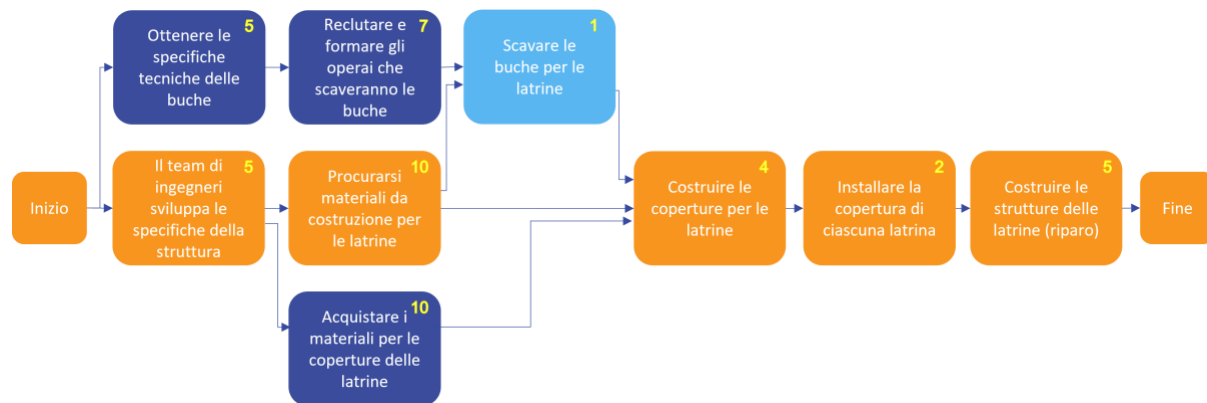


Figura 42: Crashing dello schedule del Progetto Latrine

Gestione del Budget

Le organizzazioni del settore umanitario e dello sviluppo di solito si affidano a donatori (individui od organizzazioni) per finanziare i programmi e si aspettano quindi che i fondi siano ben gestiti. Le organizzazioni umanitarie e di sviluppo hanno anche un obbligo nei confronti delle comunità e dei partner che servono: devono infatti garantire che le risorse ottenute per loro conto siano utilizzate in modo ottimale, al fine di massimizzarne l'impatto.

Per poter esercitare una gestione finanziaria prudente del progetto, il project manager dovrà sviluppare competenze in queste tre aree:

- Sviluppo dei Budget
- Identificazione delle Stime sui Costi
- Monitoraggio di Budget e Spese

In alcuni casi, il project manager potrebbe non avere il pieno controllo di tutti i processi finanziari. Per avere successo, un project manager dovrà collaborare e coordinarsi a stretto contatto con un responsabile finanziario (e in molti casi con il team della catena di approvvigionamento), più tutta una serie di altre persone, durante tutte le fasi del processo di gestione finanziaria. Anche se ci sono elementi nei processi di gestione finanziaria in cui il project manager non ha piena autorità e controllo, ne è comunque responsabile. Le seguenti sei aree di coordinamento e collaborazione sono particolarmente critiche:

1. Redazione delle informazioni sulle spese del progetto
2. Raccolta di informazioni, e loro analisi, e variazioni nel budget
3. Gestione dei pagamenti
4. Autorizzazione delle spese
5. Gestione del flusso di cassa, dei costi, delle spese correnti e delle previsioni finanziarie
6. Supervisione delle procedure di acquisto

Come discusso in precedenza, il mandato del project manager è quello di assumersi la responsabilità di garantire il successo generale del progetto. Riguardo le componenti finanziarie di un progetto, il project manager deve assicurarsi che i ruoli e le responsabilità di tutte le persone coinvolte nei processi finanziari siano chiari E che le persone rispettino i propri impegni.

Quando si monitora la performance finanziaria del progetto, la prima domanda di solito è: "Il progetto ha sfiorato il budget o è sotto il budget?" Per rispondere a questa domanda, la maggior parte dei team di progetto estrae i dati di budget più recenti e confronta i costi cumulativi pianificati con i costi cumulativi effettivi, registrati fino a una certa data. Sfortunatamente, questo calcolo è spesso limitato nella sua utilità: sebbene possa fornire un'istantanea del fatto che un progetto abbia speso più o meno denaro di quanto stimato, in un determinato periodo, questi dati non ci spiegano perché esiste questa varianza.

Prendiamo, ad esempio, i dati forniti nella Tabella 34. L'analisi iniziale dei dati del terzo mese di questo progetto indicherebbe che ha sfiorato il budget. Questo perché il costo cumulativo pianificato alla fine del terzo mese (1100) è inferiore al costo cumulativo effettivo (1300).

Attività	Costo Pianificato	Mese Uno	Mese Due	Mese Tre	Mese Quattro	Mese Cinque	Mese Sei
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Costo totale pianificato per mese		100	300	700	300	300	100
Costo cumulativo pianificato		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Costo totale effettivo per mese		150	350	800			
Costo cumulativo effettivo		150	500	1,300			

Tabella 34: Budget illustrativo per un progetto di 6 mesi (inclusi i costi effettivi fino al Mese 3)

Sfortunatamente, questo rapido calcolo non fornisce il quadro completo dello stato finanziario del progetto. Sì, il progetto ha speso 200 (11%) in più rispetto a quanto preventivato per i primi tre mesi. Tuttavia, mentre si è tentati di presumere che la variazione dei costi alla fine del terzo mese significhi che il progetto ha "sfiorato il budget", attenzione a non saltare a facili conclusioni! I costi superiori alle attese potrebbero essere riconducibili a uno di questi due motivi:

- **Scenario A:** Il progetto potrebbe essere più costoso di quanto inizialmente stimato. In questo caso, le attività del progetto rientrano nei tempi previsti, ma costano più di quanto pianificato nel budget. Analisi: lo Scenario A è decisamente problematico. Indica una tendenza che, se confermata, si tradurrà in un progetto completamente fuori budget. In questa situazione, dovranno essere implementate azioni correttive per garantire che il progetto non sfiori il budget.
- **Scenario B:** Il progetto attualmente potrebbe spendere più del previsto perché è in anticipo sui tempi. Nel nostro esempio, il progetto sta spendendo più di quanto previsto per i primi tre mesi. Analisi: lo scenario B non è necessariamente problematico. Sì, il progetto spende più denaro al mese di quanto originariamente previsto; tuttavia, sta anche completando più lavoro di quanto pianificato. In questo scenario, il progetto deve raccogliere più informazioni possibili per decidere se il livello di spesa superiore a quanto previsto sia dovuto alla quantità di lavoro che sta completando.

Nota: In entrambi gli scenari, il progetto dovrà assicurarsi di disporre di liquidità sufficiente (flusso di cassa) per continuare le operazioni, dato che spende più denaro al mese di quanto originariamente pianificato.

Lo Scenario B rappresenta una sfida interessante per un team di progetto. Questo scenario sottolinea l'importante messaggio che non è sufficiente guardare solo se un progetto ha speso più o meno denaro di quanto stimato, in un determinato periodo. Al contrario, il monitoraggio della performance finanziaria deve tenere conto anche di due indicatori separati ma correlati: il monitoraggio del flusso di cassa e il monitoraggio dei costi attraverso l'analisi del valore realizzato (*Earned Value*).

Per monitorare al meglio i costi di progetto, è preferibile monitorare il costo del lavoro completato durante un dato periodo. **L'*Earned Value Analysis* è uno strumento che confronta, per ogni attività eseguita, il costo pianificato con quello effettivo E INOLTRE confronta il tasso reale di avanzamento di ciascuna attività con quanto programmato nel piano di progetto.** Ciò significa che per utilizzare l'*Earned Value Analysis*, il project manager avrà bisogno di un insieme più completo di dati, che combini gli elementi sia del budget che della pianificazione temporale del progetto, secondo quanto stabilito nel piano di implementazione.

La Tabella 35 fornisce una vista aggiornata del progetto semestrale introdotto in precedenza, ma ora include due nuove colonne che forniscono il costo effettivo e la percentuale di lavoro completato, per ciascuna attività.

Attività	Costo Pianificato	Costo effettivo	% Compl.	Mese Uno	Mese Due	Mese Tre	Mese Quattro	Mese Cinque	Mese Sei
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Costo totale pianificato per mese				100	300	700	300	300	100
Costo cumulativo pianificato				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Costo totale effettivo per mese				150	350	800			
Costo cumulativo effettivo				150	500	1,300			

Tabella 35: Budget illustrativo per un progetto di 6 mesi (inclusi i dati per l'Earned Value Analysis)

Quando si analizzano le informazioni nella Tabella 35, dai dati si possono trarre due importanti conclusioni:

- Dopo tre mesi, il progetto ha completato, in tutto o in parte, otto attività. Confrontando i costi pianificati di ciascuna di queste attività con il loro costo effettivo di implementazione, si può dimostrare che il progetto è ESATTAMENTE nel budget rispetto al lavoro realizzato (il progetto ha speso 1300 per ottenere 1300 in termini di lavoro svolto).

- Il piano di progetto prevedeva di realizzare in tre mesi lavori per un valore di 1100. Invece, ne sono stati realizzati per 1300. Significa che il progetto è in anticipo del 18% rispetto al programma.

Quindi quali conclusioni si possono trarre da questa analisi?

- Se il progetto continua al ritmo attuale, il lavoro verrà completato in anticipo;
- Se questa tendenza continuerà invariata, il progetto verrà completato nel rispetto del budget.

Si noti che le conclusioni dell'*Earned Value Analysis* differiscono dalle conclusioni dell'analisi della varianza del costo cumulativo, nella sezione precedente. Questo perché l'*Earned Value Analysis* fornisce dati più ricchi che integrano le attività, il budget e i dati del calendario, a livello di attività del progetto.

Di conseguenza, l'*Earned Value Analysis* aiuta a evidenziare come non tutti gli scenari, in cui i costi cumulativi superano il budget del progetto, sono un "male". Al contrario, non tutti gli scenari, in cui i costi cumulativi sono al di sotto del budget, sono un "bene". Il project manager dovrebbe esplorare ulteriormente i dati per ottenere una comprensione più chiara della situazione del budget, rispetto al completamento programmato degli output tangibili del progetto.

La Tabella 36 fornisce una panoramica delle combinazioni di risultati che possono verificarsi durante l'esecuzione di una *Earned Value Analysis* e identifica le implicazioni dei diversi scenari. Si noti che le celle della tabella forniscono alcune combinazioni budget/*schedule* che vanno "bene", altre "male" e alcune che richiedono più dati per comprendere lo stato del progetto.

	In Ritardo sullo <i>Schedule</i>	In Orario sullo <i>Schedule</i>	In Anticipo sullo <i>Schedule</i>
Sotto Budget	Servono più dati	Bene	Bene
Esattamente nel Budget	Male	Bene	Bene
Fuori Budget	Male	Male	Servono più dati

Tabella 36: Le possibili combinazioni dell'*Earned Value Analysis*

Sebbene le classificazioni dei vari stati nella Tabella 36 siano utili, dovrebbero essere solamente un punto di partenza per esplorare ulteriormente la situazione: "Perché ci troviamo nella situazione indicata dall'*Earned Value Analysis*? Il nostro stato attuale è il risultato delle decisioni prese dal progetto in merito alla gestione della qualità, alla gestione del rischio, alla gestione degli *stakeholder* o uno qualsiasi dei tanti altri elementi che influenzano il budget e il calendario?"

Al termine di questa esplorazione del monitoraggio finanziario, c'è un'ultima, importante, osservazione da fare. Sebbene l'*Earned Value Analysis* possa fornire dati avanzati che aiutano a monitorare meglio lo stato finanziario del progetto, richiede anche un accurato sistema di contabilità del progetto che integri i costi delle attività con i dati della pianificazione. Insieme, queste informazioni possono essere utilizzate per misurare l'*Earned Value* complessivo del progetto in termini di costo e tempistiche. Il sistema contabile dovrà essere fondato su una struttura di ripartizione del lavoro (*Work Breakdown Structure*) pragmatica, basata sulle attività, e dovrà fornire informazioni tempestive sui costi. Qualsiasi ritardo nella rendicontazione dei costi è un ritardo nella capacità di valutare lo stato attuale del progetto. Questi prerequisiti sono spesso assenti nei sistemi delle organizzazioni di sviluppo, rendendo difficile l'adozione di questo strumento di gestione in questo specifico ambito.

Gestione dei Rischi

Durante la fase di Implementazione, dovrai monitorare continuamente i rischi per identificare eventuali cambiamenti nel loro stato o se si stanno trasformando in un problema. È meglio effettuare revisioni periodiche dei rischi durante questa fase per identificare eventuali azioni in sospeso, la probabilità e l'impatto del rischio, rimuovere i rischi che sono ormai superati e identificarne di **nuovi**.

Il Registro dei Rischi è stato sviluppato nella fase di Setup del progetto e dovrebbe essere stato aggiornato e rivisto durante la fase di Pianificazione. Durante l'Implementazione del progetto, il registro dei rischi deve essere ulteriormente rivisto e aggiornato in momenti concordati, durante tutto il progetto. È probabile che l'elenco dei rischi, e le relative strategie di risposta, cambino man mano che il progetto matura e si sviluppano nuovi rischi o scompaiono i rischi che erano stati previsti. È possibile programmare regolarmente delle revisioni dei rischi di progetto, per garantire che il rischio di progetto sia uno dei punti all'ordine del giorno in tutte le riunioni di gestione del progetto. Se emergono rischi imprevisti o l'impatto di un rischio è maggiore del previsto, la risposta pianificata o l'allocazione delle risorse potrebbero non essere adeguate. A questo punto, il team di progetto deve eseguire un'ulteriore pianificazione della risposta per controllare il rischio emerso.

Gestione dei Problemi

Nel mondo della boxe, si dice che "tutti hanno un piano... finché non vieni colpito". La stessa dinamica esiste quando si gestisce un progetto. Proprio come un pugile sul ring, la vita di un progetto è rischiosa, complessa e talvolta un totale caos. Anche con un piano completo e dettagliato, ci saranno dei "pugni" (problemi) che metteranno alla prova il progetto durante la sua implementazione. Come ogni buon pugile, il project manager deve imparare a gestire i problemi, navigare nella complessità e adattare il piano per riflettere la realtà attuale.

Un problema è una decisione, una situazione o un ostacolo irrisolti che avranno un impatto significativo sul progetto e che il team non può risolvere immediatamente. La gestione dei problemi consiste nell'avere un processo per identificare questi problemi e gestirli fino alla loro risoluzione. La risoluzione di un problema può andare al di là dell'autorità del project manager e del team. Tuttavia, anche se un problema deve essere inoltrato al livello successivo della catena di comando o delegato a un'altra persona per essere risolto, deve comunque essere sempre monitorato dal project manager, che deve essere pronto, durante tutta la fase di implementazione, ad assegnare risorse per affrontare e risolvere questi problemi.

La Gestione dei Problemi dovrebbe essere un processo collaborativo, che includa tutti i membri del team, in particolare coloro che si trovano sul campo e che stanno svolgendo il lavoro. Sebbene il project manager non debba essere direttamente responsabile di tutte le azioni dirette a risolvere ogni problema, dovrebbe ugualmente essere sempre ben informato e inoltrare alla governance del progetto quei problemi che superano i livelli di tolleranza. Lo sforzo collaborativo e di squadra nella gestione dei problemi richiederà al team di:

- Identificare i problemi del progetto;
- Contribuire alla risoluzione dei problemi del progetto (Nota: l'esperienza ha dimostrato che le persone direttamente coinvolte nel lavoro, di solito, sanno meglio di chiunque altro come risolvere eventuali problemi. Pertanto, è compito del project manager creare un ambiente in cui ogni membro del team si trovi in una posizione adatta a risolvere il maggior numero possibile di problemi, secondo i limiti delle proprie responsabilità, prendendo decisioni e rispondendo ai

rischi. Strutture di governance e tolleranze chiare sono fondamentali per una gestione efficiente dei problemi);

- Riportare le questioni importanti (che sono cioè al di sopra delle loro tolleranze) al project manager il prima possibile.

Tuttavia, anche se la gestione dei problemi è uno sforzo collaborativo, in ultima analisi è il project manager ad esserne responsabile (ricorda che in una tabella RACI ci può essere un solo individuo responsabile per un determinato compito/attività).

Avere un processo di gestione dei problemi ben documentato è fondamentale per comunicare e far rispettare tale processo a tutto il team. Se i problemi non vengono risolti, le conseguenze negative possono includere quanto segue:

- Incapacità di rispettare le tempistiche, i costi e la pianificazione del progetto;
- Qualità del progetto scarsa o inaccettabile;
- Creazione di una scarsa reputazione tra comunità, donatori e altri soggetti; e
- Controversie post implementazione.

Il project manager deve occuparsi di tutti i processi di gestione dei problemi, anche attraverso questi strumenti:

1. **Identificazione e Monitoraggio dei Problemi** – Identificare domande fondamentali, decisioni e altri problemi in sospeso prima che influiscano negativamente sul progetto. In quanto tale, il processo di identificazione e monitoraggio dei problemi è strettamente correlato al tema della gestione del rischio e al monitoraggio del progetto.
2. **Analisi dei Problemi** – Comprendere il problema abbastanza bene da valutare correttamente le conseguenze future dei piani d'azione progettati per risolverlo.
3. **Comunicazione dei Problemi** – Comunicare i problemi al giusto livello dell'organizzazione in modo che vengano risolti. È anche importante comunicare quando e come vengono risolti i problemi.
4. **Controllo dei Problemi** – Il project manager è responsabile della creazione di un ambiente di lavoro in cui sia il team di progetto che i partner esecutivi possano svolgere le azioni necessarie per garantire che i problemi vengano risolti in modo tempestivo ed efficace.

Il processo di controllo dei problemi è strettamente correlato al monitoraggio del progetto, alla valutazione, all'*accountability* e alle attività di apprendimento; dovrebbe anche includere la creazione e il monitoraggio di un piano di risoluzione dei problemi. I problemi sono altresì strettamente legati al controllo delle modifiche nel progetto: i cambiamenti spesso si verificano proprio a causa del sopraggiungere di eventuali problemi, quindi questi due processi di gestione devono andare di pari passo.

Lo strumento di controllo più importante è il Registro dei Problemi, che riassume i problemi, ne descrive lo stato attuale e identifica chi è responsabile della loro risoluzione. Il registro dei problemi può assumere una varietà di forme tecniche, dalla carta a un database completamente integrato. Un formato di esempio può essere trovato nella tabella seguente:

Riferimento problema	Riportato da	Descrizione	Riportato in data	Assegnato a	Assegnato in data	Status	Risoluzione
Ritardo Attività: Costruzione delle Latrine	Supervisore del Sito	La pioggia ha ritardato lo scavo delle buche per le latrine.	21 marzo	Supervisore del Sito	23 marzo	23 marzo: lo scavo delle buche per le latrine è ritardato a causa della pioggia iniziata il 21 marzo, le attività sono state sospese fino a che non smetterà di piovere. 24 marzo: La pioggia sta ancora ritardando le attività. 25 marzo: La pioggia è cessata ma il terreno è troppo umido per riprendere le attività di scavo. 26 marzo: Il terreno è ancora troppo umido per riprendere le attività di scavo, verificheremo nuovamente dopo il fine settimana. 29 marzo: Il terreno è abbastanza asciutto per riprendere le attività.	Il numero di giorni di ritardo è superiore al livello di tolleranza del supervisore del sito (5 giorni), quindi il problema è stato inoltrato al project manager. Il project manager sta acquisendo lavoratori aggiuntivi per ridurre i tempi e rientrare nel programma stabilito.

Tabella 37: Registro dei Problemi

Tieni presente che la gestione dei problemi richiede che l'intero team sia a conoscenza dei processi in atto e comprenda quali sono le loro tolleranze per prendere decisioni in merito ai problemi. È inoltre fondamentale che il team di progetto comunichi i problemi al project manager, in ogni circostanza.

Monitoraggio, Valutazione, Responsabilità e Apprendimento (MEAL)

Durante l'implementazione, verrà completata una notevole quantità di monitoraggio, *accountability* e apprendimento. La frequenza delle valutazioni dipenderà dalla durata del progetto, dai requisiti dei donatori e dalla complessità del progetto. Le attività MEAL durante l'implementazione sono vitali per mantenere e gestire il triangolo del triplo vincolo. Il project manager deve lavorare a stretto contatto con il team MEAL per fornire informazioni tempestive e pertinenti sullo stato di avanzamento del progetto, nonché incorporare meccanismi che daranno alle parti interessate l'opportunità di fornire feedback e garantire che siano inclusi nel progetto dei processi di apprendimento.

Monitoraggio

Il monitoraggio dovrebbe essere condotto durante l'intera vita del progetto, ma è particolarmente importante durante l'implementazione per informare il processo decisionale, assicurare che il progetto sia sulla buona strada secondo gli obiettivi pianificati e permette di identificare rischi e problemi che non sono stati portati all'attenzione del project manager e del team.

Gli indicatori del *Logical Framework* verranno utilizzati per misurare i progressi mentre il progetto procede attraverso il processo di implementazione, assicurando che vengano raggiunti secondo quanto pianificato.

Per questo, il project manager e il team MEAL possono utilizzare una **tabella di monitoraggio delle prestazioni degli indicatori** (Indicator Performance Tracking Table - IPTT) che include tutti gli indicatori del progetto, la frequenza con cui sono misurati, gli obiettivi da raggiungere, nonché i valori di riferimento di base (*baseline*) e finali (*endline*).

Livello dell'Indicatore	Indicatore e Definizione	Obiettivo generale	Valore di riferimento di base	Valore Obiettivo Q1	Valore Attuale Q1	Valore Obiettivo Q2	Valore Attuale Q2	Valore Finale
Risultati (Outcome): Accesso migliorato a latrine di qualità per la comunità del fiume Delta	aumento % nell'uso delle latrine entro la fine del progetto rispetto a prima del progetto. (disaggregato per genere)	60%	18% (6% donne, 12% uomini)	30%	23%	50%	48%	
Output: Latrine di qualità costruite.	# di latrine costruite entro 50 metri dalle abitazioni, entro la fine della fase 2 del progetto.	100	0	50	35	50	58	

Tabella 38: Tabella di monitoraggio delle prestazioni degli indicatori

Come mostrato nell'IPTT, gli obiettivi per ciascun indicatore sono suddivisi in periodi di tempo. Questa tabella fornisce al project manager e al team MEAL un modo per identificare le differenze tra il piano e la situazione effettiva e fornisce informazioni preziose da prendere in considerazione in merito al piano di implementazione, oltre che esaminare se e perché queste variazioni si verificano.

Analizziamo i due esempi nell'IPTT: secondo il piano, ci sarebbero dovute essere 100 latrine costruite entro la fine del trimestre (Q) due; 50 costruite nel primo trimestre e 50 nel secondo trimestre. Come indicato nelle colonne contenenti i valori attuali, nel primo trimestre ne sono state costruite solo 35, 58 invece nel secondo trimestre, per un totale di 93: una variazione di 7 latrine rispetto a quanto pianificato (100). Il project manager e il team MEAL saranno stati avvisati, alla fine del primo trimestre, che l'obiettivo non era stato raggiunto e avranno indagato sulle relative cause. Se osserviamo il registro dei problemi più sopra, possiamo vedere che la pioggia è stata la causa del ritardo nel primo trimestre del progetto e il project manager ha quindi aggiunto più risorse per cercare di raggiungere il numero totale previsto entro la fine del Q2.

Il ritardo nel livello di *output* (meno latrine costruite entro la fine del primo trimestre) ha avuto un effetto negativo sull'indicatore del risultato (*outcome*), che richiedeva la costruzione delle latrine affinché le persone potessero iniziare a usarle, in modo da poter misurare un aumento nel loro uso. Questo esempio evidenzia come i problemi, il processo MEAL e la gestione dello *schedule* siano profondamente collegati.

L'IPTT è solo uno dei tanti strumenti che il team MEAL e il project manager possono utilizzare per monitorare il progetto. Indipendentemente dagli strumenti utilizzati, questi dovrebbero essere riesaminati e aggiornati regolarmente in modo che il project manager e le altre parti interessate (ad es. la *governance*) abbiano la possibilità di utilizzare al meglio le informazioni del monitoraggio per informare il processo decisionale del progetto.

Valutazione

Le valutazioni in tempo reale, per il project manager, possono essere uno strumento molto prezioso, offrendo l'opportunità di condurre analisi più approfondite durante l'implementazione del progetto. Lo scopo di una valutazione in tempo reale è fornire al project manager, al team e agli *stakeholder* un esame generale del progetto, volto al miglioramento e all'apprendimento, in modo da apportare eventuali adeguamenti al progetto, se necessario.

Se si decide di condurre una valutazione in tempo reale, i tempi e le risorse necessari dovrebbero essere pianificati in anticipo, durante la fase di pianificazione.

Responsabilità (*Accountability*)

L'*accountability* comprende quattro componenti principali: trasparenza, standardizzazione, reattività e partecipazione: in sostanza, mira a impegnarsi, rispondere e bilanciare le esigenze delle parti interessate in un progetto.

Durante l'implementazione verranno scritti molti report: questo è un esempio di come il progetto può rispettare la componente di **trasparenza** dell'*accountability*, fornendo informazioni alle parti interessate e condividendo lo stato di avanzamento del progetto.

La **standardizzazione** è direttamente correlata alla conformità, nella misura in cui garantisce che il progetto rispetti tutte le regole, le norme e gli standard delle migliori pratiche MEAL.

Come parte della **reattività**, i meccanismi avrebbero dovuto essere pianificati e progettati nelle fasi precedenti. Durante l'implementazione, questi meccanismi saranno stati già lanciati e il team di progetto dovrebbe quindi ricevere un feedback attraverso di loro. Ci dovrebbe anche essere un processo di ricezione di questi feedback, in modo che vengano classificati e forniti al membro del team appropriato. Ad esempio, se in un centro sanitario si utilizza una casella dei commenti, in cui i pazienti possono fornire un feedback, questi dovrebbero essere raccolti regolarmente da un incaricato (due volte a settimana, settimanalmente), documentati, classificati e inoltrati al membro del team più adeguato a intraprendere un'azione correttiva o fornire una risposta.

La **partecipazione** è un tema centrale in tutto il Project DPro, che continua ad essere presente anche nelle attività MEAL. Garantire che le parti interessate siano incluse nel processo, quando e dove sia appropriato, promuove l'adesione al progetto, nonché la responsabilità e la trasparenza. La parte difficile è capire quali *stakeholder* dovrebbero essere inclusi e in quali attività, con lo scopo di promuovere una cultura più partecipativa all'interno del progetto.

Apprendimento

L'attenzione all'apprendimento dovrebbe essere presente durante tutto il progetto, in particolare durante l'implementazione. Durante la pianificazione, l'apprendimento avrebbe dovuto essere stato integrato nel piano MEAL, stabilendo punti nel progetto in cui il team e le parti interessate si soffermano e riflettono sulle informazioni che sono state ricevute attraverso il monitoraggio, l'*accountability*, i problemi, ecc.

L'apprendimento dovrebbe essere partecipativo, documentato e condiviso con gli *stakeholder*. È anche importante che le lezioni apprese vengano presentate a livello di programma e portfolio.

Gestire il Cambiamento

Nelle sue riflessioni sull'evoluzione, Charles Darwin osserva che "non è il più forte della specie che sopravvive, né il più intelligente, ma quello più reattivo al cambiamento." Allo stesso modo, i project manager devono rendersi conto che probabilmente, o quasi certamente, saranno necessari alcuni cambiamenti affinché i loro progetti abbiano successo.

Questi cambiamenti sono normali, accettabili e (a volte) persino desiderabili. I piani di progetto non sono destinati a essere documenti statici e si deve prestare attenzione a che non siano considerati statici o eccessivamente difficili da cambiare. I team di progetto devono ricordare che un piano di implementazione è un "mezzo per un fine", non è un fine in sé! Più specificamente, il team deve avere ben chiare le insidie che possono nascere quando si trattano i piani di progetto come documenti statici:

- Non riconoscere che i piani originali avevano dei difetti;
- Paura di rivelare ai donatori esterni (e interni) che il piano originale non è più praticabile;
- Riluttanza nel rivisitare i documenti originali, per sviluppare un piano nuovo e più appropriato; e
- Mancanza di chiarezza riguardo al processo che deve essere seguito per aggiornare i documenti del progetto.

Tuttavia, quando si tratta di gestire le richieste di modifica, il project manager deve bilanciare due considerazioni. Da un lato, i documenti di progetto non devono essere considerati immutabili indipendentemente dalla mutevole realtà del progetto. D'altra parte, occorre prestare attenzione a non apportare modifiche al progetto senza passare attraverso i processi e i canali appropriati.

Per gestire questo equilibrio, i project manager devono stabilire norme che consentano loro di incorporare in modo flessibile le modifiche al progetto quando necessario, ma devono anche assicurarsi che le modifiche proposte al progetto siano gestite attraverso un rigoroso processo di controllo integrato, che garantisca che tutte le modifiche siano:

- a. Gestite attraverso un processo formale di gestione del cambiamento;
- b. Analizzate per garantire che le implicazioni di tali modifiche siano attentamente ponderate;
- c. Documentate per illustrare il loro impatto completo su tutti gli elementi integrati del progetto;
- d. Comunicate ai principali *stakeholder* del progetto.

Una volta che è chiaro quale livello di autorità è richiesto, secondo quanto riportato nel *project charter*, per prendere una decisione riguardo a una richiesta di modifica al progetto, il passo successivo è rispondere a queste ulteriori domande:

- La modifica richiesta è consentita dagli accordi esistenti?
- Sono stati esplorati e approvati tutti gli impatti che la modifica richiesta avrà su pianificazione, risorse, costi e qualità?
- Gli *stakeholder* del progetto sono stati consultati in merito alla modifica proposta?
- Il piano di implementazione del progetto è stato aggiornato per documentare le implicazioni della modifica proposta?

- Sono disponibili le risorse (tempo, materiali, denaro, risorse umane) necessarie per attuare il cambiamento proposto?

Una mappatura come quella presentata nella Figura 43 può essere una risorsa utile per identificare e controllare il processo di gestione delle modifiche al piano di implementazione del progetto, ed è parte del principio di *project management adattivo*. Una Mappatura delle Richieste di Modifica è un processo che il project manager, il team e le parti interessate possono utilizzare per garantire che le modifiche siano documentate e che il loro impatto sul progetto (ad es. sul Triangolo del Triplo Vincolo) sia stato valutato.

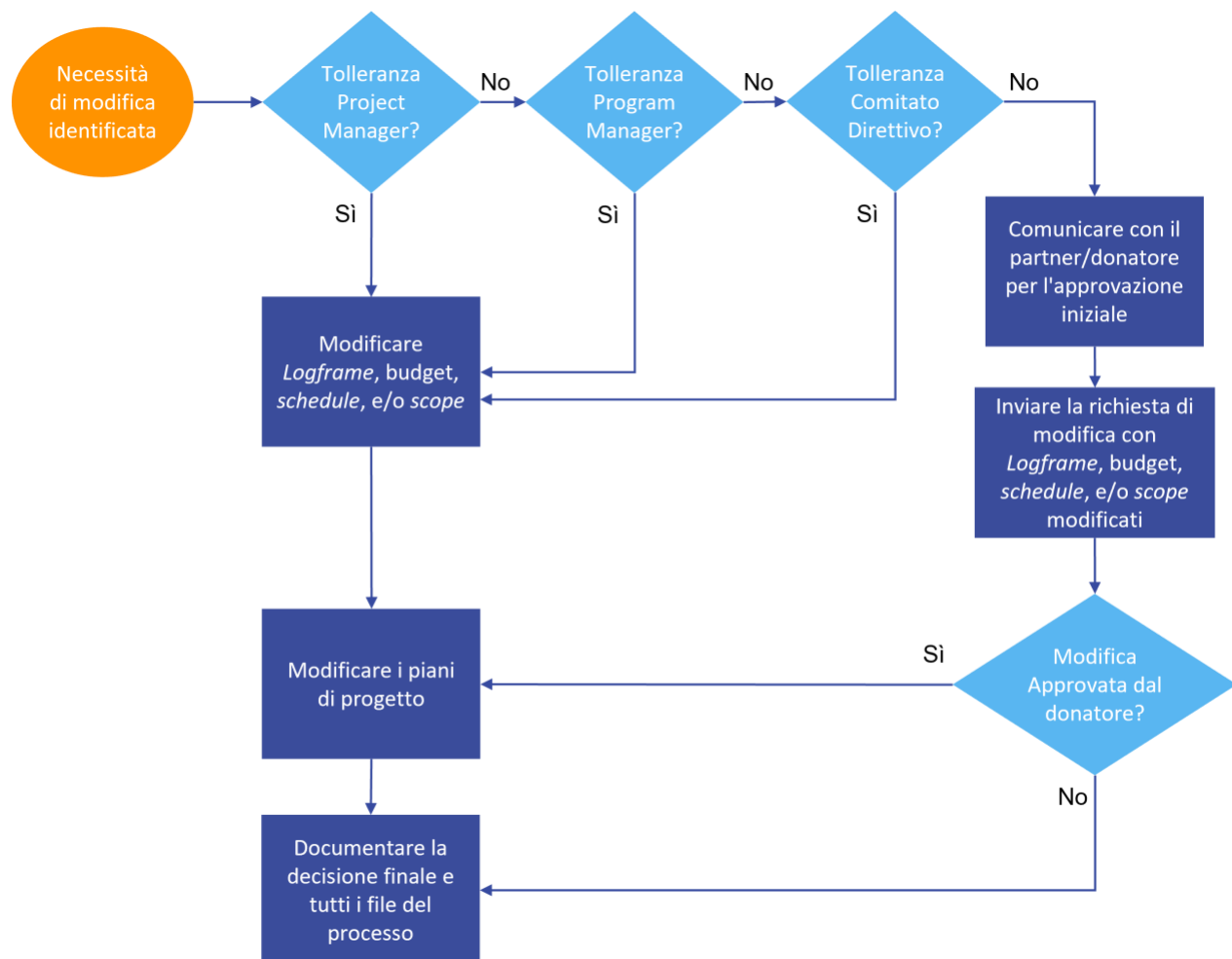


Figura 43: Mappa illustrativa del processo per una richiesta di modifica al progetto

Tuttavia, sebbene una mappa del processo come quella nella Figura 43 sia utile, è estremamente importante riconoscere che tale mappa varierà sostanzialmente a seconda della struttura di governance del progetto, delle relazioni con i donatori, dei requisiti contrattuali, dei partner esecutivi e altro ancora. Pertanto, è importante personalizzarla in base alla realtà del contesto operativo di ciascun progetto.

Indipendentemente dalla specifica mappatura del processo, è particolarmente importante che tutte le modifiche siano gestite in modo integrato. Vale a dire, garantire che qualsiasi revisione del piano di progetto identifichi chiaramente le implicazioni che la modifica potrebbe avere su altre sezioni del piano di gestione. Le persone che hanno familiarità con ciascuna delle aree del progetto (*scope*, costi, pianificazione, rischi, appalti, qualità, ecc.) dovranno valutare l'impatto delle modifiche proposte

sull'intero piano del progetto. Quando si è convenuto che la modifica proposta sarà vantaggiosa e che le implicazioni sono accettabili, la richiesta di modifica può essere approvata. Il piano di progetto rivisto e approvato dovrebbe essere comunicato all'intero team di progetto, in modo che tutti lo possano adottare.

Esame di realtà: questo scenario ti suona familiare?

Un progetto triennale è entrato nel secondo anno della sua fase di implementazione. In generale, il progetto sta andando bene. La logica dell'intervento progettuale è ancora valida e i *deliverable* sono ancora fattibili. C'è, tuttavia, un problema significativo con il piano di progetto. La realtà sul campo sopravvenuta durante il secondo anno ha poco in comune con quanto previsto quando i piani di progetto sono stati sviluppati 20 mesi prima. È sempre più chiaro che alcune previsioni di budget sono state significativamente sottostimate, mentre altre voci non sono più necessarie a causa di alcune modifiche ai ruoli dei partner esecutivi.

Sebbene queste sfide possano essere affrontate attraverso una combinazione di gestione dei problemi e richieste di cambiamento, alcuni progetti le affrontano attraverso una strategia di pianificazione iterativa del progetto.

Gestione della Catena di Approvvigionamento (*Supply Chain*)

È importante chiarire che la responsabilità ultima delle finanze del progetto, della catena di approvvigionamento e della gestione delle risorse umane è a carico del project manager. Questo è vero anche se il project manager potrebbe non avere la responsabilità di gestione diretta della catena di approvvigionamento. È compito del project manager assicurarsi che le finanze del progetto siano ben gestite; che beni, servizi e materiali siano gestiti in modo efficace ed efficiente; e che il personale del progetto abbia tutte le competenze necessarie per raggiungere il successo.

Acquisti (*Procurement Management*)

Con il termine *Procurement* si intende il processo di acquisto di beni e servizi: dalla preparazione e elaborazione di una richiesta fino alla consegna e all'approvazione della fattura per il pagamento. Il project manager può essere direttamente responsabile dell'approvvigionamento dei beni e servizi necessari per sviluppare e implementare il progetto, oppure può dirigere queste attività designando come responsabile un membro del team. Indipendentemente dal ruolo e dalla responsabilità precisi del project manager, queste attività possono avere un impatto significativo sul budget e sulla pianificazione del progetto e avrebbero dovuto essere contabilizzate e incluse in precedenza nel piano di implementazione, così come dovranno essere monitorate ed eventualmente adattate durante la fase di implementazione.

Esempi tipici di *procurement*, associati a un progetto, includono:

- **Materiali:** Questi possono variare da prodotti comuni, come mobili e personal computer, a dispositivi altamente specializzati come apparecchiature mediche, macchinari per la perforazione di pozzi o materiali per la costruzione di strade.
- **Consulenti:** Spesso, mentre le risorse interne sono sufficienti per eseguire una parte significativa del lavoro di progetto, sono comunque necessarie risorse aggiuntive per completare il progetto in tempo o per fornire alcune competenze necessarie. Una strategia consiste nell'ingaggiare risorse esterne, di solito consulenti, per ingrandire lo staff del progetto.

- **Fornitori:** In questo caso, il fornitore si assume la responsabilità di eseguire tutti gli aspetti di un servizio selezionato, solitamente secondo standard specifici e per un costo fisso. In questo tipo di scenario, il progetto acquista il servizio specifico. Esempi: servizi di demolizione, servizi di trasporto, servizi di sicurezza e servizi di costruzione.

Ci sono tre fasi nella gestione degli acquisti:

- Aggiornamento e revisione del piano degli acquisti
- Identificazione dei fornitori
- Selezione, negoziazione e aggiudicazione.

Vari documenti possono essere utilizzati per sollecitare informazioni da potenziali fornitori di servizi e materiali. Alcuni esempi possono includere:

- **Richiesta Preventivi:** Una stima indipendente del tempo e del costo per fornire il servizio o i materiali viene generalmente fornita quando i criteri di valutazione del fornitore sono relativamente semplici e la decisione sarà presa principalmente/esclusivamente in base al prezzo.

Sebbene il prezzo sarà una considerazione particolarmente importante nella valutazione dei preventivi, occorre prestare attenzione nel valutare che il costo proposto sia una stima realistica e non eccessivamente ottimistica e che tenga conto delle tecnologie e delle competenze coinvolte nel progetto. Se ci sono variazioni significative tra le stime dei costi e dei tempi per materiali e servizi nei preventivi presentati, quello più basso potrebbe non essere sempre il migliore. Se l'offerta bassa dovesse essere significativamente inferiore rispetto alle altre, dovrebbe essere esaminata con molta attenzione, in quanto potrebbe esserci una differenza nella qualità o qualcos'altro di fondamentale che il team di progetto dovrebbe sapere prima di accettarla.

- **Richiesta di Proposte (*Request for Proposals*):** Quando i criteri di selezione per i potenziali fornitori sono più complessi, i documenti di stima non raccoglieranno necessariamente tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione informata. Si possono raccogliere informazioni aggiuntive tramite un processo di invito a presentare offerte (*Invitation for Bid* - IFB) o una richiesta di proposte (*Request for Proposals* - RFP). La RFP dovrebbe contenere una descrizione del lavoro (*Statement Of Work* - SOW) completa e concisa che definisca chiaramente i prodotti desiderati, i loro requisiti funzionali, le caratteristiche operative e prestazionali e le interfacce richieste con altri sistemi e processi dell'organizzazione.

La procedura di *procurement* dovrebbe essere progettata per consentire all'organizzazione di ottenere e valutare stime/proposte da diversi fornitori, utilizzando una varietà di criteri che potrebbero essere rilevanti per la decisione. Durante questo processo il team di progetto dovrà rispettare tutte le procedure di conformità, imposte dai donatori, relative all'approvvigionamento e ai controlli interni dell'organizzazione.

I criteri di selezione possono essere limitati alla quotazione del prezzo e alla tempistica se il materiale o il servizio è prontamente disponibile e relativamente semplice nella sua configurazione. In generale, tuttavia, la selezione del fornitore si baserà anche su una combinazione di valutazioni tecnico-finanziarie.

Qualunque sia il criterio di selezione impiegato, il gruppo dei decisori dovrebbe essere chiaro sui criteri da utilizzare e sui relativi pesi, in modo da semplificare la valutazione delle proposte e la scelta finale.

Gestione della Logistica

Poiché molti progetti dipendono dalla consegna tempestiva dei materiali, un adeguato supporto logistico è una necessità importante. Logistica significa avere la cosa giusta, al posto giusto, al momento giusto.

Nella sua accezione più limitata, la logistica implica il semplice trasporto di merci, ma in realtà c'è di più. In un senso molto più ampio, la logistica include tutte le attività necessarie per consegnare gli articoli in modo accurato, efficiente ed entro un tempo limite, nel luogo e alla persona a cui sono destinati. Questa definizione più ampia di logistica efficace implica:

- Gestione dell'inventario e del magazzino
- Trasporto materiali

A seconda del progetto, l'inventario può rappresentare un costo elevato nel valore totale del progetto. Questo valore è costituito dal costo dell'inventario stesso, più il costo del trasporto della merce, il costo di gestione della merce (manodopera, imballaggio, ecc.) e la conservazione della merce nei magazzini. Il team di progetto deve inoltre stabilire un metodo di gestione dell'inventario che assicuri la disponibilità delle scorte, in modo da soddisfare le esigenze del progetto come e quando richiesto.

A tal fine, il project manager deve coordinarsi con i membri del team direttamente responsabili della gestione dell'inventario, correlando costantemente i requisiti dell'inventario alle mutevoli esigenze e priorità del progetto. Come parte di questa sfida, il progetto deve stabilire un equilibrio tra domanda e offerta, stabilendo scorte minime per coprire i tempi di consegna.

Una volta che il team di progetto abbia stabilito questo equilibrio, il project manager deve assicurarsi che vengano applicate le politiche che definiscono gli standard e i controlli richiesti per tutti gli elementi della gestione dell'inventario e del magazzino.

Lo scopo del trasporto è spostare fisicamente i materiali in modo affidabile e sicuro, in tempo, in modo economico ed efficiente, verso la loro destinazione.

Una strategia di trasporto non dipende solo dalle esigenze del progetto; può anche variare da situazione a situazione.

Gestione delle risorse (*Asset Management*)

Tutte le attrezzature e le forniture sono di proprietà del progetto. Spesso significa che queste risorse vengono restituite dopo la chiusura del progetto o allocate a un altro progetto perché ne faccia buon uso. Il project manager deve assicurarsi che ci sia un processo efficace per la gestione degli *asset* durante la fase di implementazione in modo che questi asset possano essere restituiti o riallocati una volta terminato il progetto. La gestione di queste risorse dovrebbe includere:

Registrare gli Asset: I progetti devono mantenere un registro completo e accurato di tutti i beni acquisiti per il progetto (tramite acquisto, trasferimento o donazione).

Etichettare gli Asset: Le risorse del progetto dovrebbero essere etichettate per facilitarne la supervisione e il controllo. Qualsiasi convenzione di etichettatura è valida, purché sia applicata in modo coerente e serva allo scopo di monitorare le risorse.

Monitorare gli Asset: Lo stato delle risorse deve essere aggiornato regolarmente per tenere conto di acquisizioni, aggiustamenti, trasferimenti e dismissioni. Ciò includerà anche un conteggio fisico: eventuali discrepanze devono essere studiate, comprese e documentate nel registro dei problemi del progetto.

Proteggere gli Asset: Mettere in atto controlli adeguati affinché le immobilizzazioni siano adeguatamente mantenute e salvaguardate. Questi controlli varieranno a seconda dell'attività e del rischio. Ad esempio, un'organizzazione potrebbe richiedere che i computer portatili siano fissati con un cavo di bloccaggio appropriato e collocati in modo sicuro in un cassetto chiuso a chiave o in uno schedario quando non sono in uso. Un altro esempio potrebbe essere il requisito che le attrezzature per ufficio in prestito ai membri del personale debbano essere sempre registrate nel registro delle attrezzature/registro dei prestiti.

Piano di Sostenibilità del Progetto

Durante tutta l'implementazione del progetto, in particolare durante i Momenti Decisionali, il piano di sostenibilità del progetto dovrebbe essere rivisto e giustificato. Durante l'implementazione saranno infatti disponibili nuove e ulteriori informazioni che possono essere utili per convalidare il piano di sostenibilità. Ad esempio, potresti ricevere feedback dal team MEAL (ad es. dati e feedback dai meccanismi di *accountability*) o potrebbe esserci qualcosa di rilevante da considerare nel registro dei problemi. Il project manager dovrebbe garantire che il piano di sostenibilità sia ancora pertinente e basato sulle evidenze raccolte durante il progetto.

Alcune cose da considerare per giustificare la sostenibilità del progetto:

- Il modo in cui intendiamo chiudere il progetto è ancora valido e appropriato?
- Se consegneremo il progetto, stiamo fornendo tutto il supporto e le capacità adeguate all'entità che ci subentrerà?
- Il contesto è cambiato? Il piano di sostenibilità è ancora valido?

Se si utilizza una pianificazione per tappe, i momenti decisionali presenti alla fine di ogni tappa sono dei buoni punti dove verificare nuovamente la fattibilità e la pertinenza del piano di sostenibilità. Se non si utilizza un piano a tappe, il project manager dovrà stabilire dei momenti durante l'implementazione del progetto in cui il piano di sostenibilità verrà rivisto e adattato, secondo necessità.

Riflessioni sull'implementazione del progetto – Guidare il progetto verso il successo

Per l'implementazione vengono spesi molto tempo, energia e risorse. Questo è anche il punto in cui si verificano la maggior parte dei problemi che possono influire direttamente sulla capacità di consegnare il progetto in tempo, rispettando il budget, lo *scope* e la qualità. Il modo in cui procede l'implementazione è il risultato diretto di quanto bene hai identificato, impostato e pianificato il progetto: molti problemi possono essere ricondotti direttamente a una pianificazione scadente, sia che si tratti di uno *scope* incompleto, sia di un piano che non includeva gli *stakeholder* giusti, falsando di conseguenza le stime e portando a molto stress, continui riallineamenti e giustificazioni scritte durante l'implementazione.

Il project manager è come il capitano di una nave: guida tutti i membri dell'equipaggio e le attività per garantire che il carico arrivi a destinazione intatto. Mentre ci saranno sicuramente cose al di fuori del suo controllo, ci sono molti scenari che si possono evitare se i processi delle fasi precedenti vengono eseguiti in modo completo e partecipativo, e se vengono rivisti durante l'implementazione, per garantire che il progetto venga ancora svolto nel modo giusto.

La *governance* diventa davvero fondamentale in questa fase. I problemi spesso portano al cambiamento, e il cambiamento spesso porta a dover prendere delle decisioni. Se la struttura di governance è chiara, ciò accelererà il processo decisionale e fornirà chiarezza ai partner esecutivi, al project manager e al team su quali decisioni possono prendere e quando.

In sostanza, l'implementazione può essere disordinata, ma se fai il lavoro necessario per impostare e pianificare correttamente il progetto prima dell'inizio dell'implementazione, migliorerai le tue capacità di portare a termine il progetto nel modo giusto.

2.5 Chiusura del Progetto

Cosa tratteremo in questo capitolo:

- ✓ Scenari di chiusura del progetto
- ✓ Chiusura amministrativa, finanziaria e contrattuale
- ✓ Pianificazione della sostenibilità a futuro
- ✓ Valutazioni del progetto
- ✓ Rendicontazione del progetto
- ✓ Lezioni apprese e revisioni post-implementazione.

“Tutte le cose sono create due volte; prima mentalmente poi fisicamente. La chiave della creatività è iniziare avendo bene in mente un finale, una visione e un progetto che portino ai risultati desiderati.”

– Stephen Covey

2.5.1 Introduzione

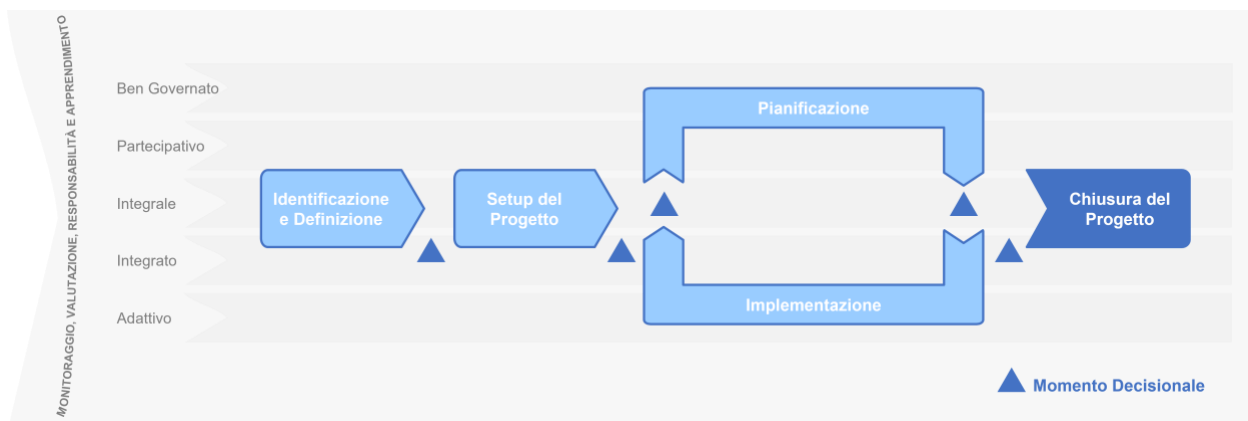


Figura 44: Modello delle Fasi del Project DPro – Chiusura

Un progetto, per definizione, è un'impresa temporanea, con un inizio e una fine ben definiti (di solito vincolati da una data, ma possibilmente anche da finanziamenti o risultati). La natura temporanea dei progetti li differenzia dalle normali operazioni di un'organizzazione (o attività continuativa tipica, che è lavoro funzionale ripetitivo, permanente o semipermanente, che produce prodotti o servizi). Nei settori dello sviluppo e umanitario, invece, si trovano spesso progetti attivi da anni, con una fase del progetto che continua il lavoro delle fasi precedenti. Questa osservazione sottolinea come la fine di un progetto nel settore dello sviluppo sia spesso più accuratamente caratterizzata come una fase di transizione piuttosto che come una chiusura del progetto rigorosamente definita.

Come menzionato nella discussione della fase di pianificazione del progetto, il piano di progetto deve includere un piano di chiusura che descriva come il progetto intende evolversi una volta giunto al termine, garantendo allo stesso tempo che continui il progresso verso il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi. Un piano di sostenibilità e chiusura del progetto può includere diversi scenari o contingenze per

affrontare i rischi e può anche allocare risorse aggiuntive, qualora non fosse possibile uscire completamente.

Nelle fasi precedenti, è stata posta enfasi sulla necessità di mettere in atto un piano di sostenibilità, in modo tale che durante il progetto possano essere realizzati tutti i preparativi necessari per assicurarsi che, alla chiusura del progetto, tutte le componenti di sostenibilità siano state pianificate e poste in essere.

Sostenibilità e progetti di Soccorso Umanitario

L'obiettivo principale dei progetti di soccorso umanitario è fornire assistenza immediata dopo un evento catastrofico, sotto forma di cibo, acqua, riparo, assistenza sanitaria e bisogni primari. C'è poca o nessuna sostenibilità in questi risultati e, in realtà, questo non è lo scopo dei progetti di soccorso umanitario. I piani di sostenibilità e la sostenibilità, in generale, sono più orientati verso i progetti di sviluppo; quindi, è improbabile che i progetti di soccorso umanitario includano elementi di sostenibilità.

Tuttavia, è possibile affrontare i progetti di soccorso umanitario in modo più sostenibile, il che significa che le risorse vengono utilizzate in modo ottimale, con la minor quantità di rifiuti possibile compatibilmente con il contesto. Le risorse vengono utilizzate nel modo più efficiente possibile? Stiamo considerando l'impatto sulla comunità e sull'ambiente con l'intervento che stiamo preventivando? La sostenibilità non riguarda solo la garanzia che i risultati del progetto servano a lungo termine, ma riguarda anche il modo in cui affrontiamo il nostro lavoro.

Sfortunatamente, sebbene la chiusura del progetto sia di grande importanza, è spesso trascurata e/o le vengono dedicate risorse insufficienti. Con le pressioni per passare a nuovi progetti e riassegnare i membri del personale ad altre attività, il modo più pratico per garantire una chiusura completa del progetto è includerla nel piano stesso del progetto. Detto questo, ci sono diversi scenari che potrebbero verificarsi alla fine di un progetto, come illustrato nella Figura 45.



Figura 45: Scenari di chiusura

Il modo in cui il progetto verrà chiuso va considerato a partire dalla fase di Identificazione e Definizione, principalmente perché l'approccio e la pianificazione che avvengono durante il progetto differiranno a seconda della chiusura desiderata. Nel caso di una Proroga, spesso non è qualcosa di imprevisto, ma piuttosto qualcosa che accade a seguito di circostanze mutevoli o inefficienze nella progettazione e pianificazione del progetto.

Proroga Gratuita del Progetto

Il termine "proroga gratuita" (*no-cost extension*) è usato frequentemente nel settore per descrivere le circostanze in cui le attività non potevano essere completate entro il periodo di tempo concordato. Pertanto, il team di implementazione richiede un'estensione per completare le attività senza costi aggiuntivi per il donatore.

In questo scenario, un'estensione gratuita, senza aggiungere costi aggiuntivi per il donatore, comporta costi aggiuntivi per il team di progetto e l'organizzazione. Gli stipendi devono ancora essere pagati, le strutture utilizzate e le risorse spese per il completamento delle attività.

Un altro scenario è che vi sia un budget residuo dal progetto che può essere speso per raggiungere più beneficiari o includere attività aggiuntive che contribuiranno ai risultati e all'obiettivo del progetto.

Indipendentemente dallo scenario, in una proroga gratuita, è necessario prestare molta attenzione nell'esaminare e comprendere l'impatto che si avrà sul triangolo del triplo vincolo. Anche la *governance* del progetto dovrebbe anche essere informata e partecipare al processo decisionale riguardante la proroga gratuita e sul suo impatto.

2.5.2 Output Principali

Piano di Sostenibilità: Il piano di sostenibilità viene sviluppato fin dalle prime fasi del progetto e verrà ulteriormente dettagliato durante la pianificazione e l'implementazione, fornendo livelli di dettaglio sempre più elevati e indicazioni operative specifiche per l'organizzazione, l'ente o l'istituzione pubblica che subentrerà dopo la chiusura del progetto.

Report: I report finali sono quasi sempre un requisito tipico della fine di un progetto. Questi possono includere resoconti narrativi, riepilogativi e finanziari forniti all'ONG, al partner, al donatore e/o ad altre parti interessate.

Valutazione Finale del Progetto: Sebbene le valutazioni finali non siano sempre effettuate a livello di progetto, in alcuni casi questo può essere un requisito del donatore o del programma. La valutazione può essere effettuata internamente o esternamente.

Lezioni Apprese: Le lezioni apprese dovrebbero essere raccolte durante l'intero progetto, ma team di progetto e gli *stakeholder* dovrebbero condurre una attività di analisi di quanto appreso, in modo approfondito e partecipativo, anche alla fine del progetto.

2.5.3 Chi è coinvolto in questa Fase

In questa fase saranno coinvolte la maggior parte delle parti interessate. È anche probabile che gli *stakeholder* saranno meno attenti ed interessati durante la fine del progetto, la loro attenzione sarà concentrata su nuove fasi o nuovi interventi. Il coinvolgimento regolare delle parti interessate aiuterà a mitigare questa sfida e a garantirà che le parti interessate continuino a essere coinvolte nel progetto fino alla sua chiusura ufficiale.

Alcuni *stakeholder* di cui valutare il coinvolgimento, durante questa fase, sono:

- Team di Progetto
- Team Operativi/di Supporto (Risorse Umane, Sicurezza, *Supply Chain* e Finanza)
- *Governance* del Progetto
- Program Manager
- Fornitori di prodotti e servizi
- Team del Programma – Partner di ONG Internazionali
- Comunità beneficiarie
- Partner vari

Il coinvolgimento di queste parti interessate aiuterà anche nella valutazione delle lezioni apprese e nei processi di valutazione finale che si realizzano durante questa fase. Ottenere un'ampia gamma di prospettive sul valore del progetto è essenziale per il processo di apprendimento. Sebbene non sia necessario che tutti gli *stakeholder* siano coinvolti in tutti i processi, una adeguata strategia per il loro coinvolgimento è un ottimo strumento da utilizzare nella fase di Chiusura.

2.5.4 Cosa Significa in Pratica

La Chiusura del Progetto può essere una fase difficile per i team, senza un'adeguata pianificazione che prenda in considerazione tutti i suoi componenti. In pratica, le parti interessate svolgeranno un ruolo importante durante questa fase e dovrebbero collaborare tra di loro per garantire che la chiusura del progetto sia la più solida ed efficace possibile.

Anche i principi giocano un ruolo importante in questa fase. Ad esempio, il principio di **partecipazione** garantisce che le parti interessate siano incluse nei processi di chiusura, nelle procedure, nelle revisioni finali e nell'analisi delle lezioni apprese. La **chiusura completa** del progetto impone che tutte le attività (comprese le attività di chiusura) siano pianificate e realizzate. Una chiusura **ben gestita** impegna in questa fase anche la struttura di governance, in modo che vengano rispettati tutti i requisiti e si ottenga l'accettazione formale dei *deliverable*, degli *output* e dei risultati del progetto. Tutte le procedure di chiusura devono poi essere **integrate** nel piano del progetto, gli *stakeholder* informati dell'imminente chiusura e le informazioni del progetto raccolte in un rapporto finale. La chiusura include elementi del principio di **adattabilità**, attraverso l'analisi delle lezioni apprese, le informazioni contenute nei rapporti e nei dati MEAL e le soluzioni adottate per risolvere i problemi, che si dovranno utilizzare per informare il design dei progetti e dei programmi futuri.

2.5.5 Input

Per chiudere con successo un progetto, avrai bisogno dei seguenti input:

- Piani di Implementazione e della Pianificazione per Tappe (*Stage Plans*)
- Report MEAL (comprese le lezioni apprese, documentate durante il progetto)
- Rapporti Finanziari e Descrittivi
- Registro dei Problemi (*Issue Log*)
- Registro dei Rischi aggiornato

Il dettaglio e la profondità di questi input dipenderanno da se, e come, sono stati utilizzati durante la vita del progetto. Come minimo, per condurre le procedure di chiusura, dovrebbero essere disponibili un piano di implementazione e i rapporti del monitoraggio.

2.5.6 Processi

Piani di Sostenibilità e Consegna

In teoria, hai già pianificato la sostenibilità del tuo progetto da quando hai identificato e definito l'intervento, introducendo aggiustamenti e dettagli man mano che il progetto andava avanti. Ora è il momento di garantire che tutti gli elementi siano al loro posto, in modo che l'organizzazione partner, l'istituzione governativa o la comunità possano continuare il lavoro svolto, una volta chiuso il progetto.

Ci sono molte cose da considerare quando si parla di sostenibilità. Tutto il lavoro svolto nel progetto fino a questo punto può deragliare se non viene eseguita un'analisi completa di ciò che è necessario fare per garantirne la sostenibilità. Ad esempio, nel nostro progetto "Delta River" di costruzione delle latrine, parte della sostenibilità desiderata è che la comunità continui a utilizzare le latrine anche dopo che il nostro progetto è terminato. Tuttavia, ciò non può accadere se il municipio, cui spetta la presa in carico, non dispone dei macchinari e delle attrezzature necessarie per la manutenzione delle latrine stesse.

In molti casi, la sostenibilità è direttamente collegata alla consegna del progetto a un partner locale, una volta chiuso. La *checklist* nella Tabella 39 fornisce alcune indicazioni sui dettagli necessari per finalizzare il piano di sostenibilità.

Checklist	Descrizione
Risorse	Questo componente include le risorse umane e non umane necessarie perché la vita del prodotto o servizio possa continuare una volta completato il progetto. Che tipo di appoggio da parte delle persone sarà necessario per mantenere i risultati dell'intervento? Ci sono esigenze specifiche di macchinari o attrezzature? Il prodotto o del servizio richiede attrezzature tecnologiche specifiche?
Competenze	Le competenze sono un altro componente importante che determinerà la sostenibilità di un progetto. Quando consegna il progetto, devi anche assicurarti che l'organizzazione, l'istituzione governativa o la comunità disponga delle conoscenze e delle competenze necessarie per sostenere il prodotto o il servizio. Costruire queste competenze durante la vita del progetto, utilizzando un approccio partecipativo – dall'inizio alla fine – garantirà automaticamente un intervento più sostenibile, perché questi <i>stakeholder</i> saranno stati coinvolti nei processi di gestione insieme al team e probabilmente avranno imparato lungo il percorso come affrontare al meglio questioni come la gestione delle parti interessate, i rischi e gli elementi tecnici del progetto.
Rischi e Risposte	C'è sempre un rischio nel consegnare un progetto a un partner, una comunità o un governo locale. Più sono preparati ad affrontare potenziali problemi e rischi, più è probabile che sosterranno il progetto. Tuttavia, la gestione del rischio e delle relative risposte può essere travolgente, ancor di più quando non esiste un sistema di supporto che fornisca assistenza per rischi, problemi e risposte. Prima di consegnare un progetto, sarebbe molto vantaggioso esplorare i potenziali rischi insieme all'entità a cui lo stai consegnando. Inoltre, guidarli attraverso strategie di risposta, che includano azioni specifiche da mettere in atto, può aiutarli a evitare di rimanere bloccati o sopraffatti quando un rischio diventa un problema. Ripercorrere l'analisi dei rischi e il processo di risposta rafforzerà anche la loro capacità di comprendere come affrontare queste situazioni, costruendo resilienza e fornendo una base più solida per la continuazione del progetto.
Stakeholder	Raramente c'è solo uno <i>stakeholder</i> coinvolto nella consegna di un progetto. Spesso sono necessarie più parti interessate per sostenere i risultati di un intervento e queste parti interessate si devono incontrare e devono essere coinvolte prima che avvenga il passaggio di consegne.
Processi e Reti (Networks)	Spesso, la sostenibilità richiede il coordinamento e la collaborazione di una moltitudine di parti interessate, oltre che di processi e relazioni chiari per portare avanti il lavoro una volta che il progetto è stato chiuso. Esistono sistemi adeguati per garantire che il prodotto o il servizio possa essere sostenuto? Abbiamo bisogno di supportare le reti, per promuovere la sostenibilità del prodotto o del servizio?
Motivazione	Questo particolare componente è molto più difficile degli altri perché richiede il consenso dei beneficiari, della comunità e delle parti interessate, oltre che la volontà di dare continuità ai risultati del progetto dopo che il team se ne sarà andato. La chiave per motivare la comunità o l'organizzazione a continuare il lavoro è il loro coinvolgimento regolare durante il progetto e la costruzione della consapevolezza dell'importanza e del valore di continuare il prodotto o servizio.

Tabella 39: Lista di controllo del piano di sostenibilità

Piano di Sostenibilità e Chiusura del Progetto

Un progetto non deve per forza essere affidato a un partner locale per poter avere un elemento di sostenibilità. Tuttavia, se stai semplicemente chiudendo un progetto, dovrai essere cosciente che non ci sarà alcuna organizzazione o entità per continuare il lavoro, una volta completato. Quindi, in questo caso, che aspetto ha la sostenibilità? È stato considerato nella progettazione dell'intervento? In che modo prevedete che ciò influirà sui beneficiari e sulla comunità in 6 mesi? E in 3 anni? Tutte queste domande dovrebbero essere prese in considerazione se il progetto verrà semplicemente chiuso e non sarà sostenuto attraverso organizzazioni partner o altri accordi.

Stesura dei Report

Quando si parla dell'aspetto preferito da tutti nella gestione dei progetti, raramente si trova qualcuno che dirà "scrivere i report". La stesura di un report suscita sempre una sofferenza collettiva nella maggior parte dei project manager e dei team, e viene fatto solo perché è richiesto dal donatore o dal partner. Tuttavia, qualcosa da ricordare quando si discute dell'importanza dei report è: se non viene scritto e riportato, non è successo.

La stesura dei report alla fine di un progetto può essere impegnativa, con scadenze ravvicinate e molti requisiti. Fa parte del lavoro indiretto di un progetto: è quindi necessario assegnare e prevedere sin dall'inizio il tempo e le risorse necessarie per il completamento dei requisiti di rendicontazione.

Report Descrittivo Finale: Nel corso del progetto, probabilmente saranno già state presentate ai partner o al donatore diverse relazioni sullo stato di avanzamento. Il report descrittivo finale sarà però più strutturato e conterrà un riepilogo dettagliato di tutto ciò che è avvenuto durante il progetto. I contenuti di questo report spesso includono quanto riportato qui sotto, con più o meno elementi a seconda dell'organizzazione o del donatore.

- ✓ Sintesi del Progetto
- ✓ Risultati del Progetto (Mete raggiunte, Indicatori, Output e Risultati)
- ✓ Sfide e Problemi
- ✓ Lezioni Apprese
- ✓ Risorse (Asset) e Riepilogo Inventario/Restituzioni/Smaltimenti

Report Finanziario Finale: In teoria, tutto il denaro è già stato ricevuto ora che il progetto si sta preparando a terminare. Probabilmente, durante l'intero progetto saranno già state fornite varie relazioni finanziarie: il report finanziario finale riepilogherà quindi l'allocazione di tutte le risorse economiche, inclusi tutti i documenti giustificativi richiesti.

Report di Impatto (Endline Report): Spesso, il team MEAL produrrà un report di fine progetto che verrà poi confrontato con il report sulla situazione di partenza (*baseline*) per determinare in che misura obiettivi e indicatori sono stati raggiunti. Questo documento è spesso incluso nel report descrittivo finale e fornisce informazioni preziose per la valutazione finale del progetto.

Riportare agli *Stakeholder*

Parte della trasparenza e dell'*accountability* nella gestione del progetto è la comunicazione con gli *stakeholder*. Sebbene non sia possibile condividere tutti i report con tutte le parti interessate, è importante assicurarsi che i risultati, le lezioni apprese e le informazioni generali sul progetto siano comunicate a tutte le parti interessate, in particolare alla comunità e ai beneficiari. Che si tratti della valutazione finale, di un riepilogo dei risultati finali del progetto o di una riunione di chiusura in cui si analizzano le lezioni apprese e si condividono i risultati del progetto, è essenziale che le parti interessate siano consapevoli di ciò che è accaduto durante il progetto e abbiano la capacità di partecipare, in caso, alle procedure di chiusura.

Procedure di chiusura del progetto

Se il progetto dovesse essere sottoposto a una procedura di *auditing* due anni dopo la chiusura, cosa accadrebbe? Ci sono dei sistemi di gestione che garantiscano la completezza di tutti gli elementi amministrativi, finanziari e contrattuali relativi alla chiusura del progetto? Questi sistemi sono fondamentali non solo perché aiutano a evitare problemi in caso di *audit* del progetto, ma riducono anche il rischio che si verifichino controversie con fornitori, dipendenti e donatori in merito allo stato dei conti, e dovrebbero essere pensati per fornire assistenza in ciascuna delle seguenti tre aree di attività:

Chiusura dei Contratti

Lavorando con i team di supporto al progetto (risorse umane, approvvigionamenti, finanza), tutti i contratti devono essere ufficialmente chiusi prima che il progetto si possa considerare concluso.

- ✓ Sono stati chiusi tutti i contratti? Fornitori? Subappaltatori? Donatori? Organizzazioni esecutrici? Altri?
- ✓ Il donatore ha esaminato e accettato i risultati del progetto?

Verifica dello *Scope* del Lavoro

Quando un progetto entra nella Fase di Chiusura, il project manager deve contattare le parti interessate interne ed esterne (incluso il *Project Board* o lo sponsor del progetto) per verificare che lo *scope* del progetto sia stato raggiunto e che i risultati finali siano accettati. Spesso questa verifica viene inclusa nelle valutazioni di fine progetto; tuttavia, anche nel caso in cui queste non vengano realizzate, si dovrebbe comunque condurre una verifica dei risultati finali. Questo di solito avviene secondo un processo in due fasi.

- Il team di implementazione del progetto si riunisce per verificare il lavoro completato, confrontandolo con il piano di implementazione del progetto. Potrebbero esserci, ad esempio, attività che sono state ritardate all'inizio del progetto e mai eseguite successivamente.
- Si incontrano le principali parti interessate (donatori, gruppi comunitari) per:
 - ✓ Esaminare i risultati rispetto al piano del progetto e ottenere la loro accettazione, documentandola con un qualche tipo di riconoscimento o accettazione formale.
 - ✓ Assicurarsi che siano soddisfatti, non solo degli aspetti tecnici del progetto, ma anche dei risultati globali (spesso si tratta di una questione di percezione, più che dell'esistenza di *output* tangibili o dell'effettivo raggiungimento dei risultati).

Chiusura Finanziaria

Il dipartimento finanziario dovrebbe lavorare a stretto contatto con il project manager per assicurarsi che tutte le disposizioni e i requisiti siano stati conclusi correttamente. Ciò include tutta la documentazione di supporto, così come i report. Elementi da considerare:

- ✓ Sono stati ricevuti tutti i finanziamenti dovuti dal donatore?
- ✓ I crediti (anticipi di progetto, anticipi di viaggio e anticipi a fornitori) sono stati tutti liquidati o trasferiti a un altro numero di progetto o codice contabile?
- ✓ Sono stati pagati tutti i debiti?

Dismissione dei Beni (*Asset*) del Progetto

Dovrebbero essere stabiliti processi chiari per la dismissione delle risorse, che includano tutti i requisiti relativi ad approvazioni, pubblicizzazione, requisiti dei donatori e rendicontazione. Se necessario, il regolamento includerà eventuali requisiti speciali relativi al valore del bene o al tipo di bene gestito (veicolo, computer, altro). Lo smaltimento inadeguato degli *asset* può avere un impatto notevole sulle finanze del progetto, in quanto i donatori potrebbero rifiutarsi di approvare la spesa per quegli *asset* che non sono stati smaltiti correttamente e richiederne il rimborso o potrebbero dedurre il valore dai pagamenti finali del contratto.

Chiusura Amministrativa

La chiusura amministrativa include il personale, le risorse e i rapporti sui requisiti di conformità.

- ✓ Il personale di progetto è stato licenziato o riassegnato?
- ✓ Le attrezzature, i mezzi, gli uffici del progetto sono stati riallocati? Venduti? Trasferiti?
- ✓ I rapporti di progetto e i documenti di chiusura sono completi?
- ✓ Gli archivi e/o i file del progetto sono aggiornati?

Chiusura del Progetto e Revisioni (*Auditing*)

Probabilmente, alla chiusura del progetto, ti verrà richiesto di sottoporre a una qualche forma di processo di *auditing*, che solitamente verrà svolto dal donatore o dall'ONG internazionale ed esplorerà la documentazione, i processi e le procedure del progetto. Alcune cose che il team di progetto dovrebbe tenere a mente, quando affronta queste revisioni, sono:

- Garantire che tutta la documentazione sia completa, esaustiva e conforme ai requisiti del donatore.
- Facilitare l'accesso alla documentazione, ai processi e alle procedure.
- Accesso ai membri del team di progetto e al personale di supporto del progetto.

*I donatori e le ONG di solito richiedono che le organizzazioni che implementano i progetti conservino sia le copie cartacee che quelle digitali per un determinato numero di anni, normalmente 3, 5 o 10. I dettagli saranno definiti nel contratto e non sono negoziabili: l'importanza di una adeguata documentazione non può essere sottolineata abbastanza.

Valutazione del Progetto

Come accennato in precedenza, le valutazioni finali non sono sempre condotte a livello di progetto. Tuttavia, in caso sia richiesto, devono essere affrontate in modo sistematico. Affrettarsi nella realizzazione del processo di valutazione non fornirà il tipo di feedback e raccomandazioni necessari per comprendere il valore del progetto o far mergere le informazioni utili per l'apprendimento, il design di nuovi progetti e programmi e talvolta anche per informare lo sviluppo delle politiche.

Una valutazione finale avrebbe dovuto essere pianificata sin dall'inizio del progetto, con una descrizione dello scopo e delle domande di valutazione chiave desiderate, a cui il gruppo di valutazione o il valutatore dovrà dare risposta. A seconda delle dimensioni e della complessità del progetto, a questa attività avrebbero dovuto essere assegnati anche una tempistica e un budget provvisori, fornendo al valutatore e al team risorse sufficienti per poter esprimere un giudizio, basato sui dati, riguardo al valore del progetto.

Il valutatore e il suo team lavoreranno a stretto contatto con il gruppo MEAL e il team di progetto per sviluppare una metodologia, un piano di lavoro e gli strumenti per la valutazione. I documenti di progetto e i piani di monitoraggio dovranno essere forniti al valutatore, che dovrà probabilmente coordinarsi attraverso il gruppo MEAL e i team di progetto per condurre la raccolta dei dati con le parti interessate.

Una volta completata la valutazione, i risultati devono essere condivisi con gli *stakeholder*, specialmente se il progetto rientra nell'ambito di un programma: infatti i risultati del progetto diventeranno output a livello di programma.

Se verrà condotta una valutazione ex-post, il project manager, il team MEAL e gli altri soggetti interessati (ad es. *governance* e program manager) dovranno preparare tutta la documentazione, i termini di riferimento, i dati MEAL e le informazioni che verranno utilizzati per condurre la valutazione.

Lezioni Apprese

Le lezioni apprese sono la memoria dell'organizzazione. Idealmente, il team di progetto svilupperà un registro delle lezioni apprese, in cui inserirle man mano che si verificano, o per lo meno nei principali punti di valutazione o *milestone*, durante il progetto. Quando si entra nella fase di chiusura, è importante garantire che le lezioni apprese relative al progetto siano adeguatamente dettagliate e archiviate, oltre che facilmente accessibili all'organizzazione e ai team del programma. Ciò significa che tutti i file (sia copie cartacee che digitali) devono essere adeguatamente organizzati e indicizzati, per facilitarne il più possibile l'accesso ai colleghi.

Tuttavia, non è sufficiente stilare semplicemente l'elenco delle lezioni apprese e archivarle, è necessario anche mettere in moto un processo per garantire che vengano utilizzate all'interno dell'organizzazione. Se il tuo progetto rientra nell'ambito di un programma, le lezioni apprese possono essere utilizzate a questo livello per aiutare a informare la progettazione futura e per garantire che certi problemi non si ripetano in altri progetti che si svolgono nell'ambito di quel programma.

Lezioni Apprese e Collaborazione di Settore

Senza dubbio c'è riluttanza a condividere le informazioni tra organizzazioni, solitamente dovuto alla concorrenza per i finanziamenti e a un ambiente generale di sfiducia. Tuttavia, il nostro progetto, le nostre organizzazioni, non possono avere un impatto sostanziale da sole, ma richiederà il lavoro e la collaborazione di una varietà di entità e parti interessate.

La condivisione delle lezioni apprese con una varietà di parti interessate, compresi i cluster settoriali o le organizzazioni che lavorano in aree tematiche simili, fornisce una solida base per garantire che tutti i progetti, nell'ambito di tale area tematica, lavorino verso un obiettivo comune e lavorino insieme per raggiungere tale obiettivo.

Inoltre, è fondamentale che il project manager distribuisca le lezioni apprese a coloro che possono trarne beneficio. Senza un sistema per assimilare quanto appreso alla fine del progetto, l'organizzazione continuerà a reinventare la ruota ogni volta che viene presa la decisione di perseguire un progetto simile. I donatori sono spesso interessati a garantire che queste conoscenze siano diffuse in tutto il settore, per garantire che i nuovi progetti beneficino dell'apprendimento generato da altri progetti che hanno finanziato. Al giorno d'oggi, le ONG pubblicano spesso rapporti di valutazione ed esistono database che includono migliaia di rapporti di valutazione di molte organizzazioni diverse.

Un ottimo strumento da utilizzare nel processo di apprendimento è il Registro dei Problemi. I problemi spesso comportano modifiche o forniscono spiegazioni sul motivo per cui qualcosa si è verificato o meno. La modifica del Registro dei Problemi con l'inclusione di una colonna per le lezioni apprese è un ottimo modo per avviare questo processo di riflessione.

Riferimento problema	Riportato da	Descrizione	Riportato in data	Assegnato a	Assegnato in data	Status	Status - Data	Risoluzione	Lezioni Apprese

Tabella 40: Registro dei Problemi modificato

Le lezioni apprese dovrebbero essere raccolte per tutta la durata del progetto e compilate alla sua chiusura. L'utilizzo dei Momenti Decisionali è un ottimo modo per garantire che le lezioni apprese vengano raccolte durante tutte le fasi del progetto e rende questo lavoro meno gravoso durante le fasi finali.

Un altro ottimo strumento che può essere utilizzato per l'apprendimento, alla fine del progetto, è l'“*After Action Review*” (Revisione Post-Azione). Si tratta di un'attività di apprendimento semplice, rapida e versatile che può essere utilizzata per identificare e registrare lezioni e conoscenze derivanti da un progetto, coinvolgendo nel brainstorming e nella discussione una gran varietà di parti interessate.

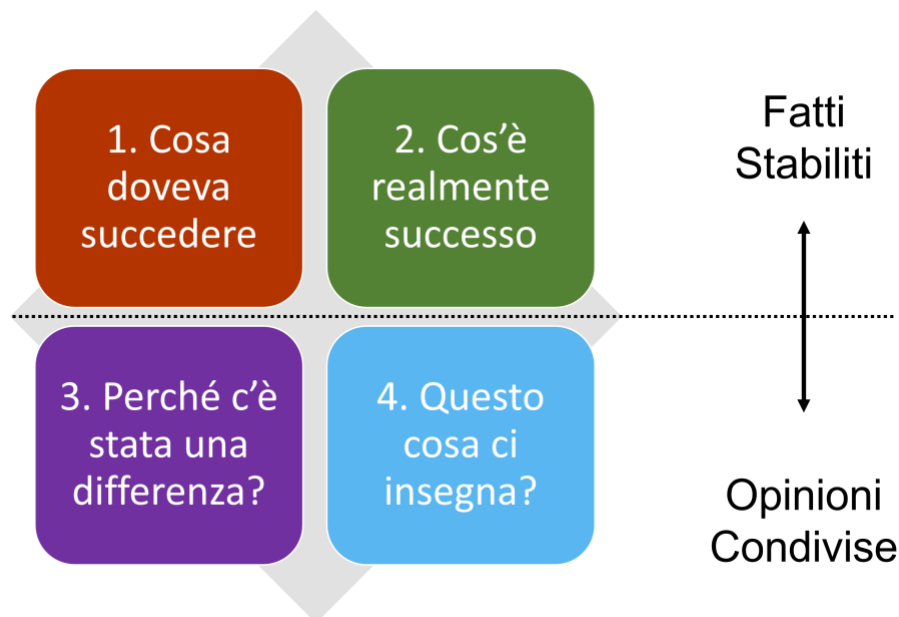


Figura 46: After Action Review

Le After Action Review sono relativamente semplici da organizzare e implementare. Durante la revisione, vengono poste domande che aiutano i partecipanti a capire cosa fosse stato pianificato rispetto a ciò che è realmente accaduto:

- ✓ Cosa ci eravamo proposti di fare?
- ✓ Cosa abbiamo ottenuto? Concentrati più sui fatti che sulle opinioni;
- ✓ Cosa è andato davvero bene? Ancora una volta, guarda i fatti. Perché è andato bene? Confronta il piano con la realtà.
- ✓ Cosa poteva andare meglio? Confronta il piano con la realtà. Cosa ci ha impedito di fare di più?
- ✓ Che insegnamento possiamo trarre?

Il vantaggio di una revisione come questa è che può raccogliere informazioni utili in tempi relativamente brevi e senza spendere grandi risorse. La facilitazione della revisione deve essere rapida, aperta e non focalizzata su riflessioni profonde e discussioni infinite. L'intento principale è informare le decisioni riguardanti le operazioni, politiche o strategie relative agli interventi del programma, sia in corso che futuri.

Riflessioni sulla Chiusura del Progetto: Sei Bravo Solo Quando Finisci

La chiusura può essere caotica. I membri del team potrebbero essere in procinto di abbandonare o migrare verso altri progetti. Potrebbero iniziare nuovi progetti mentre un altro sta finendo e spesso c'è poco tempo per completare tutte le procedure di chiusura di un progetto.

Il fatto è che puoi anche fare un lavoro impeccabile identificando il progetto, impostandolo, pianificandolo e implementando le attività, ma se fai un lavoro scadente chiudendo il progetto, questo è quello che verrà ricordato. Ciò è particolarmente vero nella relazione finale e nella documentazione del progetto, nonché nella valutazione e nelle lezioni apprese.

Per garantire che tutte le attività siano completate, con la qualità adeguata, durante questa fase, è utile pianificarle. Un piano di implementazione completo includerà le procedure di chiusura e qualsiasi trasferimento di incarico necessario. Non vuoi che queste attività siano ad hoc, vuoi che siano ben ponderate, complete e intenzionali: non fatte rapidamente solo per soddisfare i requisiti di conformità.

Il tuo progetto è valido solo quando finisce, quindi pianifica la chiusura fin dalle prime fasi e fornisci tempo e risorse sufficienti per assicurarti che tutte queste attività possano essere completate.

SEZIONE 3. I PRINCIPI DEL PROJECT DPRO

I Principi guidano il modo in cui affrontiamo i progetti, fornendo un *framework* per strutturare la nostra gestione degli interventi. Come brevemente descritto nell'Introduzione, il Project DPro delinea 5 Principi di Project Management: Ben Gestito, Partecipativo, Completo, Integrato e Adattivo.



Figura 47: I Principi del Project Management

I Principi del Project Management sono presentati in questa sezione della Guida Project DPro.

3.1 Principio: Ben Gestito

“La velocità del processo decisionale è l'essenza di una buona *governance*.”

– Piyush Goyal

3.1.1 Cosa significa Ben Gestito e perché è importante?

La *governance* del progetto è una parte importante della sua gestione, ma spesso manca di chiarezza e precisione. La *governance* ha a una moltitudine di scopi che sono fondamentali per il successo del progetto: i componenti del principio di buona *governance* richiedono quindi che le parti interessate riflettano e considerino in modo sostanziale il modo in cui vengono prese le decisioni all'interno del progetto.

Parte della sfida nell'implementazione di un progetto ben gestito è capire cosa questo significhi realmente. Il termine può essere infatti molto ambiguo e scoraggiante per i project manager e gli *stakeholder*, nella misura in cui siano consapevoli della necessità di avere una struttura di *governance* ma non siano veramente sicuri su come procedere.

Esistono diversi modi in cui la struttura di *governance* interagisce con il project manager e con il progetto stesso, tra cui:

- Garantisce l'impegno dell'organizzazione e l'*accountability* per il progetto;
- Decide riguardo alle modifiche proposte al progetto (*scope*, *budget*, *schedule* o altro) che vanno oltre le tolleranze concordate del project manager;
- Supervisiona il progetto, fornendo risorse, indicazioni e approfondimenti, se necessario;
- Monitora la fattibilità del progetto in corso d'opera, prendendo l'eventuale decisione di terminarlo, se necessario;
- Supporta e consiglia il project manager sulla gestione del progetto, in particolare su questioni che vanno oltre il suo ambito di controllo;
- Assicura che una varietà di prospettive, delle parti interessate, siano incluse nel progetto;
- Sostiene il necessario supporto organizzativo e di risorse per il progetto; e
- Assicura che l'organizzazione "si faccia carico" del processo e dei risultati del progetto.

Un progetto ben gestito avrà linee e autorità chiare per il project manager, assicurando che le decisioni vengano prese all'interno di confini specifici, delineati nella struttura di *governance*, e fornirà per tutta la durata del progetto una rete di supporto, utile e necessaria, per il project manager.

3.1.2 Ben Gestito nella fase di Identificazione e Definizione

Sponsor, Comitato di Progetto, Comitato Direttivo

È durante questa fase che il team di progetto, in collaborazione con le parti interessate, inizia a esaminare quale tipo di struttura di *governance* sarebbe più appropriata date le risorse e il contesto in cui opererà il progetto. Avete le risorse per un comitato direttivo o un consiglio? Uno sponsor di progetto sarebbe più appropriato?

Allineamento con la Struttura del Programma e del Portfolio

Un progetto deve essere in linea con la strategia delineata a livello di programma e portfolio. Il project manager deve essere consapevole di come il progetto si inserisca nella strategia complessiva. Il contributo delle parti interessate che formano parte della *governance*, durante la fase di Identificazione e Definizione, garantirà che il progetto si adatti al meglio a queste strategie e fornirà anche preziose informazioni sulla definizione dei parametri del progetto.

3.1.3 Ben Gestito nella fase di Setup

Struttura di Governance

Il brainstorming sul tipo di struttura di *governance* avrebbe dovuto essere realizzato durante la fase di Identificazione e Definizione. È invece durante la fase di Setup che questo brainstorming viene inserito in una struttura formale, che viene poi comunicata agli *stakeholder*. La struttura di *governance* dovrebbe inoltre essere inclusa nel Documento di Progetto (*Project Charter*), sviluppato durante questa fase.

Tolleranze di Progetto

Durante la fase di Setup, dovrebbero essere stabilite le tolleranze per identificare i parametri entro i quali la consegna del progetto sarà accettabile: i livelli di tolleranza complessivi del progetto. Le tolleranze devono essere stabilite e approvate dalla struttura di *governance* del progetto. Questo potrebbe essere, per esempio, il consiglio di progetto (*project board*); tuttavia, se non esiste un consiglio, le tolleranze dovranno essere stabilite dallo sponsor del progetto, o dal donatore. Se in qualsiasi momento durante il monitoraggio del progetto, il project manager dovesse percepire che un livello di tolleranza potrebbe essere stato superato, dovrebbe consultare l'organo di governo del progetto.

3.1.4 Ben Gestito nella fase di Pianificazione

Comunicazione

La pianificazione deve essere equilibrata e completa, e parte di questi aspetti consiste nello sviluppare un piano di comunicazione che delinea chi dovrebbe comunicare cosa, a chi e quando.

Parte della scienza della buona comunicazione si basa nell'identificare attentamente la strategia di comunicazione appropriata, in relazione alle dimensioni e alla complessità del progetto. Ad esempio, nel contesto di un piccolo progetto, pratiche di comunicazione eccessivamente formali possono rapidamente diventare un onere amministrativo, interferendo con le altre attività. In un progetto di grandi dimensioni, pratiche di comunicazione informali o ad hoc possono rapidamente far precipitare la situazione, nel caso

in cui vengano persi eventuali problemi o opportunità importanti a causa di una pianificazione o di un'implementazione lassiste della strategia di comunicazione.

Momenti Decisionali (*Decision Gates*)

Durante la pianificazione, vengono impostati dei Momenti Decisionali formali per garantire che il progetto giusto venga ancora svolto nel modo giusto. In un progetto ben gestito, una moltitudine di punti di vista, provenienti dai diversi *stakeholder*, sarà coinvolta nel processo decisionale. Il project manager dovrebbe inserire punti di riferimento nel progetto in cui molti dei processi "viventi" vengono rivisti attraverso i Momenti Decisionali. Ad esempio, le analisi dei rischi e delle parti interessate e il documento di progetto (*Project Charter*) dovrebbero essere tutti rivalutati, aggiornati e rivisti in base al contesto del progetto. La pianificazione di questi *Decision Gate*, in collaborazione con la *governance*, garantirà al meglio che queste revisioni siano condotte realmente e che le parti interessate giuste partecipino al momento giusto.

Pianificazione del Rischio

La pianificazione del rischio è fondamentale per il processo di gestione dei rischi. Parte dell'analisi del rischio dovrebbe includere anche delle tolleranze di rischio, per le quali il project manager ha chiaramente delineato i livelli di autorità e le relative risposte, per ciascun rischio. Collaborare, durante la fase di pianificazione, con la *governance* del progetto per determinare quali rischi sono al di sopra dei livelli di tolleranza, e pianificare in questa fase per far fronte a tali rischi, fornirà una linea di condotta più chiaramente delineata nel caso in cui questi rischi diventino problemi, durante il progetto.

3.1.5 Ben Gestito nella fase di Implementazione

Gestione dei Problemi e dei Rischi

La maggior parte dei problemi si verificherà durante la fase di implementazione del progetto, man mano che si svolgono le attività. Parte della gestione dei problemi richiede che vengano stabilite tolleranze per il processo decisionale riguardante i rischi, nel caso dovessero diventare un problema. Conoscere queste tolleranze aiuta il project manager a determinare quale tipo di risposta è richiesta o se deve riportare il problema ai livelli superiori della *governance*.

Inoltre, i rischi varieranno, in particolare durante la fase di implementazione. Potrebbero emergere nuovi rischi, i rischi già identificati potrebbero cambiare in termini di impatto e probabilità; per questa ragione il processo di analisi dei rischi deve essere iterativo.

Controllo delle Modifiche

I problemi si traducono quasi sempre in una sorta di cambiamento nel progetto, che si tratti di un cambiamento minore o di uno importante. In un progetto ben gestito, qualsiasi modifica sarà valutata per il suo impatto sul triangolo del triplo vincolo e sui vari *stakeholder* nel progetto.

Tuttavia, l'effettivo processo di modifica non è l'unico componente di un progetto ben gestito. Anche la comunicazione di questi cambiamenti è molto importante, soprattutto perché è probabile che influenzino almeno un aspetto del Triangolo del Triplo Vincolo.

3.1.6 Ben Gestito nella fase di Chiusura

Il project manager deve garantire che sia adottato un processo sistematico per la chiusura del progetto, sotto la guida e in collaborazione con la struttura di *governance*. Anche questo aspetto avrebbe dovuto essere pianificato sin dall'inizio e convalidato man mano che il progetto avanza. Le procedure di chiusura contrattuale, amministrativa e finanziaria devono seguire le linee guida dell'organizzazione o dei donatori e tutti i requisiti di conformità; infine, è responsabilità del project manager assicurarsi che tutte le procedure siano seguite e rispettate.

Lezioni Apprese e *After-Action Review*

L'analisi e la diffusione delle lezioni apprese è lo standard in un progetto ben gestito. Queste lezioni entrano a far parte della memoria istituzionale e possono essere utili per la progettazione futura.

All'analisi delle lezioni apprese e alle revisioni post-azione possono partecipare anche lo sponsor del progetto, il consiglio di amministrazione o il comitato direttivo. Poiché la *governance* ha una visione d'insieme del progetto, potrebbe essere in grado di fornire una prospettiva diversa durante queste sessioni e contribuire a un'analisi più ricca del progetto.

Project Charter Autorizzato

Alla chiusura del progetto, la struttura di *governance*, che sia uno sponsor o un consiglio di amministrazione, dovrebbe ricevere il Documento di Progetto aggiornato e approvarlo, così come qualsiasi altro documento pertinente rimanente. Il *Project Charter* dovrebbe contenere tutte le informazioni più recenti riguardanti il progetto e dovrebbe essere stato aggiornato durante tutta la durata del progetto.

Gestione di Rischi e Problemi e Ben Governato

Nel nostro progetto Delta River, per la costruzione di latrine, uno dei rischi è che il tempo (pioggia) ritarderà lo scavo delle buche. Diciamo che questo rischio si trasforma in un problema e piove per 5 giorni di fila. Il project manager ha un livello di tolleranza per prendere decisioni fino a un ritardo di 3 giorni nel progetto. Cosa significa questo in realtà? Poiché il ritardo è superiore alla tolleranza del livello di autorità, il project manager deve inoltrare il problema al consiglio del progetto. Una volta che il consiglio ha esaminato il problema e sviluppato la strategia di risposta, è possibile prendere una decisione su come procedere.

3.2 Principio: Partecipativo

“Mettersi insieme è un inizio. Stare insieme è progresso. Lavorare insieme è un successo.”

– Henry Ford

3.2.1 Cosa significa Partecipativo e perché è importante?

Un project manager efficace sarà in grado di determinare quando e come utilizzare in un progetto le tecniche di gestione partecipativa. In qualità di leader e manager, è importante incoraggiare il contributo e la partecipazione delle parti interessate durante l'intera durata del progetto, creare fiducia con gli *stakeholder* e stabilire una visione comune verso cui lavorare.

Le tecniche partecipative includono la capacità concreta di ascoltare e tenere conto delle diverse prospettive ed essere in grado di impiegare una leadership situazionale culturalmente rilevante, che sia appropriata al contesto del programma. Lavorare in questo modo è il modo migliore per creare un senso di appartenenza al progetto e per mantenere continuamente il suo valore e la sua rilevanza.

La gestione partecipativa del progetto pone le basi per:

- Gestione delle Aspettative
- Identificazione, Definizione e Pianificazione complete del progetto
- Comunicazione chiara
- Sostenibilità del progetto
- Coinvolgimento degli *Stakeholder*

Le parti interessate avranno diversi livelli di coinvolgimento nel progetto e nelle sue varie fasi. Coloro che sono più coinvolti dovrebbero essere inclusi e consultati in modo da coltivarne la fiducia e rafforzare la loro partecipazione. Questo può essere fatto assicurandosi che le voci giuste vengano ascoltate al momento giusto, creando un clima in cui gli *stakeholder* siano incoraggiati a partecipare e impegnarsi. Non significa che tutte le parti interessate debbano essere consultate ogni volta che è necessario prendere una decisione o che le decisioni debbano essere prese per consenso o per comitato. Invece, il project manager dovrebbe identificare e coinvolgere più parti interessate in momenti diversi durante il progetto, gestendo le loro aspettative e chiarendo come il loro contributo migliorerà i processi decisionali.

3.2.2 Partecipativo nella fase di Identificazione e Definizione

La fase di Identificazione e Definizione offre l'opportunità, all'inizio della vita del progetto, per iniziare a creare la cultura della partecipazione. Il project manager dovrebbe utilizzare questa fase come un'opportunità per costruire relazioni che aprano la strada a future comunicazioni e collaborazioni.

Mentre gli approcci partecipativi, in questa fase, possono richiedere più tempo e risorse, i risultati finali beneficeranno dei seguenti vantaggi:

- Gli *stakeholders* hanno l'opportunità di assumere il controllo del proprio processo di sviluppo;
- Il design finale del progetto sarà più robusto; e
- Aumenta il coinvolgimento nel progetto delle parti interessate.

È proprio durante questa fase che inizia l'analisi degli *stakeholder* attraverso l'identificazione e la mappatura del loro potere e influenza, utilizzando il diagramma di Venn. Ciò dovrebbe fornire chiarezza al project manager e al team su chi deve essere coinvolto, e in quale fase o processo.

Raccolta Dati, Analisi dei Bisogni e dei Problemi

L'acquisizione di diverse prospettive durante la raccolta dei dati, l'analisi dei bisogni e l'analisi dei problemi, fornisce una visione più olistica del progetto. Sebbene non sia necessario che ogni *stakeholder* sia coinvolto in ogni processo, il project manager dovrebbe essere in grado di identificare e coinvolgere ciascun *stakeholder* nei momenti appropriati, durante il progetto.

Stime di Alto Livello

Durante questa fase vengono sviluppate stime di alto livello, principalmente come punto di partenza per la proposta di progetto e per ottenere una migliore comprensione di ciò che sarà richiesto durante il progetto: affinché ciò avvenga correttamente, dovrebbero essere coinvolti sia gli *stakeholder* che i membri del team. Ad esempio, quando si sviluppa il budget di alto livello, coinvolgere il team finanziario può aiutare a delineare meglio i costi. Se il progetto richiede esperti tecnici, è una buona idea coinvolgere le risorse umane per esplorare la disponibilità di questi esperti nel mercato, il tempo necessario per il loro reclutamento e l'assunzione di questo personale. Inoltre, se il tuo progetto è sotto l'egida di un programma, in questa fase dovrebbe essere consultato anche il relativo responsabile.

3.2.3 Partecipativo nella fase di Setup

La fase di Setup offre l'opportunità di coinvolgere ulteriormente gli *stakeholder* e utilizzare un approccio partecipativo. Durante questa fase, viene determinata la struttura di *governance*, vengono identificati i rischi, viene sviluppato il *project charter* e il progetto viene lanciato ufficialmente. Tutti questi processi possono beneficiare di un approccio partecipativo.

Identificazione e Valutazione del Rischio

L'identificazione e la valutazione del rischio saranno dettagliate nella fase di Setup, principalmente perché in questo modo il suo piano di gestione potrà essere incorporato nella fase di pianificazione in modo più completo. Può essere davvero difficile identificare in modo esaustivo i rischi in un progetto, ma questo processo può essere migliorato attraverso un approccio partecipativo. Ad esempio, coinvolgere i beneficiari nell'identificazione e nella valutazione dei rischi può farne emergere alcuni che altrimenti il team di progetto non avrebbe preso in considerazione. Anche i team della *supply chain* o del MEAL possono fornire informazioni sui rischi, dal loro punto di vista, e potrebbero essere in grado di sviluppare strategie di risposta al rischio più appropriate poiché hanno una migliore conoscenza di come il rischio impatterebbe sul progetto. La morale della storia è che un processo di analisi del rischio deve contemplare la partecipazione di una varietà di parti interessate per potersi definire completo.

Lancio del Progetto

Il lancio del progetto è un'opportunità per riunire tutti gli *stakeholder*, così da assicurarsi che ci sia chiarezza sul progetto, gestire le aspettative e promuovere l'adesione al progetto. Il lancio potrebbe anche essere l'occasione per condividere il *Project Charter*, che fornisce una descrizione sintetica del progetto stesso.

3.2.4 Partecipativo nella fase di Pianificazione

È necessario molto lavoro per pianificare in modo completo un progetto. Il piano di implementazione includerà numerosi documenti utili per guidare il project manager e il team attraverso l'implementazione.

Pianificazione Temporale (*Schedule*)

La base per la pianificazione temporale poggia sull'identificazione di uno *scope* esaustivo. La *Work Breakdown Structure* (WBS) è lo strumento utilizzato per definire l'ambito del progetto, che può risultare più efficace coinvolgendo nella definizione dello *scope* coloro che svolgeranno il lavoro. Ad esempio, se lavori con dei partner esecutivi, assicurati di coinvolgerli nella suddivisione delle attività e non dimenticare di includere quanto necessario per completare tutte le attività del progetto.

La partecipazione delle parti interessate crea anche stime più accurate delle risorse e dei tempi richiesti per le diverse attività. Ancora una volta, coloro che eseguiranno il lavoro potrebbero avere un'idea migliore di ciò che sarà necessario per completare efficacemente le attività del progetto.

Piano di Sostenibilità (*Sustainability Planning*)

Molta enfasi è posta sulla sostenibilità degli interventi. Come possiamo quindi sviluppare piani di sostenibilità che siano rilevanti? Come sempre, includendo gli *stakeholder* nella pianificazione della sostenibilità. Adottare un approccio partecipativo alla pianificazione della sostenibilità permette di:

1. Rendere i piani più pertinenti e accurati;
2. Identificare eventuali lacune che devono essere affrontate prima della chiusura del progetto;
3. Promuovere l'adesione delle parti interessate e motivarle a sostenere i risultati, i prodotti o i servizi.
4. Costruire le competenze di quegli *stakeholder* che dovrebbero assumere la direzione dell'attività, dei risultati, del servizio, del prodotto, ecc. una volta chiuso il progetto.

3.2.5 Partecipativo nella fase di Implementazione

L'implementazione è un momento dinamico nel progetto, con più parti interessate coinvolte e molte attività in corso. Il processo iterativo di pianificazione e implementazione è il momento in cui i project manager devono garantire la piena e completa partecipazione di tutti gli *stakeholder*. Quando i team seguono i processi stabiliti e comunicano in modo coerente, un project manager è meglio attrezzato per allocare le risorse, stabilire le priorità delle attività e gestire i rischi.

Controllo delle Modifiche al Progetto

Potrebbe essere necessario inserire delle modifiche durante l'implementazione. Il project manager farà affidamento sulle informazioni ottenute attraverso il processo MEAL e la gestione dei problemi, tra gli altri, per determinare se è davvero necessario apportare modifiche al progetto. Certamente nel processo di controllo delle modifiche le decisioni dovrebbero essere basate sui dati, ma dovrebbero anche includere le prospettive delle parti interessate. Parte del processo di controllo delle modifiche consiste nel valutare il tipo di impatto che la modifica avrà sul progetto e sul triangolo del triplo vincolo. Gli *stakeholder* poi sono una parte enorme del progetto e qualsiasi impatto su di loro dovrebbe essere attentamente considerato.

Momenti Decisionali (*Decision Gates*)

I momenti decisionali sono punti ottimali nel progetto in cui le parti interessate possono essere coinvolte e partecipare al processo decisionale del progetto. Se si utilizza la pianificazione per tappe (*stage planning*), questi momenti decisionali avranno luogo alla fine di ogni tappa e rappresentano grandi opportunità per coinvolgere gli *stakeholder* nella revisione delle informazioni e dei dati aggiornati; valutare la giustificazione del progetto, determinando se è necessario apportare modifiche; aggiornare tutti i documenti attivi del progetto.

Se la pianificazione per tappe non fa parte del tuo progetto, i momenti decisionali possono comunque essere utilizzati come strumento per coinvolgere le parti interessate e stabilire un precedente per i futuri processi decisionali e le revisioni del progetto.

Pianificazione Iterativa del Progetto

La pianificazione per tappe e la pianificazione iterativa (*rolling-wave planning*) avranno probabilmente luogo durante la fase di implementazione. Avere al tavolo gli *stakeholder* giusti durante questo processo aumenta l'accuratezza e la credibilità dei piani di implementazione. Le persone che stanno facendo il lavoro partecipano alla pianificazione? Hai ricevuto un feedback sufficiente dal tuo team MEAL, dalle risorse umane, dalla catena di approvvigionamento e dagli altri team riguardo la situazione sul campo?

3.2.6 Partecipativo nella fase di Chiusura

Proprio come le altre fasi del progetto, anche la chiusura dovrebbe essere partecipativa. Ciò sarà particolarmente vantaggioso se le attività, i servizi o i prodotti verranno dati in carico, una volta completato il progetto. Se le parti interessate sono state consultate e informate durante tutto il ciclo di vita del progetto, questa fase non dovrebbe sorprenderli. La strategia di coinvolgimento degli *stakeholder* dovrebbe includere la loro partecipazione durante i processi di chiusura.

Lezioni Apprese e *After-Action Review*

L'analisi delle lezioni apprese e delle revisioni post-azione possono essere arricchite attraverso un approccio partecipativo, esaminando i componenti del progetto attraverso lenti diverse e fornendo informazioni che possono essere utilizzate nella progettazione di futuri interventi.

Incontro/Evento di Chiusura del Progetto

Una riunione o un evento che riconosca la chiusura formale di un progetto dovrebbe far parte delle procedure di chiusura. L'incontro o l'evento può essere semplice o elegante, ciò che conta è evidenziare ciò che è stato realizzato durante il progetto, le sfide incontrate e riconoscere formalmente le relazioni e gli *stakeholder* che hanno contribuito al progetto.

3.3 Principio: Completo

“Il management è, soprattutto, una pratica in cui arte, scienza e mestiere si incontrano.”

– Henry Mintzberg

3.3.1 Cosa significa Completo e perché è importante?

In qualità di project manager, la tua responsabilità principale è la gestione complessiva del progetto. Questo richiede una combinazione di competenze strategiche, di leadership e tecniche, e che tu abbia un occhio per i dettagli e sia responsabile di plasmare, guidare e supportare le attività che si svolgeranno durante il progetto.

La capacità di definire, pianificare e mettere in sequenza le risorse richieste per generare i *deliverable* è un'abilità che dovrebbe essere applicata in tutte le fasi del progetto. Man mano che ci si sposta attraverso le fasi del progetto, il project manager assicura che quanto appreso in una fase venga trasferito alla successiva, costruendo e rafforzando il progetto in modo che risponda al suo ambiente interno ed esterno.

In sostanza, una gestione completa del progetto comporta l'applicazione di pari rigore e attenzione a ciascuna fase del progetto, assicurando che tutti i suoi componenti (diretti e indiretti) siano consegnati e documentati in modo efficace.

A un project manager è richiesto di operare e navigare in ambienti dinamici e in continua evoluzione. Se i team non sono impegnati e la documentazione è incompleta, ci sarà una maggiore probabilità che parti importanti vengano perse, esponendo il progetto a rischi e fallimenti.

La gestione completa del progetto richiede che il project manager abbia la capacità di identificare e gestire tutto il lavoro diretto e indiretto in modo olistico. È anche un approccio essenziale per superare le incertezze ed essere in grado di bilanciare le aspettative, gli interessi e il coinvolgimento degli *stakeholder*. In sostanza, una gestione completa del progetto è un atto di giocoleria che richiede al project manager di essere lungimirante e agile nel suo approccio, assicurandosi che nessuna palla venga lasciata cadere durante il processo.

Pertanto, il project manager deve assicurarsi che siano esaminate, e integrate, tutte le considerazioni riguardanti ciò che sarà necessario per affrontare tutti gli aspetti del progetto, al fine di ottenere i risultati desiderati.

3.3.2 Completo nella fase di Identificazione e Definizione

Durante la fase di Identificazione e Definizione, il piano per il progetto sarà determinato attraverso un'analisi del problema, dei bisogni, del contesto, ecc. I principi Completo e Partecipativo lavorano fianco a fianco, durante questa fase, mentre vengono identificati i bisogni attraverso un processo consultivo con le parti interessate e un processo di raccolta incrociata dei dati.

Identificazione e Analisi degli *Stakeholder*

Man mano che viene sviluppato il *framework* per il progetto, dovrebbe essere svolto un esercizio completo di identificazione e analisi delle parti interessate. Identificare il maggior numero possibile di

stakeholder, e valutare il loro potere e la loro influenza nel progetto, garantirà una strategia più solida per il loro coinvolgimento durante il progetto. Questo processo fornirà anche relazioni più forti con le parti interessate e ne gestirà le aspettative in modo più efficace, stabilendo le basi per il loro coinvolgimento proattivo durante tutto il progetto.

Analisi dei Bisogni

I bisogni all'interno delle comunità possono essere vasti e complessi, motivo per cui è utile analizzarli in modo esaustivo. Tuttavia, i progetti non operano nel vuoto e richiedono che l'analisi incorpori elementi dell'ambiente esterno, priorità organizzative e programmatiche interne, nonché le capacità del team.

3.3.3 Completo nella fase di Setup

Analisi e Pianificazione dei Rischi

In qualità di project manager, dovrai sviluppare sistemi e processi completi per identificare, analizzare, monitorare e gestire tutti i rischi associati al progetto. I livelli di tolleranza per la gestione del rischio avrebbero dovuto essere determinati nella fase di Identificazione e Definizione e inclusi nel *Project Charter*, che è un output della fase di Setup.

Il project manager dovrebbe anche identificare i momenti in cui i rischi saranno rivalutati per determinare se ne sono emersi di nuovi, se sono cambiati l'impatto e la probabilità di ciascuno e se le strategie di risposta sono ancora valide e fattibili. Determinare questo processo nella fase di Setup consente di incorporare la pianificazione del rischio nel processo generale di pianificazione.

3.3.4 Completo nella fase di Pianificazione

La pianificazione deve incorporare tutto il lavoro diretto e indiretto del progetto. Quante volte il reclutamento, l'approvvigionamento o il *reporting* hanno causato ritardi nei tuoi progetti? Potrebbe essere perché questi processi hanno richiesto più tempo del previsto, ma potrebbe anche essere dovuto al fatto che queste attività non sono state incluse come parte di un processo di pianificazione globale. L'inclusione del lavoro diretto e indiretto, e il coinvolgimento degli *stakeholder* che svolgeranno le attività, porteranno a una stima più accurata e a piani di implementazione più completi.

Piano di Implementazione

Mentre il project manager può essere tentato di pensare che i documenti sviluppati durante la fase di Identificazione e Definizione (*Logical Framework*, proposta di progetto, ecc.) siano sufficienti per definire lo *scope* del progetto, in realtà non è così. Il *Logical Framework* e la proposta progettuale sono stati scritti per scopi ben distinti. Sebbene siano particolarmente validi nel delineare la logica di alto livello del progetto e nel venderlo ai donatori, **non sono progettati per guidare un team nell'implementazione del progetto.**

Prima che inizi l'effettivo lavoro del progetto, il project manager deve confermare che l'ambito sia completo e dettagliato. Occorre prestare attenzione per garantire che le informazioni sul lavoro indiretto del progetto siano state incluse, come ad esempio i dettagli relativi all'approvvigionamento, al coordinamento, alle comunicazioni, alle risorse umane, alla rendicontazione e alla gestione del rischio.

3.3.5 Completo nella fase di Implementazione

Gestione dei Componenti del Progetto

L'implementazione è la fase in cui si incontreranno molti problemi e sfide, che possono distogliere l'attenzione da altre componenti del progetto, che dovrebbero essere invece gestite durante questa fase. Il project manager deve creare un ambiente all'interno del progetto in cui tutti gli aspetti siano presi in considerazione e gestiti in modo appropriato. Mentre alcuni dei compiti e delle attività saranno delegati, il project manager è in ultima analisi responsabile del progetto e pertanto deve gestire in modo completo tutti i suoi componenti.

Monitoraggio, Revisione e Aggiornamento dei Rischi

Mentre l'attenzione del piano MEAL è focalizzata sul monitoraggio dei progressi del progetto rispetto agli indicatori a ciascuno dei livelli del *Logical Framework*, il team di progetto deve anche monitorare il rischio per tutta la durata del progetto. Il monitoraggio del rischio, rispetto al monitoraggio MEAL, comporta un monitoraggio continuo dell'ambiente del progetto e la previsione delle possibilità che qualcosa possa andare storto o non andare come previsto. Il project manager deve esaminare continuamente e in modo completo i rischi che hanno il potenziale per minacciare il successo del progetto e gestire attivamente queste minacce per tutta la sua durata.

3.3.6 Completo nella fase di Chiusura

Il project manager ha la responsabilità di garantire che tutte le attività siano ufficialmente e completamente chiuse. Trovare tempo e pianificare le attività di chiusura è importante per ridurre il caos e lo stress associati a questa fase, e fa parte del principio di gestione completa di un progetto. Inoltre, garantire che tutti gli aspetti di un progetto siano completamente chiusi è il modo migliore per salvaguardare la reputazione di un'organizzazione.

3.4 Principio: Integrato

“L'unione fa la forza... quando c'è lavoro di squadra e collaborazione, si possono ottenere cose meravigliose.”

– Mattie Stepanek

3.4.1 Cosa significa Integrato e perché è importante?

L'applicazione di un approccio integrato garantisce che tutti gli aspetti di un progetto siano allineati e coordinati in modo che gli output e i risultati possano essere raggiunti e contribuire all'obiettivo del progetto. L'integrazione è il processo mediante il quale una serie di elementi separati vengono combinati e coordinati per ottenere un insieme armonioso.

3.4.2 Integrato nella fase di Identificazione e Definizione

Integrazione del Team

Una delle sfide più importanti nella gestione del progetto è garantire che il project manager insieme al personale di supporto al progetto (ovvero finanza, sicurezza, risorse umane, IT, MEAL e *supply chain*) e i loro manager siano strettamente allineati e integrati. La costruzione di queste relazioni dovrebbe iniziare durante la fase di Identificazione e Definizione. Man mano che il progetto viene definito, il personale di supporto appropriato dovrebbe essere coinvolto nella definizione dei parametri di budget di alto livello, nell'identificazione delle competenze e nella specificazione delle caratteristiche delle forniture.

3.4.3 Integrato nella fase di Setup

Integrazione dei Rischi

Durante la fase di Setup, il project manager si concentrerà nell'assicurare che il progetto sia pronto per procedere. Parte di questo include il completamento di un'analisi completa dei rischi in modo che possa essere integrata nel processo di pianificazione del progetto.

3.4.4 Integrato nella fase di Pianificazione

Quando un progetto entra nella fase di Pianificazione, il personale di supporto può essere particolarmente utile per garantire che i componenti del progetto, come il formato del budget, siano corretti, che le stime siano accurate, che l'elenco delle voci del budget sia completo e che il budget sia dettagliato. Garantiranno altresì che i piani della *supply chain* siano accurati e che la pianificazione del reclutamento e dello sviluppo delle competenze sia incorporata nei piani di progetto.

L'integrazione durante la pianificazione terrà conto anche della relazione tra *scope*, tempo, budget e requisiti di qualità del progetto, per sviluppare un accurato piano di implementazione.

Il Triangolo del Triplo Vincolo

Ricordi il Triangolo dei Vincoli del progetto? I lati di quel triangolo sono tutti collegati ed è impossibile gestire uno dei principali vincoli del progetto (tempo/*schedule*, costo/*risorse*, *scope*/qualità) senza tenere in considerazione gli altri.

Ad esempio, se il tuo progetto ha un vincolo di tempo inflessibile - "DEVE essere completato in un anno!" – assicurati che i requisiti dello *scope* e le risorse (denaro, persone e materiali) siano ben pianificati per garantire che lo *schedule* sia realistico.

Al contrario, se uno degli altri vincoli chiave è fisso (Budget? *Scope*? Entrambi?), allora bisognerà riconoscere che probabilmente queste limitazioni avranno un impatto sul calendario del progetto.

Si noti che le principali categorie di lavoro nella WBS sono coerenti con i contenuti del *Logical Framework* del progetto.

Tuttavia, la WBS includerà un livello di completezza e dettaglio spesso assente dal *Logical Framework*, come per esempio l'inclusione di ulteriori categorie di lavoro. La WBS ha anche lo scopo di fornire il livello di dettaglio specifico che spesso manca nel *Logical Framework*.

3.4.5 Integrato nella fase di Implementazione

Durante l'Implementazione, il personale di supporto sarà fondamentale per garantire che il progetto rimanga sulla buona strada. Pensa a ogni membro del team come parte di un puzzle. Se un pezzo del puzzle agisce da solo e non si integra con gli altri pezzi, il puzzle non sarà completo. Durante l'implementazione sarà essenziale avere comunicazioni e interazioni continue con il MEAL, le risorse umane, la finanza, la sicurezza, la *supply chain* e tutti gli altri team, per garantire che tutti i pezzi del puzzle combacino. È inoltre fondamentale garantire l'integrazione con eventuali partner esecutivi, quindi non dimenticare di includerli.

3.4.6 Integrato nella fase di Chiusura

Piano di Sostenibilità

L'integrazione della sostenibilità in tutto il progetto dovrebbe garantire che il piano di sostenibilità (convalidato in vari punti durante il progetto) consideri e integri tutti gli elementi che sono fondamentali per creare un ambiente che consenta di conseguire la sostenibilità.

Lezioni Apprese e Valutazioni

Le lezioni apprese e le valutazioni sono preziose per esaminare il progetto, ma possono anche essere integrate nella memoria programmatica e istituzionale.

3.5 Principio: Adattivo

“Le imprese e gli sforzi umani sono sistemi... tendiamo a concentrarci su istantanee di parti isolate del sistema. Per poi chiederci come mai i nostri problemi più profondi non vengano mai risolti.”

– Peter M Senge

3.5.1 Cosa significa Adattivo e perché è importante?

Nessun progetto esiste nel vuoto. I progetti “vivono” all'interno di programmi, portafogli, settori e strategie nazionali. Inoltre, i progetti sono gestiti nell'ambito dei sistemi organizzativi e delle strutture dei donatori. In un certo senso, questi sono l'ambiente operativo più ampio per i progetti. Di conseguenza, poiché tutti questi fattori influiscono sulla loro performance, dovrebbero essere presi in considerazione sin dalla definizione del progetto, fino alla sua chiusura.

Il termine "adattivo" nel contesto del project management indica la capacità del project manager, del team e delle parti interessate di analizzare l'ambiente e rispondere come necessario. Flessibilità e agilità sono fondamentali per il principio adattivo, fornendo un quadro all'interno del quale il progetto può rispondere all'ambiente in evoluzione. Per fare ciò, il project manager deve essere consapevole del modo in cui ciascun strumento può essere utilizzato per garantire che il progetto sia il più adattivo possibile.

Monitoraggio, Valutazione, Accountability, e Apprendimento

Le informazioni e i dati del monitoraggio forniscono informazioni al project manager sulla misura in cui le attività e gli output vengono raggiunti, se sono stati completati in tempo ed entro il budget concordato, raggiungendo l'obiettivo delineato; forniscono inoltre al project manager informazioni in tempo reale sullo stato del progetto. Ad esempio, se il progetto ha pianificato di costruire 30 latrine entro la fine della fase 2 e invece, raggiunta la fine della fase 2, ne ha costruite solo 15, questo per il project manager è un semaforo rosso che indica che qualcosa non va e dovrebbe essere esplorato ulteriormente.

L'istituzione di meccanismi di responsabilità consente agli *stakeholder* di fornire un feedback durante il progetto. Che si tratti di un sondaggio sulla soddisfazione o di una discussione di gruppo con la comunità, questi meccanismi verificano che l'intervento stia fornendo ciò che era stato promesso alla popolazione target e forniscono informazioni al project manager sui punti di vista e le prospettive dei vari *stakeholder*. La parte più importante di questo meccanismo di responsabilità non è solo metterlo in atto, ma anche imparare da esso. Che beneficio apporta il feedback, che potrebbe essere utilizzato nelle tappe o nelle fasi future del progetto? Come si può utilizzare il feedback nella pianificazione iterativa del progetto? Il meccanismo è stato efficace nel fornire un riscontro sostanziale da parte degli *stakeholder*, che può essere utilizzato per l'apprendimento? Quali sono gli insegnamenti che possiamo utilizzare per influenzare il design futuro del progetto e/o come possiamo generalizzare quanto appreso a livello di programma?

Monitoraggio e *accountability* non possono essere implementati nel vuoto, ma dovrebbero piuttosto essere considerati come parte di un ciclo o processo in cui vi sono intervalli prestabiliti, durante la vita del progetto, in cui queste informazioni vengono riviste e analizzate, per migliorare o modificare elementi del progetto e ottenere alla fine risultati ottimali.

Controllo Integrato delle Modifiche

I cambiamenti possono accadere, e va bene così. È il modo in cui affrontiamo e rispondiamo al cambiamento che fa la differenza. Inoltre, non vogliamo apportare modifiche casuali ai progetti, in maniera ad hoc. Ci dovrebbe essere una struttura e una valutazione che determini quali cambiamenti dovrebbero essere fatti, come dovrebbero essere fatti, e l'impatto che avranno sui progetti. È qui che entra in gioco il Controllo Integrato delle Modifiche, fornendo una serie di passaggi da seguire per garantire che al progetto vengano apportate solo le modifiche autorizzate e richieste.

Il meccanismo di controllo delle modifiche può variare a seconda della complessità del progetto, dell'organizzazione e dei livelli di tolleranza del project manager. Tuttavia, ciò che il project manager deve garantire è che il controllo delle modifiche, nel contesto del progetto, sia:

- **Gestito** attraverso un processo formale di gestione del cambiamento.
- **Analizzato**, per garantire che le implicazioni di tali modifiche siano attentamente considerate a livello di progetto e programma.
- **Documentato**, per illustrare in modo completo l'impatto che ciascuna modifica avrebbe su tutti gli elementi integrati del programma.
- **Comunicato** ai principali *stakeholder* del progetto.

Devono essere stabilite tolleranze chiare in modo che ci sia trasparenza per le parti interessate riguardo a chi può prendere quali decisioni e a chi sono stati assegnati i diversi livelli di autorità.

Momenti Decisionali (*Decision gate*)

I *Decision Gate* forniscono opportunità formali e informali per il project manager, i membri del team e le parti interessate di rivedere il progetto e determinare se è necessario apportare modifiche, se il progetto deve continuare come pianificato o se deve essere interrotto del tutto. Rivedere e rianalizzare i documenti di progetto, mantenendoli "vivi", e rivedere le informazioni e i dati forniti dai meccanismi di monitoraggio e *accountability* sono attività essenziali per mantenere il progetto adattivo.

Alcuni degli strumenti da rivedere durante i Momenti Decisionali possono includere:

- Analisi degli *Stakeholder*
- Analisi dei Rischi
- *Logical Framework* – Prestare particolare attenzione agli indicatori e validare le ipotesi
- *Project Charter*
- Piano Dettagliato di Implementazione/Piano delle Tappe

Vogliamo garantire che le nostre decisioni, i cambiamenti e la flessibilità nel progetto siano guidati da dati, informazioni e analisi, motivo per cui molti degli strumenti e dei documenti nel Project DPro sono considerati documenti "vivi". Questo fa parte del principio adattivo in quanto raramente ci sono scenari di progetto in cui il team fa tutto bene sin dall'inizio e non ha bisogno di apportare modifiche man mano che il progetto avanza. Raramente accade anche che le parti interessate non cambino, che non evolvano nuovi rischi, che non sia necessario includere ulteriori dettagli nel piano. Non esiste un progetto perfettamente pianificato: quindi dobbiamo rivedere, rivedere e rianalizzare questi strumenti mentre avanziamo nel progetto, per assicurarci di disporre delle informazioni più aggiornate che guideranno la nostra capacità di adattare e prendere decisioni.

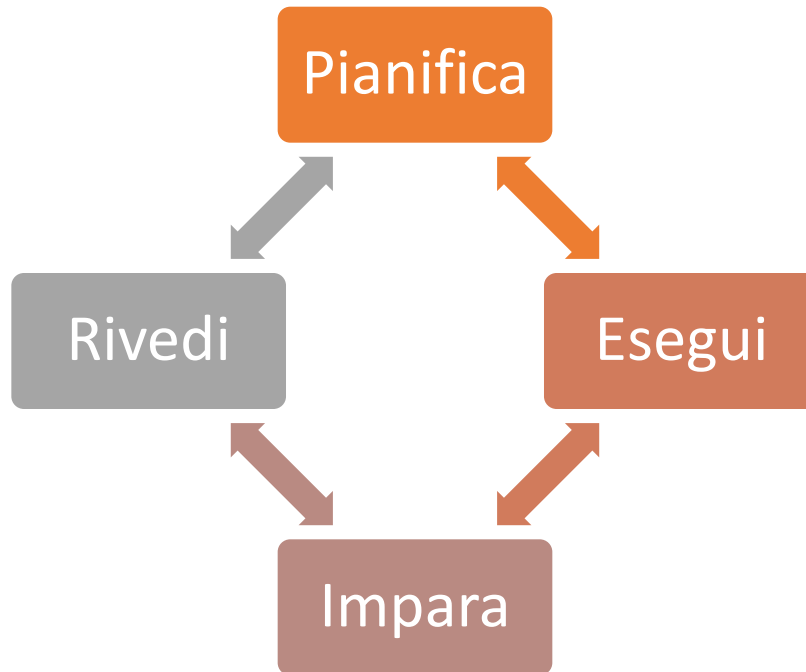


Figura 48: Il Processo Pianifica-Esegui-Impara-Rivedi

3.5.2 Adattivo nella fase di Identificazione e Definizione

Una volta definiti gli interventi e concordata la popolazione target, il project manager può utilizzare un'ampia gamma di strumenti per identificare i bisogni e determinare le priorità. È anche importante che il project manager, il team e gli *stakeholder* comprendano che il progetto probabilmente non verrà implementato in un ambiente standard. I progetti umanitari e di sviluppo rispondono a un'esigenza, e tale esigenza può essere diversa a seconda delle parti interessate consultate. Anche la necessità può cambiare, in particolare nel caso dei progetti umanitari. È importante che il processo di raccolta dei dati includa una varietà di prospettive in modo da fornire una comprensione più olistica del contesto.

3.5.3 Adattivo nella fase di Setup

Il framework MEAL, la struttura di *governance* e l'analisi dei rischi sono tutti strumenti adattivi rilevanti, che vengono sviluppati in questa fase. Questi strumenti sono fondamentali affinché il project manager sia in grado di garantire che la gestione del progetto risponda ai cambiamenti del contesto e all'insorgere dei problemi.

3.5.4 Adattivo nella fase di Pianificazione

La pianificazione iterativa è un approccio agile e adattivo che stabilisce il piano del progetto per tappe, piuttosto che cercare di pianificare l'intero progetto tutto in una volta. In relazione al principio adattivo, ciò offre l'opportunità di costruire momenti decisionali dopo (e talvolta all'interno) di ciascuna delle tappe, in modo da poter eseguire un'analisi che esplori ciò che deve accadere durante la tappa successiva del progetto.

Agile Project Management

L'*Agile Project Management* è l'ombrello sotto il quale ricadono una varietà di strumenti diversi che consentono un approccio più adattivo alla gestione dei progetti. Nella gestione agile dei progetti:

- Il tempo è stabilito dividendo il progetto in brevi iterazioni di tempo fisso (tappe – *stages* – è la terminologia utilizzata nel Project DPro);
- Il costo delle risorse è fisso;
- Lo *Scope* è variabile. Si concentra sui requisiti che hanno la massima priorità, con l'aspettativa che lo *scope* si evolverà man mano che il progetto avanza.

Alla fine di ogni iterazione è presente un momento decisionale per ridefinire l'ordine di priorità dei requisiti esistenti, prendere in considerazione quelli nuovi man mano che il progetto avanza e pianificare l'iterazione successiva. È una forma di pianificazione di tipo "*rolling wave*". L'obiettivo è soddisfare i requisiti più importanti entro i costi e i tempi preventivati, ma non necessariamente tutti i requisiti. Perché questo processo funzioni, deve essere altamente collaborativo. È essenziale che le parti interessate siano strettamente coinvolte, in particolare gli utenti.

Con questo approccio, i donatori e gli *stakeholder* saranno più fiduciosi nell'approvare il progetto perché i costi e i programmi sono definiti in anticipo e il rischio complessivo è inferiore. Si spera che i donatori e le parti interessate accettino di non poter avere tutto, ma ciò che ottengono certamente soddisferà gli obiettivi principali del progetto. Quindi, in definitiva, l'approccio Agile alla gestione dei progetti può portare a un risultato più positivo.

L'elemento essenziale del processo Agile è essere in grado di dare la giusta priorità ai requisiti del progetto, secondo quattro categorie di importanza:

- Si devono avere – si deve garantire la consegna di questi requisiti;
- Si dovrebbero avere;
- Si potrebbero avere;
- Non si avranno in questo momento.

L'Agile si concentra su piccoli cambiamenti incrementali. Il problema è che così si può perdere di vista il quadro più ampio e creare incertezza tra gli *stakeholder*. La costruzione del consenso richiede tempo e mette in discussione molte norme e aspettative. I costi delle risorse possono essere più elevati; ad esempio, co-locazione di team o investimenti in infrastrutture per consentire loro di lavorare insieme da remoto. Ci può essere la percezione che l'onere si sposti dall'utente finale al team di progetto, con il rischio che i benefici vadano persi perché il team di progetto è concentrato sulle cose sbagliate.

3.5.5 Adattivo nella fase di Implementazione

È durante la fase di Implementazione che l'agilità e la gestione adattiva diventano fondamentali. In alcuni casi, come nei progetti umanitari, il contesto del progetto può essere un flusso di cambiamenti continui, richiedendo una risposta rapida alle mutevoli esigenze e agli ambienti in evoluzione.

Momenti Decisionali (*Decision gates*)

I momenti decisionali previsti durante l'implementazione aiutano il team di progetto a revisionare gli elementi che giustificano il progetto e stabilire una base per rendere questo processo un'abitudine durante tutta la vita operativa. I dati e le informazioni provenienti dai sistemi di monitoraggio e *accountability* dovrebbero essere inseriti nel processo decisionale, fornendo una giustificazione per portare avanti il progetto così com'è o apportare modifiche in base ai dati, alle informazioni e alle tolleranze del project manager.

Decision gate di emergenza

Parte dell'adattamento a un ambiente in evoluzione potrebbe includere che il progetto non è più rilevante o in grado di operare nel contesto attuale. È qui che entrano in gioco i momenti decisionali di emergenza. Sebbene questo scenario non sia desiderabile o ideale, la realtà è che potrebbe accadere e potrebbe essere meglio per le parti interessate chiudere il progetto piuttosto che continuare fino alla fine. La decisione di chiudere un progetto è probabilmente al di sopra della tolleranza di un project manager, che sarà comunque coinvolto nel fornire informazioni sul contesto e nella decisione, in collaborazione con la struttura di *governance*. Sarà probabilmente anche responsabile della comunicazione delle decisioni alle parti interessate.

Problemi e Cambiamento

I problemi portano al cambiamento e possono evidenziare le lacune presenti nel progetto. I problemi richiedono sicuramente che la relativa risposta si adatti al contesto in cui si verifica, richiedendo spesso anche che il team di progetto e il project manager analizzino la causa principale del problema per assicurarsi che non si verifichi di nuovo, incorporando il tutto nel Lezioni Apprese.

Lezioni Apprese

Uno dei modi migliori per utilizzare le lezioni apprese è attraverso un *Decision Gate* o altro processo formale, in momenti prestabiliti del progetto, che includa un apprendimento riflessivo con i membri del team e gli *stakeholder*. Queste sessioni dovrebbero essere ben documentate così che quanto appreso possa essere incorporato nella pianificazione iterativa del progetto e/o nel design di progetti futuri.

3.5.6 Adattivo nella fase di Chiusura

La valutazione e le lezioni apprese forniscono al project manager e al team una disamina del progetto e del raggiungimento dei risultati.

- Le modifiche sono state apportate quando e dove appropriato, sulla base di informazioni e dati?
- Le lezioni apprese sono state incorporate durante l'intera vita del progetto?
- In che modo le informazioni provenienti dal gruppo MEAL sono state incorporate nel processo di modifica/decisionale del progetto?

SEZIONE 4. ADATTARE IL PROJECT DPRO

Come si fa a personalizzare il Project DPro?

Strumenti, tecniche, metodologie e così via non valgono nulla se un team di progetto non può farli funzionare nell'ambiente specifico del proprio di progetto. Questa sezione esamina come adattare i vari strumenti e tecniche che sono stati presentati, per farli funzionare al meglio per uno specifico Project Manager e per il suo team di implementazione del progetto.

4.1 Le Basi dell'Adattamento

Non esiste un'unica maniera di gestire i progetti. Ogni progetto è unico, con i propri obiettivi specifici. La semplice applicazione di strumenti e tecniche senza pensare al contesto, alle risorse, alle relazioni e alle sfide contribuirà, nella migliore delle ipotesi, a creare un progetto robotico e "guidato da modelli". Oltre a creare un sacco di lavoro non necessario, la semplice aggiunta di strumenti e tecniche senza pensare alla loro giustificazione e applicazione rischia di confondere e demoralizzare il personale del progetto e dei partner di implementazione.

Due Project Manager hanno completato la formazione nel Project DPro e hanno acquisito una chiara conoscenza e comprensione della metodologia. Nessuna delle loro organizzazioni, sfortunatamente, apprezza o comprende la gestione dei progetti. Al ritorno sul posto di lavoro, a un Project Manager viene detto: "gli strumenti del Project DPro vanno bene, ma qui facciamo diversamente". All'altro Project Manager viene detto da un superiore: "dovresti decidere tu quali strumenti e tecniche vuoi usare e implementarli autonomamente".

Mentre un project manager deve essere sempre disposto a prendere l'iniziativa nonostante i vincoli organizzativi, entrambi gli scenari descritti nell'esempio precedente dovrebbero essere evitati il più possibile. L'implementazione del Project DPro dovrebbe comportare la valutazione degli strumenti e delle tecniche disponibili, decidere quale sarà più utile in una situazione particolare e quindi riflettere su come questi strumenti possono essere integrati nei processi e nei sistemi organizzativi.

Quando possibile, i Project Manager dovrebbero impegnarsi con le loro organizzazioni per discutere le seguenti domande:

- Un nuovo strumento completerà o sostituirà uno strumento esistente?
- In che modo le informazioni generate da un nuovo strumento si adatteranno ai processi esistenti?
- Abbiamo bisogno di apportare modifiche ai processi esistenti, in seguito all'integrazione di un nuovo strumento o tecnica?

In maniera ancora più pratica, un Project Manager dovrebbe esaminare tutti gli strumenti e le tecniche e porsi questa domanda: "Posso implementare questo strumento ora o voglio più supporto organizzativo"?

La Tabella 41: illustra un esempio di piano di adattamento degli strumenti. Sono stati inseriti dati di esempio che denotano lo stato e indicano se saranno ancora necessarie modifiche organizzative per portare a termine con successo l'implementazione dello strumento.

Strumento	Si può implementare ora?	Voglio più supporto?	Quali modifiche organizzative devono essere apportate prima di poter adattare e utilizzare correttamente questo strumento?
WBS	Sì	No	Assicurarsi che il team e i collaboratori contribuiscano con le loro specifiche competenze e dettagli.
Diagramma di Rete	Sì	No	Assicurati che il team comprenda sia lo scopo che i processi.
Project Charter	No	Sì	Incoraggiare la nostra organizzazione ad accettare un formato approvato.
RACI	Sì	No	Raggiungere un consenso su "chi dovrebbe fare cosa" ai diversi livelli del progetto.
Controllo Modifiche	Sì	Sì	Deve integrarsi e collegarsi con il nostro sistema di <i>governance</i> del progetto

Tabella 41: Esempio di adattamento degli strumenti di gestione dei progetti

4.2 Fattori da considerare quando si adatta il Project DPro

Nessun progetto esiste nel vuoto. I progetti “vivono” all'interno di programmi e portfolio. Inoltre, i progetti sono gestiti nell'ambito dei sistemi organizzativi e delle strutture dei donatori. In un certo senso, questi sono l'ambiente operativo più ampio per i progetti. Dato che tutti questi fattori influiscono sulle prestazioni di un progetto, dovrebbero essere presi in considerazione quando si adatta il Project DPro.

Considerazioni a livello Programma: Come affermato in precedenza in questa guida, i programmi consistono in un gruppo di progetti correlati che vengono gestiti in modo coordinato per ottenere benefici e controllo non raggiungibili attraverso la loro gestione individuale. I tempi del programma sono più lunghi e i risultati sono generalmente più complessi, con ogni singolo progetto disegnato per dare un contributo agli obiettivi. Chiaramente, in un programma ben gestito, ci sarà coerenza di strumenti, metodi e approcci.

Alcune ONG hanno un'Unità o un Ufficio di Gestione del Programma (PMU – *Program Management Unit* o PMO – *Program Management Office*) il cui ruolo è garantire la coerenza di approcci, standard, sviluppo delle capacità, kit di strumenti e manuali operativi. In tali situazioni, i Project Manager e i loro team devono allinearsi alle linee guida, agli strumenti e agli approcci del programma.

Inoltre, per quanto riguarda la connessione tra programmi e progetti, le ONG nel settore dello sviluppo internazionale tendono a progettare interventi grandi e complessi quando in realtà potrebbe essere più vantaggioso costruire un programma contenente una serie di progetti più piccoli e più semplici.

Considerazioni a livello di Sistemi: Un Project Manager raramente ha l'opportunità di influenzare la scelta dei sistemi organizzativi. Indipendentemente da ciò, deve comunque assicurarsi che il flusso di informazioni da e verso l'organizzazione soddisfi le esigenze del team di progetto.

I due esempi seguenti illustrano come un Project Manager deve esaminare e comprendere i sistemi organizzativi al fine di elaborare i modi migliori per farli funzionare a beneficio del progetto.

Report finanziari: I budget nelle proposte per i donatori sono comunemente presentati sotto forma di budget per attività. Molte ONG, in realtà, non dispongono di sistemi finanziari in grado di produrre report in base all'attività, ma utilizzano report di voci/codici di conto. Il Project Manager deve quindi assicurarsi che il lavoro necessario per tradurre le informazioni finanziarie da un formato all'altro sia pianificato e implementato in modo tempestivo.

Valuta e tassi di cambio: Non è insolito che un Project Manager venga informato che "il progetto ha una perdita dovuta al tasso di cambio di 20.000 USD, quindi si devono svolgere meno attività per compensare". Mentre le organizzazioni possono utilizzare strategie di copertura per ridurre l'impatto, la variabilità dei tassi di cambio non può essere eliminata. Nonostante ciò, un Project Manager può selezionare e utilizzare degli approcci gestionali appropriati per ridurre al minimo le perdite. Poiché il compito di scegliere la valuta del budget normalmente è a carico del personale del dipartimento finanziario o della raccolta fondi, spesso selezionano la valuta del contratto. Se la spesa è in una valuta diversa, immediatamente si complica la vita allo staff del progetto, che si troverà con un budget in una valuta e le spese in un'altra. Sebbene non sia sempre possibile, un Project Manager dovrebbe insistere affinché il budget e le spese siano effettuati nella stessa valuta. Anche se la scelta della valuta non è negoziabile, il Project Manager può insistere sull'applicazione di un tasso di cambio effettivo per tutta la durata del progetto, piuttosto che sull'uso di un tasso contabile facile da calcolare. Sebbene tali strategie di gestione non mitighino le fluttuazioni valutarie, aiutano a ridurre la variabilità dovuta al tasso di cambio.

Considerazioni su Dimensioni, Complessità e Rischi: Il buon senso impone che un progetto piccolo e semplice non richieda la stessa considerazione di un progetto da un milione di dollari, multi-sede e multi-team, in un ambiente difficile e insicuro, con diversi *stakeholder*. Nonostante questo, troppo spesso i Project Manager e le loro organizzazioni nel settore dello sviluppo internazionale prestano scarsa attenzione ai fattori associati alle dimensioni, alla complessità e alle considerazioni sui rischi. Due aree importanti, e correlate, sono riportate di seguito come esempi:

Pianificazione e Gestione del rischio: Un registro dei rischi è sempre utile. In un progetto di basso costo e complessità, un registro dei rischi semplice e qualitativo può essere sufficiente. In un progetto con un profilo di rischio molto più elevato, ci sarà probabilmente bisogno di un registro dei rischi quantitativo. Inoltre, le norme di progetto per l'utilizzo e la modifica del registro differiscono. Chi può modificarlo? Chi può suggerire modifiche? Quando verrà consultato? Come per tutti gli strumenti del Project DPro, il Project Manager deve pensare a come utilizzarli al meglio e assicurarsi che aiutino il team di progetto.

Governance del Progetto: Un'area chiave che richiede attenzione nei progetti più complessi è la *governance*. Progetti piccoli e semplici potrebbero condividere una struttura di *governance* con progetti simili, magari sotto un *Program Board*, un *Country Projects' Board* o una struttura simile. Un progetto da un milione di dollari, multi-sede e multi-team avrà bisogno di un proprio *Project Board* con un Utente Senior, un Fornitore Senior e un dirigente del progetto che rappresentino le prospettive degli *stakeholder*. Il comitato di progetto avrà bisogno di chiari termini di riferimento e norme operative. I membri del consiglio devono comprendere i loro ruoli e responsabilità. Inoltre, potrebbe essere necessario modificare il profilo del *Project Board* per garantire che siano rappresentate le giuste prospettive.

Considerazioni sull'Apprendimento e sulle Competenze: Il Project Manager deve garantire che i membri dello staff e i partner esecutivi abbiano le giuste competenze, comprese conoscenze, attitudini e abilità, ma non deve aspettarsi di poter costruire queste capacità immediatamente. Una parte fondamentale dell'adattamento del Project DPro sarà valutare l'attuale livello del personale e implementare le

competenze dei partner, per poi promuovere l'apprendimento, laddove vi siano delle lacune. Uno strumento di valutazione delle competenze è disponibile sul sito Web di PM4NGOs, e ti aiuterà a identificare le aree che tu e la tua organizzazione dovete sviluppare per svolgere al meglio il lavoro del progetto.

Per le organizzazioni che implementano il Project DPro, molte delle esigenze di apprendimento e competenza saranno probabilmente già state prese in considerazione. Tuttavia, un Project Manager deve comunque verificare che tutto il personale e i partner del progetto sappiano realmente utilizzare correttamente ciascuno degli strumenti scelti. Le lacune identificate nelle prestazioni devono essere colmate attraverso la formazione o altre azioni gestionali.

È importante assicurarsi che tutti comprendano gli strumenti incorporati nei progetti (e nei processi) dell'organizzazione. Se, ad esempio, un Project Manager tenta di implementare una WBS senza assicurarsi che il team e i partner di implementazione ne comprendano le basi, ne apprezzino il valore e possano utilizzarla in una situazione reale, probabilmente sta condannando l'implementazione al fallimento.

Considerazioni sulle Prestazioni: Il Project Manager non deve solo garantire che il personale del progetto diventi sempre più competente ma, cosa fondamentale, che le prestazioni sul lavoro contribuiscano agli impatti scelti dall'organizzazione. Va ricordato che gli impatti, per le organizzazioni che lavorano nel settore dello sviluppo, sono generalmente mirati alla qualità della vita, al benessere, alla sostenibilità, alla riduzione della povertà, all'empowerment della coscienza sociale e/o al miglioramento ambientale. Un corso Project DPro non deve essere visto come un evento "una tantum", ma dovrebbe essere l'inizio di un processo dinamico che trasforma l'apprendimento in prestazioni migliori e, soprattutto, contribuisce al miglioramento continuo del progetto. Collegando Project DPro ai risultati del progetto e chiedendo che il personale sia responsabile di mettere in pratica quanto appreso, i Project Manager aumentano le possibilità di vedere i cambiamenti che contano davvero e che sono al centro degli obiettivi del progetto.

Una ONG, dopo aver organizzato alcuni corsi di Project DPro, ha deciso che tutti i partecipanti all'evento avrebbero dovuto sviluppare un piano individuale (che coinvolgesse anche un team di progetto, ove possibile) per l'apprendimento continuo e l'implementazione di quanto appreso. Sono stati richiesti i dettagli di come sarebbero state applicate sia le conoscenze che gli strumenti di PM, per un periodo di 12 mesi. Una persona designata dall'unità di gestione del progetto è stata incaricata di comunicare, a intervalli di 3 mesi, con ciascun studente e con il suo supervisore diretto, per misurare la conformità al piano, il contributo ai risultati e raccogliere/condividere le migliori pratiche. L'ONG ha offerto anche agli studenti l'accesso virtuale (tramite telefono, e-mail, social media ecc.) a esperti di PM che possono consigliarli sull'uso/adattamento degli strumenti e su eventuali problemi che potrebbero sorgere implementando il Project DPro. Ha anche deciso di iniziare in piccolo, introducendo gradualmente gli strumenti di PM per consentire la sperimentazione pratica, l'adattamento e l'apprendimento contestualizzati; la loro "cassetta degli attrezzi" iniziale include quattro strumenti ritenuti più critici: RACI, registro dei rischi, WBS e registro dei problemi.

In Sintesi: Adattare il Project DPro, come descritto sopra, è davvero essenziale. Tuttavia, è necessario prestare attenzione: il lavoro di un project manager NON dovrebbe essere ridotto a una serie di regole rigide che vengono applicate sconsideratamente a ogni progetto, programma o portfolio. Ricorda che, come già affermato in questa Guida, il Project Management è tanto un'"arte" quanto una "scienza". Ci saranno circostanze in cui uno strumento o una tecnica potrebbe trovare applicazione, ma per una ragione qualsiasi potrebbe NON essere la scelta più intelligente. In altre parole, troppo entusiasmo nell'adozione obbligatoria e uniforme di strumenti e tecniche di PM in tutti i progetti, programmi o portfolio potrebbe essere un errore enorme. Ogni Project Manager deve imparare a essere disciplinato e attento, diventando abile nell'analizzare ogni singolo progetto prima di selezionare e adottare il meglio del Project DPro.

SEZIONE 5. CAMBIAMENTI NELLA GUIDA AL PROJECT DPRO

La 2ª Edizione della Guida al Project DPro incorpora quanto appreso dalle organizzazioni locali e internazionali, dagli studenti e formatori e, soprattutto, dai professionisti. La guida ha mantenuto la maggior parte dei concetti, delle definizioni e dei processi della prima edizione, ma sono stati apportati molti miglioramenti:

- Da quando PM4NGOs ha lanciato la Guida al Program DPro, il Project DPro è ora più focalizzato a livello di attività e output.
- Il Ciclo di Vita del progetto è cambiato non solo nel numero di fasi, ma anche nel modo in cui viene presentato, nei suoi principi e nella rappresentazione del MEAL.
- Monitoraggio e Valutazione hanno incorporato l'Apprendimento e l'*Accountability* e non sono più considerati una fase: è ora un tema trasversale che vedrai attraverso tutte le fasi, i principi e i capitoli di questa nuova edizione.
- Le Discipline (e i loro strumenti) sono state incorporate nelle fasi, consentendo ai lettori di avere un processo di apprendimento più diretto.
- I Principi di Gestione del Progetto sono ora allineati con il Program DPro. Sono anche più dettagliati e completi rispetto alla prima edizione.

Una descrizione più dettagliata di tutte le modifiche presenti in questa 2ª edizione è presentata nel minicorso disponibile su **DPro+** (www.dpro.plus), che consente ai professionisti già certificati di esaminare i cambiamenti tra le due edizioni.

Appendice I: Competenze del Project DPro

Le competenze sono definite come insiemi integrati di abilità, conoscenze, atteggiamenti e comportamenti necessari per svolgere efficacemente le proprie mansioni in un determinato lavoro, ruolo o situazione. Le competenze del project manager sono organizzate in quattro aree: Tecniche di PM, Leadership/Interpersonali, Personali/Autogestione e Specifiche del Settore dello Sviluppo. Per ulteriori informazioni vedere la sezione 1.2.6 della guida.

Puoi utilizzare le Competenze per controllare i tuoi progressi e aiutarti a sviluppare un piano di sviluppo personale, seguendo un processo in tre fasi:

Step 1: Auto-Valutazione. Siediti per qualche minuto e scorri l'elenco seguente, valutando tra 1 e 4 il tuo livello in ciascuna delle 31 competenze del project manager:

Livello 1 - Questo concetto mi è nuovo o poco familiare

Livello 2 - Non capisco ancora del tutto questo concetto e ho bisogno di più pratica

Livello 3 - Capisco questo concetto e lo posso dimostrare

Livello 4 - Capisco il concetto così bene da poterlo modificare, applicare in modi innovativi e insegnare

Step 2: Esigenze Lavorative. Ripassa le competenze con il tuo manager, un collega o mentore e valuta cosa è richiesto per il lavoro che stai svolgendo:

Livello 1 - Il mio lavoro non richiede questa competenza

Livello 2 - Il mio lavoro richiede consapevolezza di questa competenza, ma non è necessario applicarla

Livello 3 - Il mio lavoro richiede la conoscenza e l'applicazione di questa competenza

Livello 4 - Il mio lavoro richiede completa padronanza di questa competenza, oltreché la capacità di personalizzarla e/o di saperla insegnare ad altri

Step 3: Crea il Tuo Piano di Sviluppo. Questo esercizio mostrerà la differenza tra il tuo attuale livello di competenza e ciò che è richiesto per il lavoro, in modo da poter stabilire le priorità e pianificare il tuo sviluppo personale.

Visita il [sito web di PM4NGOs](#) o [la piattaforma DPro+](#) per scaricare uno strumento gratuito per la valutazione delle competenze.

Tecniche di PM

Questo gruppo di competenze viene spesso definito collettivamente come la "scienza" alla base della gestione dei progetti. Il project manager è in grado di identificare, selezionare e utilizzare gli strumenti e i processi giusti per garantire il successo della gestione del progetto?

1: Gestire in modo proattivo lo *scope*

La capacità di creare e gestire un elenco di obiettivi, risultati e requisiti, specifici del progetto, in base alla Proposta di Progetto

2: Identificare in modo completo le attività necessarie per il successo del progetto

La capacità di determinare i mezzi migliori per soddisfare i requisiti del progetto e di creare una serie di attività per fornirli entro i limiti di costo, tempo e qualità. Sviluppare e concordare un budget di progetto

3: Gestire lo *schedule* generale per assicurare che il lavoro sia puntuale

La capacità di preparare e mantenere la programmazione per attività ed eventi, gestire le iniziative di cambiamento tenendo conto delle dipendenze e dei requisiti delle risorse

4: Definire e raccogliere metriche per misurare l'avanzamento del progetto

La capacità di sviluppare processi di monitoraggio e valutazione continui per misurare tutti gli aspetti del progetto rispetto ai suoi obiettivi

5: Identificare, tracciare, gestire e risolvere i problemi del progetto

La capacità di rispondere ai problemi che riguardano il progetto e mantenere un Registro dei Problemi

6: Diffondere in modo proattivo le informazioni sul progetto a tutte le parti interessate

La capacità di gestire e comunicare con gli *stakeholder*, tenendo conto dei loro livelli di influenza e interessi particolari, attraverso l'utilizzo di piani di gestione degli *stakeholder*

7: Identificare, gestire e mitigare i rischi del progetto

La capacità di identificare e monitorare i rischi (minacce e opportunità), di pianificare e attuare risposte a tali rischi e di mantenere un Registro dei Rischi

8: Organizzare sistemi logistici

La capacità di creare e mantenere un sistema logistico che fornisca le risorse e i materiali corretti al momento giusto, rispettando i vincoli di budget

9: Garantire che i risultati del progetto siano di qualità accettabile

La capacità di sviluppare, mantenere e applicare processi di gestione della qualità per attività e risultati, anche quando modificati da iniziative di cambiamento

10: Identificare se e quando occorre introdurre delle modifiche e valutare il loro impatto sul progetto

La capacità di gestire il processo attraverso il quale tutte le richieste di modifica dello *scope* di base di un progetto, programma o portfolio vengono acquisite, valutate e quindi approvate, respinte o rinviate

11: Pianificare e gestire il budget e le spese del progetto

La capacità di sviluppare e concordare i budget per il progetto e le iniziative di modifica, e di controllare le previsioni e i costi effettivi rispetto ai budget

Leadership e Interpersonali

Questo gruppo di competenze viene spesso definito collettivamente come "l'arte" della gestione dei progetti. Ad esempio, in che modo il project manager comunica, ispira e risolve i conflitti?

12: Avere la visione del "quadro generale" di un progetto all'interno del portfolio di un'organizzazione

La capacità di vedere il "quadro più ampio". Pensare ad alto livello basandosi sulla Teoria del Cambiamento per l'organizzazione

13: Promuovere il progetto (promuovendo il coinvolgimento)

La capacità di gestire gli *stakeholder*, tenendo conto dei loro livelli di influenza e interessi particolari, e promuovere il loro coinvolgimento

14: Comunicare la visione - stabilire aspettative ragionevoli e stimolanti

La capacità di comunicare la visione del progetto, ispirare i membri del team e mantenerli "in linea"

15: Fornire ai membri del team un feedback tempestivo e utile sulle loro prestazioni

La capacità di aiutare il tuo team a sviluppare le proprie capacità, conoscenze ed esperienze attraverso feedback costruttivi e (possibilmente) tutoraggio. Il tuo team è la più grande risorsa del tuo progetto!

16: Facilitare un ambiente di lavoro produttivo

La capacità di selezionare, sviluppare e gestire la squadra e la capacità di essere un giocatore di squadra

17: Comunicare in modo proattivo (verbalmente e in forma scritta), compreso l'ascolto attivo

La capacità di comunicare in modo chiaro, accurato e preciso ai membri del team e alle parti interessate e, quando si comunica verbalmente, di concentrarsi completamente su ciò che viene detto piuttosto che limitarsi ad "ascoltare" passivamente il messaggio di chi parla

18: Motivare i membri del team a seguire volentieri le indicazioni e raggiungere gli obiettivi

La capacità di responsabilizzare e ispirare gli altri a realizzare iniziative di cambiamento di successo

Personalì e Auto-Gestione

La capacità del project manager di autogestirsi. Ad esempio, il project manager può stabilire efficacemente le priorità, gestire il tempo e organizzare il lavoro? Questo gruppo di competenze verifica la capacità di autogestione del project manager.

19: Capacità organizzative

La capacità di creare e mantenere le scadenze; delegare; fissare e raggiungere obiettivi; prendere decisioni tempestive; gestire gli appuntamenti; creare e gestire programmi

20: Attenzione ai dettagli

La capacità di essere scrupolosi e accurati quando si esegue un compito, preoccupandosi di tutte le aree coinvolte.

21: Multitasking

La capacità di eseguire con calma ed efficienza più attività contemporaneamente

22: Pensiero logico

La capacità di pensare in modo disciplinato utilizzando fatti e prove per trovare una soluzione

23: Pensiero analitico

La capacità di lavorare in modo sistematico e logico per risolvere i problemi, identificare le cause e anticipare risultati inaspettati. Gestire i problemi attingendo alla propria esperienza e conoscenza e fare appello ad altre risorse se necessario

24: Autodisciplina

La capacità di attenersi alle proprie convinzioni e governare la propria condotta

25: Gestione del tempo

La capacità di sapere a cosa si sta dedicando il proprio tempo e come spenderlo in modo efficiente

Specifiche del Settore dello Sviluppo

Questa è la capacità di applicare tutte le competenze tecniche, di leadership/interpersonali e personali/autogestione nel contesto dei progetti di sviluppo. Ad esempio, il project manager può identificare, selezionare e utilizzare gli strumenti e i processi giusti che sono unici per il settore dello sviluppo?

26: Comprendere i valori e i paradigmi del settore dello sviluppo (o le sue modalità di funzionamento)

La capacità di comprendere come funziona il settore dello sviluppo in termini generali e nello specifico per la tua organizzazione

27: Comprendere le diverse parti interessate coinvolte nei progetti di sviluppo

28: Comprendere e navigare i complessi ambienti dello sviluppo

La capacità di comprendere le relazioni spesso complesse presenti in un progetto di sviluppo e di interagire efficacemente con tutti gli *stakeholder*, al livello appropriato

29: Lavorare in modo efficace con un ampio numero di partner esecutivi

30: Affrontare le pressioni uniche presenti negli ambienti dello sviluppo

31: Manifestare sensibilità culturale

La capacità di lavorare in team multiculturali, essere comprensivi e consapevoli delle usanze locali

Appendice II: Certificazioni Project DPro

In un settore che fa affidamento sui progetti per completare il proprio lavoro, una certificazione aiuta a garantire che i project manager siano pronti a gestire efficacemente il proprio lavoro in tutto il mondo. Le certificazioni PM4NGOs sono riconosciute a livello internazionale e servono come prova delle abilità e competenze acquisite.

PM4NGOs offre una certificazione Project DPro a due livelli: *Foundation* e *Practitioner*.

Project DPro Foundation

La certificazione Project DPro Foundation è destinata a chi è nuovo alla gestione dei progetti, a chi ha esperienza di lavoro in un ambiente basato su progetti e che è alla ricerca di un aggiornamento e ai project manager esperti che hanno però appena iniziato a lavorare nel settore dello sviluppo internazionale. L'obiettivo della certificazione Project DPro Foundation è:

- Conferire uno status di certificazione professionale ai project manager del settore.
- Fornire risorse per la certificazione e l'apprendimento che siano complete, accessibili e appropriate per i professionisti che lavorano nel settore.
- Integrare contenuti contestualizzati al settore dello sviluppo internazionale con altre certificazioni riconosciute a livello internazionale.

L'esame è disponibile on-line tramite APMG International e richiede ai candidati di dimostrare di conoscere e comprendere il contenuto della Project Management for Development Professionals Guide (Guida al Project DPro). Gli esami sono a scelta multipla con 75 domande. Il punteggio minimo è 65% o 49 domande corrette. Non esiste un voto "negativo", quindi una risposta errata non ti fa perdere punti.

Gli obiettivi di apprendimento per l'esame Project DPro Foundation si trovano nella [Appendice III](#).

Project DPro Practitioner

La certificazione Project DPro Practitioner è una valutazione significativamente più impegnativa sulla tua comprensione del ruolo del project management nel settore dello sviluppo, e del tuo continuo sviluppo professionale. Si adatta a coloro con esperienza di lavoro in un ambiente basato su progetti che desiderano dimostrare il proprio impegno per lo sviluppo professionale personale. L'obiettivo della certificazione Project DPro Practitioner è:

- fornire una certificazione di project management di secondo livello, contestualizzata al settore dello sviluppo.
- fornire una piattaforma di sviluppo professionale continuo in cui i professionisti svilupperanno le proprie capacità e conoscenze nella gestione dei progetti del settore dello sviluppo.
- fornire una piattaforma da cui i professionisti dello sviluppo possono iniziare a perseguire una qualifica professionale accreditata a livello internazionale nella gestione dei progetti.

Nota: Il nuovo processo Project DPro Practitioner non è un esame come il livello Foundation, ma un insieme di attività di apprendimento e sviluppo professionale basato sull'esperienza pratica. Per ulteriori informazioni sulle certificazioni Project DPro, visitare il sito web di PM4NGOs (www.pm4ngos.org) e la piattaforma DPro+ (www.dpro.plus).

Appendice III: Project DPro – Obiettivi di Apprendimento

Syllabus Area Code DS		Area di studio: Progetti nel Settore dello Sviluppo	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i progetti nel settore dello sviluppo		
01	01	Definire i termini della gestione progetti nel contesto dello sviluppo internazionale.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Spiegare in che modo la cultura dei progetti nel settore dello sviluppo differisce da quella di altri settori.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Spiegare l'importanza e l' <i>accountability</i> della gestione dei progetti nel settore dello sviluppo.	1.1.4	DS.1.3
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'argomento Progetti nel Settore dello Sviluppo.		
02	01	Definire il Project Management.	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identificare i tre lati del triangolo del triplo vincolo come definito nel Project DPro.	1.2.2	DS.2.2
02	03	Spiegare la relazione tra i lati del triangolo del triplo vincolo e le implicazioni che comporta un loro cambiamento sulla gestione del progetto.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Definire e identificare le differenze tra progetti, programmi e portfolio.	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identificare i vantaggi nella gestione di un gruppo di progetti nel contesto di un programma.	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identificare le diverse origini di un progetto nel settore dello sviluppo.	1.2.4	DS.2.6
02	07	Richiamare i Principi del Project Management	1.2.5	DS.2.7
02	08	Richiamare le competenze dei project manager nel settore dello sviluppo (arte e scienza)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Comprendere come cambiano le competenze di gestione del progetto man mano che le dimensioni, la complessità e il rischio di uno scenario di progetto si espandono	1.2.6	DS.2.9
02	10	Mappare le competenze dei project manager nel settore dello sviluppo	1.2.6	DS.2.10
02	11	Richiamare le responsabilità dei project manager nel settore dello sviluppo	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Syllabus Area Code PM		Area di studio: Il Modello delle Fasi del Project DPro	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi al Modello delle Fasi del Project DPro.		
01	01	Identificare le cinque fasi nel Modello delle Fasi del Project DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Richiamare termini, fatti e concetti relativi alle cinque fasi del generico ciclo di vita del progetto, nel settore dello sviluppo internazionale.	1.2.8	PM.1.2
01	03	Definire i momenti decisionali, inclusa la differenza tra interni, esterni e di emergenza.	1.2.9	PM.1.3
01	04	Richiamare esempi di momenti decisionali nella vita di un progetto.	1.2.9	PM.1.4
01	05	Spiegare i vantaggi della gestione dei momenti decisionali nel contesto della gestione del progetto.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Definire i Cancelli Decisionali di Emergenza	1.2.9	PM.1.6
		Comprendere il Modello delle Fasi del Project DPro.		
02	01	Spiegare i modi in cui le fasi del progetto, nel Modello delle Fasi del Project DPro, interagiscono tra loro.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Spiegare il concetto di MEAL rispetto alla precedente fase MEC.	1.2.8	PM.2.2
02	03	Comprendi lo scopo e i vantaggi della gestione dei momenti decisionali attraverso il Ciclo di Vita del Progetto del Project DPro.	1.2.9	PM.2.3

Syllabus Area Code ID		Area di Studio: Identificazione e Definizione del Progetto	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi alla Fase di Identificazione e Definizione del progetto.		
01	01	Identificare gli scopi della Fase di Identificazione e Definizione.	2.1.1	ID.1.1
01	02	Spiegare le variazioni nell'opportunità di gestire il cambiamento in modo economicamente vantaggioso durante la vita di un progetto.	2.1.1	ID.1.2
01	03	Identificare i principali risultati della Fase di Identificazione e Definizione.	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identificare gli input della Fase di Identificazione e Definizione.	2.1.5	ID.1.4

01	05	Identificare le principali caratteristiche della Fase di Identificazione e Definizione (chi è coinvolto, cosa significa in pratica)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5
----	----	---	--------------	--------

Syllabus Area Code ID		Area di Studio: Identificazione e Definizione del Progetto (segue)	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		I Processi e gli Strumenti della Fase di Identificazione e Definizione del Progetto.		
		Definizione dei Bisogni.		
02	01	Comprendere i concetti e i fattori da considerare nella Definizione dei Bisogni.	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identificare gli scopi della raccolta e dell'analisi dei dati.	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identificare e comprendere metodologie, approcci e strumenti per la raccolta dei dati.	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identificare le differenze tra dati primari (qualitativi e quantitativi) e dati secondari.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identificare le differenze tra le quattro categorie di bisogni sociali.	2.1.6	ID.2.5
02	06	Spiegare l'importanza della triangolazione nella Fase di Identificazione e Definizione del Progetto.	2.1.6	ID.2.6
		Analisi dei Bisogni		
03	01	Identificare e definire le componenti dell'analisi dei bisogni e dei dati: analisi dello stato attuale, analisi degli <i>stakeholder</i> e analisi dello stato futuro.	2.1.6	ID.3.1
03	02	Comprendere le sei categorie di <i>stakeholder</i> .	2.1.6	ID.3.2
03	03	Spiegare lo scopo e la struttura degli strumenti di analisi degli <i>stakeholder</i> , inclusi i diagrammi di Venn e la Matrice di Analisi degli <i>Stakeholder</i> .	2.1.6	ID.3.3
03	04	Definire i termini relativi all'analisi dei bisogni, inclusi alberi dei problemi, alberi degli obiettivi e alberi delle alternative.	2.1.6	ID.3.4
03	05	Comprendere la relazione tra un albero dei problemi e un albero degli obiettivi.	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identificare e spiegare i livelli di gerarchia nel processo dell'albero dei problemi.	2.1.6	ID.3.6
03	07	Spiegare le categorie di criteri che determinano cosa è incluso negli interventi del progetto.	2.1.6	ID.3.7
		Logica di Intervento del Progetto		
04	01	Individuare le finalità del <i>Logical Framework</i>	2.1.6	ID.4.1

04	02	Identificare e definire il <i>Logical Framework</i> e i suoi componenti (attività, output, risultati, obiettivi).	2.1.6	ID.4.2
04	03	Comprendere le logiche verticali e orizzontali del <i>Logical Framework</i> .	2.1.6	ID.4.3
04	04	Comprendere la definizione di Presupposti (<i>Assumption</i>), Indicatori e Modalità di Verifica.	2.1.6	ID.4.4

Syllabus Area Code ID		Area di Studio: Identificazione e Definizione del Progetto (segue)	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
04	05	Definire le 5 caratteristiche di un indicatore SMART.	2.1.6	ID.4.5
		Analisi di alto livello.		
05	01	Comprendere i vantaggi di un'analisi di alto livello nella Fase di Identificazione e Definizione.	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identificare le categorie di valutazione del rischio nell'analisi di alto livello delle risorse umane.	2.1.6	ID.5.2
05	03	Comprendere le esigenze del team di progetto durante l'analisi di alto livello delle risorse umane.	2.1.6	ID.5.3
05	04	Definire gli aspetti relativi ai ruoli e alle responsabilità, al livello di impegno e ai requisiti relativi alle capacità.	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identificare e comprendere i 3 componenti che compongono la gestione della <i>supply chain</i> .	2.1.6	ID.5.5
05	06	Comprendere i vantaggi delle analisi Finanziarie e di Sostenibilità di alto livello.	2.1.6	ID.5.6
05	07	Comprendere la relazione tra progetto e Teoria del Cambiamento.	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identificare e comprendere i concetti di <i>Project Charter</i> e Proposta di Progetto.	2.1.6	ID.5.8

Syllabus Area Code SU		Area di Studio: Setup del Progetto	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'area di Setup del Progetto.		
01	01	Conoscere gli obiettivi della fase di Setup del Progetto.	2.2.1	SU.1.1
01	02	Identificare i principali output della Fase di Setup.	2.2.2	SU.1.2
01	03	Identificare gli input della Fase di Setup.	2.2.5	SU.1.3
01	04	Individuare le principali caratteristiche della Fase di Setup (chi è coinvolto, cosa significa in pratica).	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identificare la relazione tra <i>Decision Gate</i> e Tappe.	224	SU.1.5

		I Processi e gli Strumenti del Setup del Progetto		
		Analisi del Rischio		
02	01	Definire i termini relativi alla gestione del rischio, compresi i rischi positivi, i rischi negativi, il registro dei rischi, la matrice di valutazione del rischio e le tolleranze al rischio.	2.2.6	SU.2.1
02	02	Spiegare il significato della probabilità e dell'impatto nel contesto della gestione del rischio.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identificare e comprendere le cinque fasi del processo di gestione del rischio.	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identificare e capire le 4 strategie di risposta al rischio.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Spiegare la natura iterativa della gestione del rischio e la sua importanza durante l'intera vita del progetto.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Comprendere il contenuto e la struttura di un registro dei rischi.	2.2.6	SU.2.6
02	07	Spiegare lo scopo, la struttura e il contenuto di una Matrice di Valutazione del Rischio.	2.2.6	SU.2.7
		Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>		
03	01	Riconoscere che il coinvolgimento delle parti interessate è essenziale e richiede pianificazione ed esecuzione.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Spiegare l'importanza di stabilire una struttura di <i>governance</i> del progetto	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identificare e comprendere le 3 prospettive che dovrebbero essere rappresentate in un comitato di progetto.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Spiegare le responsabilità di uno sponsor di progetto e di un comitato di progetto.	2.2.6	SU.3.4
03	05	Spiegare la connessione tra tolleranze di progetto e <i>governance</i> .	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identificare e capire le sei aree di tolleranza del progetto.	2.2.6	SU.3.6
03	07	Comprendere scopo e caratteristiche del Framework di Pianificazione.	2.2.6	SU.3.7
03	08	Capire lo scopo e le caratteristiche del Framework MEAL.	2.2.6	SU.3.8
03	09	Comprendere lo scopo del <i>Project Charter</i> .	2.2.6	SU.3.9
03	10	Identificare gli scopi delle comunicazioni del lancio del progetto.	2.2.6	SU.3.10

Syllabus Area Code PP		Area di Studio: Pianificazione del Progetto	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'area di Pianificazione del Progetto.		

01	01	Richiamare fatti, termini e concetti relativi all'importanza e alla tempistica del piano di implementazione del progetto.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Comparare e confrontare <i>LogFrame</i> , proposte e piani di implementazione del progetto.	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identificare i risultati chiave della Fase di Pianificazione del Progetto: i 7 componenti di un piano di progetto completo.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identificare gli input della Fase di Pianificazione del Progetto	2.3.5	PP.1.4
01	05	Identificare le principali caratteristiche della Pianificazione del Progetto (chi è coinvolto) - processo partecipativo.	2.3.3	PP.1.5
01	06	Comprendere i Meccanismi di <i>Accountability</i> e Controllo nella Fase di Pianificazione del Progetto.	2.3.4	PP.1.6
01	07	Comprendere i vantaggi della pianificazione iterativa e dei momenti decisionali nella fase di Pianificazione del progetto.	2.3.4	PP.1.7
		I Processi e gli Strumenti di Pianificazione del Progetto.		
		Pianificazione dello <i>Schedule</i> .		
02	01	Conoscere i 5 passaggi nella pianificazione dello <i>schedule</i> .	2.3.6	PP.2.1
02	02	Comprendere la differenza tra lo <i>scope</i> di prodotto e lo <i>scope</i> di progetto.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Comprendere che lo <i>scope</i> del progetto deve essere confermato e deve essere completo e dettagliato.	2.3.6	PP.2.3
02	04	Richiamare i fatti, i termini e i concetti relativi alla definizione delle attività, inclusi lo <i>scope</i> di prodotto, lo <i>scope</i> di progetto e la WBS.	2.3.6	PP.2.4
02	05	Comprendere la composizione di una WBS (<i>Work Breakdown Structure</i>).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Spiegare i vantaggi dei due formati di WBS.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Spiegare la relazione tra la sequenza delle attività e la stima delle risorse.	2.3.6	PP.2.7
02	08	Comprendere la relazione tra il triangolo dei vincoli del progetto e lo sviluppo della pianificazione.	2.3.6	PP.2.8
02	09	Definire i termini relativi alla pianificazione del budget, inclusi il budget basato sulle attività, i costi del lavoro diretto e indiretto.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Definire i tre approcci per realizzare le stime di progetto.	2.3.6	PP.2.10
02	11	Comprendere vantaggi e svantaggi delle 3 tecniche di stima.	2.3.6	PP.2.11
02	12	Comprendere lo scopo, la struttura e il contenuto di un diagramma di rete - Stima della Durata delle Attività.	2.3.6	PP.2.12
02	13	Comprendere il concetto e lo scopo del Percorso Critico.	2.3.6	PP.2.13
02	14	Comprendere lo scopo, la struttura e il contenuto di un Diagramma di Gantt - Pianificazione dello <i>Schedule</i> .	2.3.6	PP.2.14

		Pianificazione MEAL.		
03	01	Richiamare fatti, termini e concetti relativi ai livelli del MEAL e la loro connessione al <i>Logical Framework</i> del progetto.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identificare il concetto e le differenze tra monitoraggio e valutazione del progetto.	2.3.6	PP.3.2
03	03	Richiamare fatti, termini e concetti relativi a diversi approcci valutativi.	2.3.6	PP.3.3
03	04	Identificare e comprendere i componenti di una tabella di valutazione.	2.3.6	PP.3.4
03	05	Comprendere i concetti e l'importanza dell' <i>Accountability</i> e dell'Apprendimento.	2.3.6	PP.3.5
03	06	Richiamare fatti, termini e concetti relativi al piano MEAL del progetto.	2.3.6	PP.3.6
03	07	Identificare e comprendere i sei elementi essenziali di un piano MEAL.	2.3.6	PP.3.7
		Controlli Interni, Comunicazione e Pianificazione del Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i> .		
04	01	Identificare e comprendere i componenti e i vantaggi di avere sistemi di controllo interno ben gestiti.	2.3.6	PP.4.1
04	02	Pianificazione della Comunicazione e del Coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i> .	2.3.6	PP.4.2
04	03	Comprendere i componenti di un piano di comunicazione.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Spiegare lo scopo e la struttura della strategia di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> .	2.3.6	PP.4.4
04	05	Conoscere i componenti di una Matrice RACI.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Comprendere i quattro ruoli chiave identificati in una Matrice RACI.	2.3.6	PP.4.6
		Pianificazione della <i>Supply Chain</i> .		
05	01	Identificare e capire i 3 componenti della <i>supply chain</i> .	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identificare e comprendere i 3 passaggi nella gestione del <i>procurement</i> .	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identificare e comprendere i 2 elementi della gestione della logistica.	2.3.6	PP.5.3
05	04	Comprendere concetti, caratteristiche e categorie di <i>asset</i> .	2.3.6	PP.5.4
		Pianificazione delle Risorse Umane.		
06	01	Richiama i concetti e lo scopo della Pianificazione delle Risorse Umane.	2.3.6	PP.6.1
		Pianificazione per Tappe.		
06	02	Richiamare i concetti e lo scopo delle Tappe e dei <i>Decision Gate</i> .	2.3.6	PP.6.2

		Pianificazione della Sostenibilità e della Chiusura.		
07	01	Comprendere le definizioni e l'importanza della Pianificazione della Sostenibilità e della Chiusura.	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identificare i componenti di una <i>Transition Planning Matrix</i> .	2.3.6	PP.7.2
07	03	Identificare le azioni per una Pianificazione della Chiusura efficiente e conforme.	2.3.6	PP.7.3

Syllabus Area Code PI		Area di Studio: Implementazione del Progetto	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'area della Fase di Implementazione del Progetto.		
01	01	Identificare gli output chiave della Fase di Implementazione.	2.4.2	PI.1.1
01	02	Identificare gli input della Fase di Implementazione.	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identificare le principali caratteristiche della Fase di Implementazione (chi è coinvolto, cosa significa in pratica).	2.4.3	PI.1.3
		I processi e gli strumenti dell'Implementazione.		
		Gestione delle persone.		
02	01	Identificare le attività svolte per gestire le persone durante l'implementazione del progetto.	2.4.6	PI.2.1
		Gestione dello <i>Schedule</i> del Progetto.		
02	02	Definire i processi utilizzati per gestire lo <i>schedule</i> , inclusi percorsi critici, <i>float</i> del progetto, <i>fast tracking</i> e <i>crashing</i> .	2.4.6	PI.2.2
		Gestione del Budget.		
02	03	Definire i termini relativi alla gestione dei budget, inclusa la varianza e l' <i>Earned Value Analysis</i> .	2.4.6	PI.2.3
02	04	Spiegare l'importanza del monitoraggio del flusso di cassa.	2.4.6	PI.2.4
		Gestione dei Rischi.		
02	05	Comprendere la necessità di rivedere e aggiornare il Registro dei Rischi.	2.4.6	PI.2.5
		Gestione dei Problemi.		
02	06	Comprendere l'importanza della gestione dei problemi nell'implementazione dei progetti di sviluppo.	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identificare e comprendere i quattro processi di base nel processo di gestione dei problemi.	2.4.6	PI.2.7
02	08	Spiegare la sequenza e la relazione tra i quattro processi di base della gestione dei problemi.	2.4.6	PI.2.8
		Monitoraggio, Valutazione, <i>Accountability</i> e Apprendimento (<i>Monitoring, Evaluation, Accountability, Learning – MEAL</i>)		

02	09	Richiamare il concetto e l'uso degli indicatori per misurare i progressi - monitoraggio delle prestazioni.	2.4.6	PI.2.9
02	10	Identificare e comprendere le quattro componenti principali dell' <i>Accountability</i> .	2.4.6	PI.2.10
		Gestione del Cambiamento.		
02	11	Richiamare fatti, termini e concetti relativi alla gestione del cambiamento.	2.4.6	PI.2.11
02	12	Comprendere lo scopo di una mappa dei processi per la gestione del cambiamento, e la sua logica.	2.4.6	PI.2.12
		Gestione della <i>Supply Chain</i>		
02	13	Identificare alternative per identificare i fornitori nel processo di approvvigionamento.	2.4.6	PI.2.13
02	14	Spiegare i 2 elementi della gestione della logistica.	2.4.6	PI.2.14
02	15	Spiegare i 4 elementi della gestione degli asset.	2.4.6	PI.2.15
		Piano di Sostenibilità del Progetto		
02	16	Comprendere gli aspetti da considerare in un Piano di Sostenibilità del Progetto.	2.4.6	PI.2.16

Syllabus Area Code PC		Area di Studio: Chiusura del Progetto	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'area della Fase di Chiusura del Progetto.		
01	01	Richiamare le cinque opzioni per la chiusura del progetto.	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identificare i principali output della Fase di Chiusura.	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identificare gli input della Fase di Chiusura.	2.5.5	PC.1.3
01	04	Identificare le principali caratteristiche della Fase di Chiusura (chi è coinvolto, cosa significa in pratica).	2.5.4	PC.1.4
		I processi e gli strumenti della Chiusura del Progetto.		
		Piano di Sostenibilità e Passaggio di Consegne.		
02	01	Spiegare lo scopo e i contenuti di un Piano di Sostenibilità e Passaggio di Consegne.	2.5.6	PC.2.1
		Rendicontazione.		
02	02	Spiegare i 3 formati di <i>Reporting</i> del progetto.		PC.2.2
		Procedure di Chiusura del Progetto.		
02	03	Richiamare le attività connesse alla chiusura amministrativa, contrattuale e finanziaria dei progetti.	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identificare il processo in due fasi per la verifica dei <i>deliverable</i> del progetto.	2.5.6	PC.2.4

		Valutazioni del Progetto e Lezioni Apprese		
02	05	Distinguere tra l'After Action Review del progetto e le valutazioni di fine progetto.	2.5.6	PC.2.5
02	06	Identificare e comprendere le 4 domande chiave del processo di Apprendimento delle Lezioni.	2.5.6	PC.2.6

Syllabus Area Code WG		Area di Studio: Principio: Ben Gestito	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i concetti e le relazioni principali del Principio: Ben Gestito.		
01	01	Comprendere cos'è il Principio: Ben Gestito e perché è importante.	3.1.1	WG.1.1
01	02	Identificare la relazione tra Ben Gestito e la Fase di Identificazione e Definizione.	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identificare la relazione tra Ben Gestito e la fase di Setup.	3.1.3	WG.1.3
01	04	Identificare la relazione tra Ben Gestito e la fase di Pianificazione.	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identificare la relazione tra Ben Gestito e la fase di Implementazione.	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identificare la relazione tra Ben Gestito e la fase di Chiusura.	3.1.6	WG.1.6

Syllabus Area Code PA		Area di Studio: Principio: Partecipativo	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i concetti e le relazioni principali del Principio: Partecipativo.		
01	01	Comprendere cos'è il Principio: Partecipativo e perché è importante.	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identificare la relazione tra Partecipativo e la Fase di Identificazione e Definizione.	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identificare la relazione tra Partecipativo e la fase di Setup.	3.2.3	PA.1.3
01	04	Identificare la relazione tra Partecipativo e la fase di Pianificazione.	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identificare la relazione tra Partecipativo e la fase di Implementazione.	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identificare la relazione tra Partecipativo e la fase di Chiusura.	3.2.6	PA.1.6

Syllabus Area Code CO		Area di Studio: Principio: Completo	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i concetti e le relazioni principali del Principio: Completo.		
01	01	Comprendere cos'è il Principio: Completo e perché è importante.	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identificare la relazione tra Completo e la Fase di Identificazione e Definizione.	3.3.2	CO.1.2
01	03	Identificare la relazione tra Completo e la fase di Setup.	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identificare la relazione tra Completo e la fase di Pianificazione.	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identificare la relazione tra Completo e la fase di Implementazione.	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identificare la relazione tra Completo e la fase di Chiusura.	3.3.6	CO.1.6

Syllabus Area Code IN		Area di Studio: Principio: Integrato	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i concetti e le relazioni principali del Principio: Integrato.		
01	01	Comprendere cos'è il Principio: Integrato e perché è importante.	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identificare la relazione tra Integrato e la Fase di Identificazione e Definizione.	3.4.2	IN.1.2
01	03	Identificare la relazione tra Integrato e la fase di Setup.	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identificare la relazione tra Integrato e la fase di Pianificazione.	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identificare la relazione tra Integrato e la fase di Implementazione.	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identificare la relazione tra Integrato e la fase di Chiusura.	3.4.6	IN.1.6

Syllabus Area Code AP		Area di Studio: Principio: Adattivo	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Comprendere i concetti e le relazioni principali del Principio: Adattivo.		
01	01	Comprendere cos'è il Principio: Adattivo e perché è importante.	3.5.1	AP.1.1

01	02	Identificare la relazione tra Adattivo e la Fase di Identificazione e Definizione.	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identificare la relazione tra Adattivo e la fase di Setup.	3.5.3	AP.1.3
01	04	Identificare la relazione tra Adattivo e la fase di Pianificazione.	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identificare la relazione tra Adattivo e la fase di Implementazione.	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identificare la relazione tra Adattivo e la fase di Chiusura.	3.5.6	AP.1.6

Syllabus Area Code AD		Area di Studio: Adattare il Project DPro	Riferimento	Codice completo Syllabus
Topic	Subtopic			
		Conoscere fatti, termini e concetti relativi all'area Adattare il Project DPro.		
01	01	Richiamare i principi dell'adattamento.	4.1	AD.1.1
		Comprendere l'area dell'Adattamento del Project DPro.		
02	01	Comprendere i fattori da considerare quando si adatta il Project DPro ai progetti.	4.2	AD.2.1
02	02	Comprendere il ruolo dei sistemi nell'adattare gli strumenti e le tecniche del Project DPro.	4.2	AD.2.2
02	03	Understand the relationship between a project's risk profile and the choice of Project DPro tools and techniques	4.2	AD.2.3
02	04	Apprezzare le considerazioni che sono necessarie quando si implementano progetti utilizzando il Project DPro attraverso di partner di implementazione.	4.2	AD.2.4

Appendice IV: Glossario

Acquisti (<i>Procurement</i>)	Pianificazione e implementazione di tutti gli aspetti dell'acquisizione delle risorse, inclusi lo sviluppo delle specifiche, la ricerca nel mercato dei fornitori, le trattative, le attività di acquisto, l'amministrazione dei contratti e il controllo dell'inventario.
<i>Asset-based</i>	Metodologia che cerca di scoprire e portare alla luce i punti di forza presenti all'interno delle comunità, come mezzo per uno sviluppo sostenibile.
Attività	Le azioni attraverso cui gli input (risorse finanziarie, umane, tecniche, materiali e di tempo) sono impiegati per produrre i <i>deliverable</i> (formazione, costruzione, ecc.) di un progetto, su cui il personale ha una responsabilità e che una volta aggregati producono gli output finali.
Baseline	Un punto di riferimento oggettivo riguardo le condizioni o le prestazioni presenti prima dell'inizio di un intervento – necessario come riferimento per il monitoraggio, la valutazione e il controllo del progetto.
Cammino Critico (<i>Critical Path</i>)	La sequenza di attività che rappresenta il percorso più lungo tra l'inizio e la fine del Progetto.
Capacità	Capacità, competenze, conoscenze, attitudini, valori, relazioni, comportamenti, motivazioni, risorse e condizioni che consentono a individui, organizzazioni, reti/settori e sistemi sociali più ampi di svolgere funzioni e raggiungere obiettivi nel tempo.
Certificazione	Un documento rilasciato a una persona al completamento con successo di un corso di studi.
Competenze	Insiemi integrati di abilità, conoscenze, atteggiamenti e comportamenti necessari per svolgere efficacemente un determinato lavoro, ruolo o situazione.
<i>Concept Note</i>	Una panoramica di alto livello di un progetto, scritta per sollecitare un feedback prima di impegnare risorse per sviluppare una proposta dettagliata.
Controllo del Progetto	Il processo di misurazione e rendicontazione dei progressi e l'adozione di azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi del progetto.
<i>Crashing</i>	Aggiunta di risorse ulteriori al progetto per accelerare l'avanzamento dello <i>schedule</i> .

Credenziali	Prova di qualifica, competenza o autorizzazione, collegata a una persona.
Diagramma di Gantt	Un grafico a barre che rappresenta graficamente la pianificazione delle attività del Progetto.
Diagramma di Rete (<i>Network Diagram</i>)	Sintesi pittorica delle decisioni e dei flussi che compongono una procedura o un processo, dall'inizio alla fine.
<i>Fast Tracking</i>	Accelerare lo <i>schedule</i> del progetto eseguendo attività, che normalmente sarebbero completate in sequenza, e invece completandole in parallelo.
<i>Float</i> (o <i>Slack</i>)	La quantità di tempo di cui un'attività in un diagramma di rete può essere ritardata senza causare un ritardo alla data di completamento del progetto.
Impatto	L'effetto significativo o il risultato a lungo termine (identificato a livello di risultati e di obiettivi in molti <i>Logical Framework</i>).
Input	Le risorse che il progetto deve mobilitare e applicare alle attività (risorse umane e finanziarie, attrezzature, ecc.).
Iterazione	L'atto di ripetere un processo per una seconda, terza o più volte per raggiungere l'obiettivo, il fine o il risultato desiderati.
Logistica	Il processo di pianificazione, implementazione e controllo del flusso e dello stoccaggio efficienti ed economici di materie prime, inventario in lavorazione, prodotti finiti e informazioni correlate, dal punto di origine al punto di consumo allo scopo di conformarsi ai requisiti del cliente.
MEAL	Monitoraggio, Valutazione, <i>Accountability</i> e Apprendimento (<i>Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning</i>)
Momento Decisionale (Decision Gate)	Principali punti di controllo utilizzati per concludere e accettare i prodotti per una particolare fase del progetto e passare alla fase successiva.
Obiettivi (<i>Goal</i>)	Il risultato finale o l'impatto desiderato di più alto livello (trasformazione, sostenibilità, mezzi di sussistenza, benessere, ecc.) a cui contribuisce il progetto: l'obiettivo finale in molti <i>Logical Framework</i> .
ONG	Organizzazione Non Governativa – acronimo e termine utilizzato per riferirsi in generale a organizzazioni no-profit nei settori dello sviluppo e umanitario.
Organizzazione per lo Sviluppo	Uno spettro di organizzazioni i cui progetti e pratiche rientrano in un ampio continuum di soccorso e sviluppo: un'estremità del continuum facilita i

programmi di sviluppo partecipativo a lungo termine in settori quali l'ambiente, la salute, l'istruzione e l'agricoltura; e l'altra estremità del continuum comporta l'attuazione più diretta di progetti di soccorso rapidi e temporanei per le persone che soffrono la fame, la mancanza di alloggio o l'indigenza a causa di improvvisi disastri naturali o conflitti.

Output	I risultati tangibili derivanti dalle attività del progetto, inclusi prodotti, beni, servizi e cambiamenti (ad es. persone formate con maggiori conoscenze e competenze; strade di qualità costruite) che si aggregano e contribuiscono a raggiungere i risultati desiderati.
Piano di Implementazione	Una presentazione completa e logica del modello di progetto dettagliato, per garantire che sia realizzato in tempo, rispettando <i>scope</i> e budget.
PM	Acronimo usato per rappresentare il "Project Management".
Presupposti (Assumptions)	Ipotesi sulle le condizioni necessarie, interne ed esterne, identificate in fase di design di un progetto, per assicurare che le presunte relazioni di causa-effetto funzionino come previsto e che le attività pianificate producano i risultati attesi.
Problema (Issue)	Un rischio divenuto realtà. Può essere una decisione, situazione o problema irrisolto che avrà un impatto significativo sul progetto.
Progetto	Un insieme di attività che soddisfano gli obiettivi concordati in un determinato periodo di tempo con un insieme concordato di risorse.
Programma	Un gruppo di progetti correlati gestiti in modo coordinato per ottenere benefici e controllo non disponibili attraverso la loro gestione individuale.
<i>Project Charter</i>	Un documento che descrive il progetto con un elevato livello di dettaglio e che viene utilizzato per autorizzare il Project Manager a iniziare i lavori.
Project Management	Pianificazione, organizzazione e gestione delle risorse per portare a termine con successo gli obiettivi, i risultati e gli output specifici del progetto.
Project Manager	Un professionista nel campo della gestione dei progetti che ha la responsabilità di pianificare, implementare e chiudere i progetti, raggiungendo con successo gli obiettivi, i risultati e gli output specifici del progetto.
Proposta di Progetto	Un'offerta chiara e concisa, che richiede l'approvazione di un potenziale finanziatore, per la consegna di prodotti e/o servizi in risposta alle richieste dei donatori o a delle esigenze specifiche.

Registro dei Problemi	Un documento o un database accessibile che riassume i problemi, il loro stato attuale e chi è attualmente responsabile della risoluzione.
Rischio	Il potenziale effetto dell'incertezza sugli obiettivi del progetto.
Risultati (<i>Outcome</i>)	Ciò che il progetto prevede di realizzare a livello di beneficiari (ad es. utilizzo di conoscenze e abilità nella pratica reale, a lungo termine; trasporto di merci sulle strade costruite dal progetto) e contribuire ai cambiamenti a livello di popolazione (riduzione della malnutrizione, aumento dei redditi, aumento dei raccolti, ecc.) che si aggregano e aiutano a raggiungere gli obiettivi e l'impatto a lungo termine.
Scomposizione	Una tecnica per separare o scomporre gli output finali del progetto in elementi, componenti o parti più piccole.
<i>Scope</i> del Progetto	Tutto il lavoro necessario per fornire lo <i>scope</i> del prodotto. (Come verranno creati e consegnati i <i>deliverable</i>).
<i>Scope</i> di Prodotto	Tutti i <i>deliverable</i> richiesti dal progetto, che soddisfano le specifiche concordate (ciò che verrà consegnato).
Stima <i>Bottom-Up</i>	Questa tecnica di valutazione consiste nel consultare le persone responsabili delle attività del progetto e aggregare le loro stime in un bilancio globale complessivo.
Stima Parametrica	Utilizzo di dati storici di progetti simili per definire delle stime per le attività del progetto. Questa tecnica di stima si basa meno sulle persone e più sui dati statistici.
Stime <i>Top-Down</i>	Questa tecnica di stima si basa su un gruppo relativamente piccolo di "esperti", che lavorano per stabilire una stima globale del Progetto, che viene poi scomposta in pacchetti di lavoro più piccoli.
Valutazione post operativa	Una attività di apprendimento e revisione semplice, rapida e versatile che può essere utilizzata per identificare e registrare gli insegnamenti e le conoscenze emerse durante un progetto.
<i>Work Breakdown Structure</i> (WBS)	Un elenco gerarchico di attività creato scomponendo il progetto in componenti e la scomposizione del processo del progetto in attività sempre più dettagliate.

Appendice V: Indice delle Figure

Figura 1: Numero certificazioni Project DPro Professional per anno – cumulativo	13
Figura 2: Sfide nei Progetti	17
Figura 3: il Triangolo del Triplo Vincolo	21
Figura 4: Classificazione dei Vincoli di Progetto	22
Figura 5: Progetti, Programmi e Portfolio	23
Figura 6: I Principi del Project Management	27
Figura 7: Bilanciare l'Arte e la Scienza del Project Management	30
Figura 8: Modello delle Competenze del Project DPro	30
Figura 9: Esempio di Ciclo di Vita di un progetto Fonte: www.panda.org	33
Figura 10: Modello delle Fasi di Progetto del Project DPro	34
Figura 11: Interazioni tra le Fasi del Project DPro	35
Figura 12: Momenti Decisionali nel Modello delle Fasi del Project DPro	37
Figura 13: Identificazione e Definizione - Esempi di Momenti Decisionali interni	39
Figura 14: Modello delle Fasi del Project DPro – Identificazione e Definizione	41
Figura 15: Opportunità di gestire in modo efficiente il costo dei cambiamenti	43
Figura 16: Le categorie dei bisogni sociali di Bradshaw	52
Figura 17: Diagramma di Venn del progetto Delta River – Punto di vista delle famiglie	56
Figura 18: Albero dei Problemi del progetto Delta River	58
Figura 19: Albero degli Obiettivi del progetto Delta River	59
Figura 20: Albero delle Soluzioni / Alternative del progetto Delta River	60
Figura 21: Necessità del Progetto in tema di Risorse Umane	71
Figura 22: Teoria del Cambiamento del Programma Delta River	74
Figura 23: Modello delle Fasi del Project DPro – Setup	77
Figura 24: Tappe del Progetto	80
Figura 25: Esempi di Composizione di un Comitato	89
Figura 26: Mappa delle Tappe per il progetto Delta River	92
Figura 27: Modello delle Fasi del Project DPro – Pianificazione	97
Figura 28: I Cinque Step della Pianificazione Temporale	104
Figura 29: Esempi di problemi nella definizione dell'ambito del progetto	106
Figura 30: Esempio di WBS – Formato Grafico	107
Figura 31: Esempio di WBS – Lavoro Indiretto	108

Figura 32: Work Package della WBS del Progetto di Costruzione Latrine.....	109
Figura 33: Esempio di Latrina	110
Figura 34: Utilizzo di un Diagramma di Rete per sequenziare le attività di costruzione delle latrine	110
Figura 35: Diagramma di Rete per il Componente “Costruzione delle latrine”	114
Figura 36: Diagramma di Rete per il Componente “Costruzione delle latrine” – Critical Path.....	115
Figura 37: Diagramma di Gantt per il progetto Latrine (estratto parziale)	117
Figura 38: Pianificazione per Tappe.....	128
Figura 39: Modello delle Fasi del Project DPro – Implementazione	131
Figura 40: Diagramma di Rete per la componente Latrine del progetto Delta River	135
Figura 41: il Fast Tracking dello Schedule del Progetto Latrine.....	135
Figura 42: Crashing dello schedule del Progetto Latrine.....	136
Figura 43: Mappa illustrativa del processo per una richiesta di modifica al progetto.....	147
Figura 44: Modello delle Fasi del Project DPro – Chiusura.....	152
Figura 45: Scenari di chiusura	154
Figura 46: After Action Review	163
Figura 47: I Principi del Project Management	165
Figura 48: Il Processo Pianifica-Esegui-Impara-Rivedi	181

Appendice VI: Indice delle Tabelle

Tabella 1: Riepilogo: Project, Program, e Portfolio Management	25
Tabella 2: Caratteristiche del Modello delle Competenze del Project DPro	32
Tabella 3: Esempi di Momenti Decisionali nel progetto Delta River	39
Tabella 4: Pianificazione della raccolta dati per il progetto di costruzione di latrine “Delta River”	48
Tabella 5: Punti di forza e di debolezza dei Dati Secondari	49
Tabella 6: Punti di forza e di debolezza dei Dati Primari Quantitativi	49
Tabella 7: Punti di forza e di debolezza dei Dati Primari Qualitativi	49
Tabella 8: Tipi di Dati	50
Tabella 9: Categorie di Stakeholder	55
Tabella 10: Matrice di Analisi degli Stakeholder	57
Tabella 11: Analisi dello Scope	61
Tabella 12: Logica Verticale del LogFrame	63
Tabella 13: Descrizioni del LogFrame per il progetto Delta River	63
Tabella 14: Logica orizzontale del LogFrame	64
Tabella 15: Presupposti (Assumption): Esempio 1	64
Tabella 16: Presupposti (Assumption): Esempio 2	65
Tabella 17: Linee guida per gli indicatori di ciascun livello del Logical Framework	66
Tabella 18: LogFrame del Progetto Delta River per la Costruzione di Latrine	68
Tabella 19: Matrice di Valutazione del Rischio	83
Tabella 20: Registro dei Rischi – Progetto Delta River	86
Tabella 21: Strategia di Coinvolgimento degli Stakeholder	87
Tabella 22: Differenze tra Proposta di Progetto e Piano di Implementazione del progetto	98
Tabella 23 Scope del Prodotto e Scope del Progetto	105
Tabella 24: Budget Basato sulle Attività (Activity Based Budget)	114
Tabella 25: Cosa, Perché, Quando, Come del Monitoraggio	118
Tabella 26: Cosa, Perché, Quando, Come della Valutazione	119
Tabella 27: Tabella riepilogativa delle valutazioni	119
Tabella 28: I sei elementi essenziali del MEAL	121
Tabella 29: Piano di Comunicazione	123
Tabella 30: Strategia di coinvolgimento degli stakeholder	123
Tabella 31: Matrice RACI del progetto Delta River	125

Tabella 32: Categorizzazione degli asset nell'UNDP	126
Tabella 33: Matrice di Pianificazione della Transizione (Transition Planning Matrix)	129
Tabella 34: Budget illustrativo per un progetto di 6 mesi (inclusi i costi effettivi fino al Mese 3).....	137
Tabella 35: Budget illustrativo per un progetto di 6 mesi (inclusi i dati per l'Earned Value Analysis).....	139
Tabella 36: Le possibili combinazioni dell'Earned Value Analysis	140
Tabella 37: Registro dei Problemi	143
Tabella 38: Tabella di monitoraggio delle prestazioni degli indicatori.....	144
Tabella 39: Lista di controllo del piano di sostenibilità	157
Tabella 40: Registro dei Problemi modificato	163
Tabella 41: Esempio di adattamento degli strumenti di gestione dei progetti.....	185

Appendice VII: Termini, Condizioni e Linee Guida per la Comunicazione del Marchio Project DPro

La Guida al Project Management per i Professionisti dello Sviluppo (Guida Project DPro) e tutte le altre guide, metodologie, strumenti e materiali prodotti da PM4NGOs, come la Guida Program DPro e i Supplemental Materials, sono condivisi e protetti ai sensi della [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Tutte le guide sono inoltre registrate e identificate dall'International Standard Book Number (ISBN).

I professionisti, i formatori e tutti gli utenti sono liberi di copiare e ridistribuire il materiale in qualsiasi mezzo o formato, e adattare - remixare, trasformare e costruire sul materiale, a condizione che si attribuisca credito appropriato a PM4NGOs e non si usino i materiali per scopi commerciali.



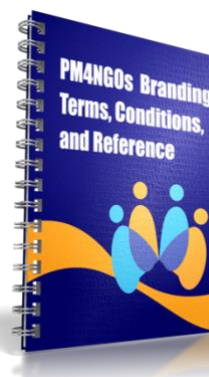
Il Copyright e la Creative Commons Attribution per la Guida Project DPro e tutte le altre metodologie di PM4NGOs sopra descritte si applicano a tutti gli utenti, indipendentemente da qualsiasi partnership formale o informale con PM4NGOs.

In pratica, come possono essere utilizzati i materiali di Project DPro e PM4NGOs?

Puoi copiare e ridistribuire la Guida Progetto DPro e altre metodologie di PM4NGOs in qualsiasi formato, in versione completa o remixata, trasformata e adattata, **purché non sia a scopo commerciale**. In altre parole, devi offrire guide e materiali PM4NGOs o qualsiasi materiale che sviluppi che contenga guide e metodologie PM4NGOs **gratuitamente**.

Se copi e ridistribuisce le guide e i materiali di PM4NGOs **devi riconoscere il credito appropriato**, fornire un collegamento alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche. L'uso del logo PM4NGOs e le nostre metodologie di identificazione visiva devono seguire le linee guida del marchio PM4NGOs.

Nel [sito web di PM4NGOs](https://www.pm4ngos.com/) condividiamo una [“quick reference”](#) per l'utilizzo dei loghi e nomi di PM4NGOs e delle nostre metodologie nel tuo sito Web o pubblicazione. Puoi farlo in qualsiasi modo ragionevole, ma mai in alcun modo che suggerisca che tu, la tua organizzazione o qualsiasi materiale sviluppato e condiviso avete l'approvazione di PM4NGOs.



Appendice VIII: Riferimenti

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Legee, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.