

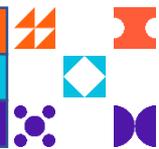
PNRR e project management per il finanziamento e la gestione dei progetti: le buone pratiche e gli standard PMI

Andrea Innocenti - Responsabile Comitato Competenze e Standard PMI-SIC
Marcello Traversi - Direttore esecutivo Eurosportello Confesercenti

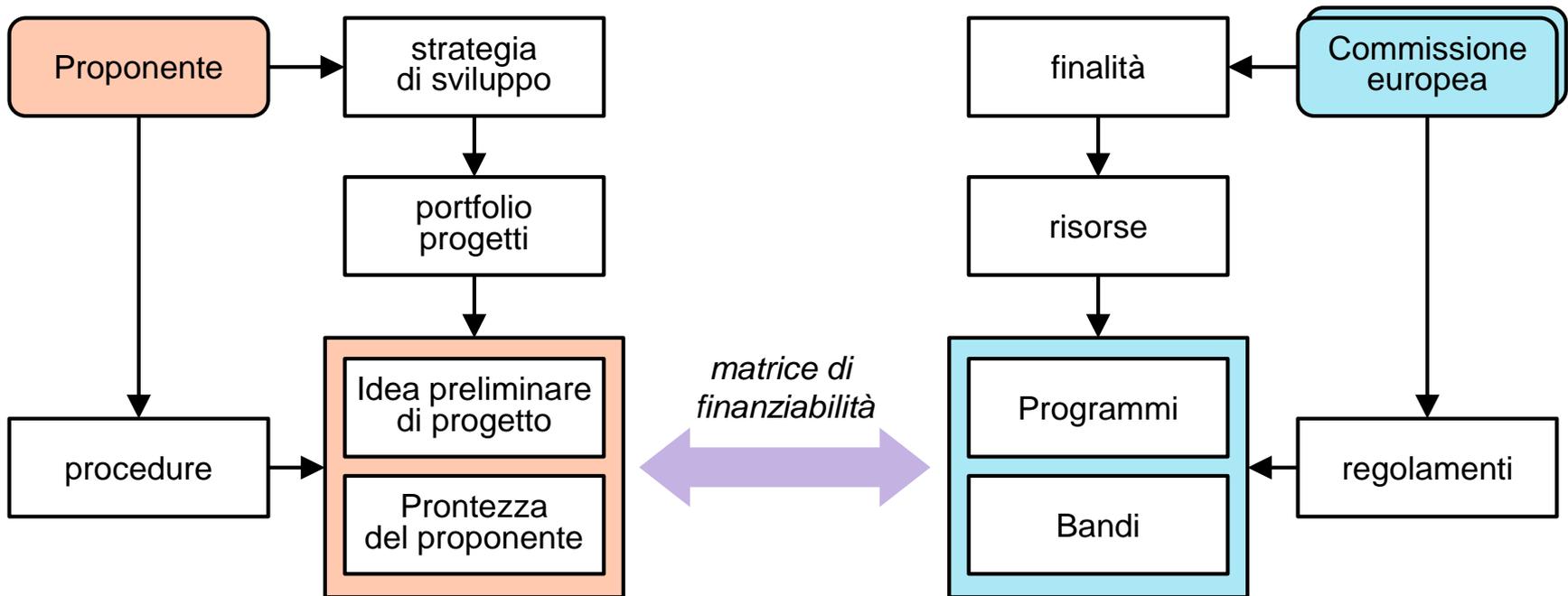
5 giugno 2023



**ORDINE DEGLI INGEGNERI
DELLA PROVINCIA DI PALERMO**



IL BANDO COME OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO



LA PROGRAMMAZIONE 2021-27

Risorse disponibili

- 1.074 mld € dal Quadro Finanziario Pluriennale
- 750 mld € dal Next Generation EU

La CE chiede sempre più progetti finalizzati alla **generazione di impatto**.

Rubriche / Linee di bilancio	QFP	NGEU	TOTALE
1. Mercato unico, innovazione e agenda digitale	132,8	10,6	143,4
2. Coesione, resilienza e valori	377,8	721,9	1 099,7
3. Risorse naturali e ambiente	356,4	17,5	373,9
4. Migrazione e gestione delle frontiere	22,7	-	22,7
5. Sicurezza e difesa	13,2	-	13,2
6. Vicinato e resto del mondo	98,4	-	98,4
7. Pubblica amministrazione europea	73,1	-	73,1
TOTALE	1.074,3	750	1.824,3

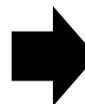
(miliardi di euro)

IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Risorse: 191,5 Mld € Next Generation EU
30,6 Mld € fondo complementare Italia

Obiettivi

- risolvere i problemi economico-sociali causati dalla pandemia (breve termine);
- affrontare problemi strutturali del Paese (divari territoriali, disparità di genere...);
- favorire la transizione ecologica e digitale del Paese



Asset strategici

- digitalizzazione e innovazione;
- transizione ecologica;
- inclusione sociale.

63 Riforme

Missioni

- 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- 2 Rivoluzione verde e transizione ecologica
- 3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- 4 Istruzione e ricerca
- 5 Coesione e inclusione
- 6 Salute

Priorità trasversali

- Giovani
- Parità di genere
- Ridurre divario nord-sud

COMPETENZE E TAILORING

La premessa è che i progetti europei ("europrogetti") sono progetti a tutti gli effetti.



Le competenze e le buone pratiche per gestirli sono quelle del **project management**.



Progetto = sforzo temporaneo, intrapreso allo scopo di creare un prodotto, servizio o risultato unico.

Europrogetto = progetto finanziato o co-finanziato dall'Unione Europea (*)

Sulle **COMPETENZE**

Competenze di **PRODOTTO**

+

Competenze di **PROJECT MANAGEMENT**

+

Competenze di **CONTESTO**
(bandi, normative, regolamenti, opportunità, ecc...)

=

COMPETENZE COMPLETE

Ma gli europrogetti hanno **caratteristiche specifiche** da cui il:

TAILORING

Su **processi, metodi, modelli, artefatti.**

"EUROPROGETTI" COSA LI CARATTERIZZA? (1 di 3)

Il progetto è realizzato da un **partenariato**, regolato dal Consortium agreement. Una delle organizzazioni è il "**coordinatore**" che firma il Grant agreement.

Il management è distribuito sul partenariato.
Il coordinatore nomina il project manager.

Il progetto deve includere **tutte le azioni richieste dal bando**, incluso eventuali attività non presenti nell'idea preliminare.
Esempi: estensione dell'ambito, rendicontazione, divulgazione.

"EUROPROGETTI" COSA LI CARATTERIZZA? (2 di 3)

La descrizione del progetto include

- pertinenza
- impatto
- implementazione
- partenariato
- risorse

È richiesto il **business plan** (in alcune call)

Rilevanza
sull'**innovazione**

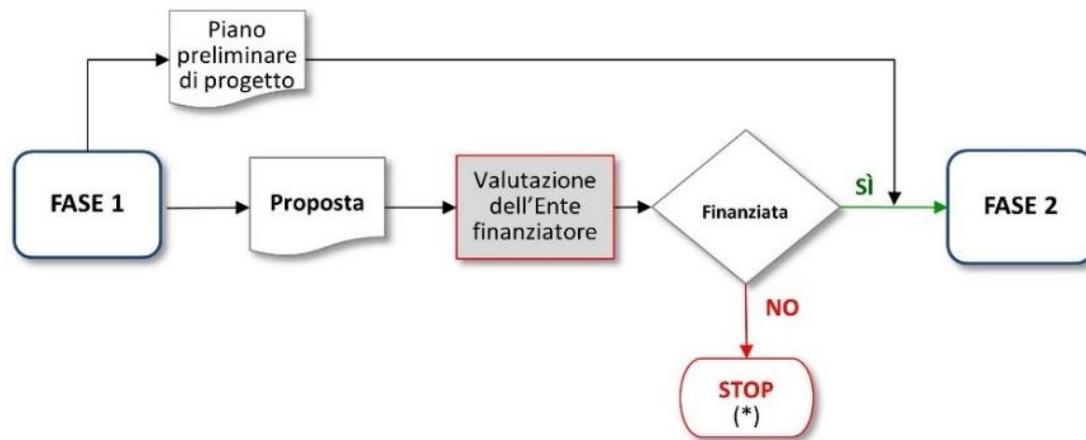
Rilevanza significativa
sulla **diffusione** e sullo
sfruttamento dei risultati

Vincoli specifici
sulla pianificazione e
sul reporting

Potenziale audit
della Commissione
europea

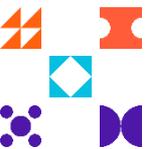
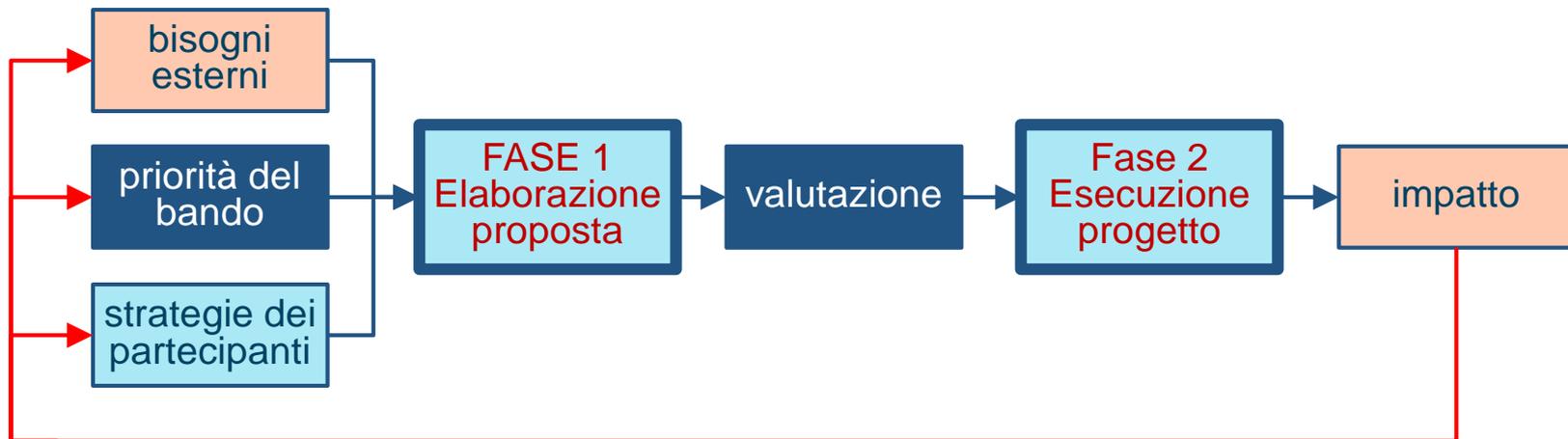
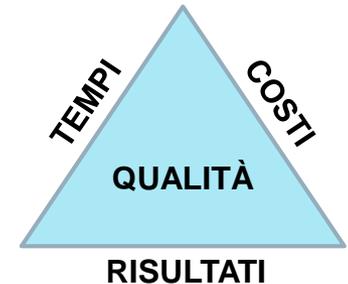
"EUROPROGETTI" COSA LI CARATTERIZZA? (3 di 3)

Dal punto di vista del ciclo di vita del progetto, il punto di partenza è considerare un progetto europeo come un unico progetto suddiviso in più fasi (tipicamente due) – questo "cattura" la **caratteristica principale, cioè il finanziamento**.

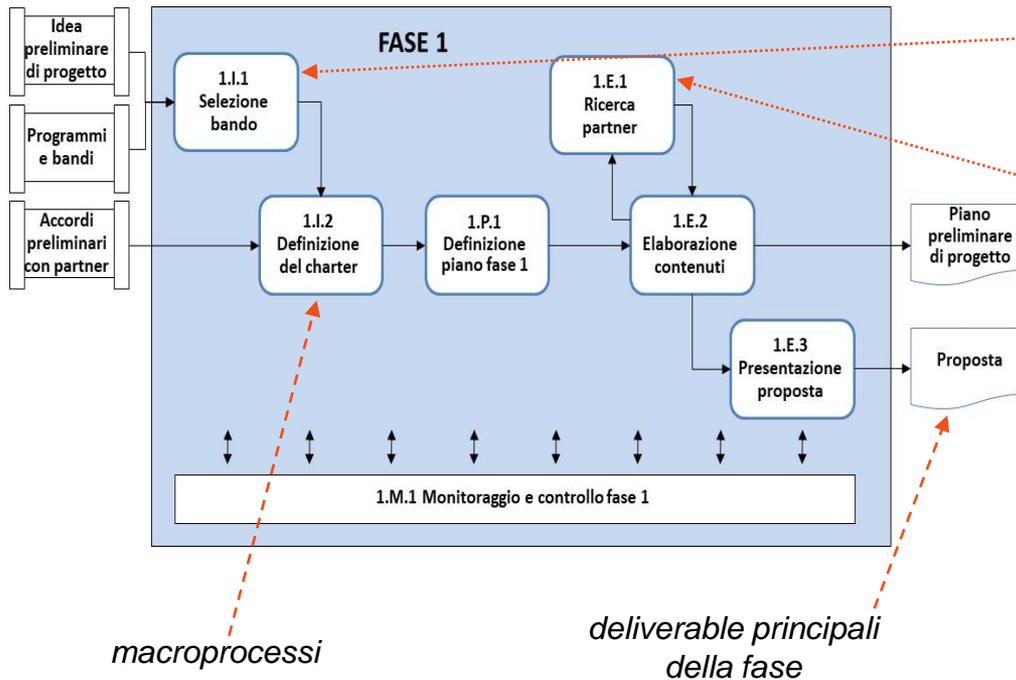


"EUROPROGETTO"

Sforzo temporaneo, intrapreso allo scopo di creare un prodotto, servizio o risultato unico per la cui realizzazione si acquisiscono risorse tramite la partecipazione ad un bando.



FASE 1 - DALL'IDEA ALLA PROPOSTA

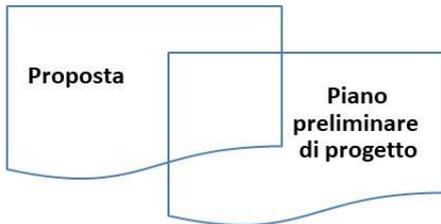


L'idea, già presente nell'organizzazione, deve "conciliarsi" con un bando

Nella fase è inclusa la **costituzione del partenariato**

La fase può essere vista:

- da una parte come "progetto nel progetto"
- dall'altra come *pre-project work*, che però:
 - deve convincere l'ente finanziatore e superare la **selezione**
 - produce un piano preliminare di progetto: più questo è **robusto**, maggiori saranno le probabilità di superare la selezione e migliore sarà la gestione della fase 2

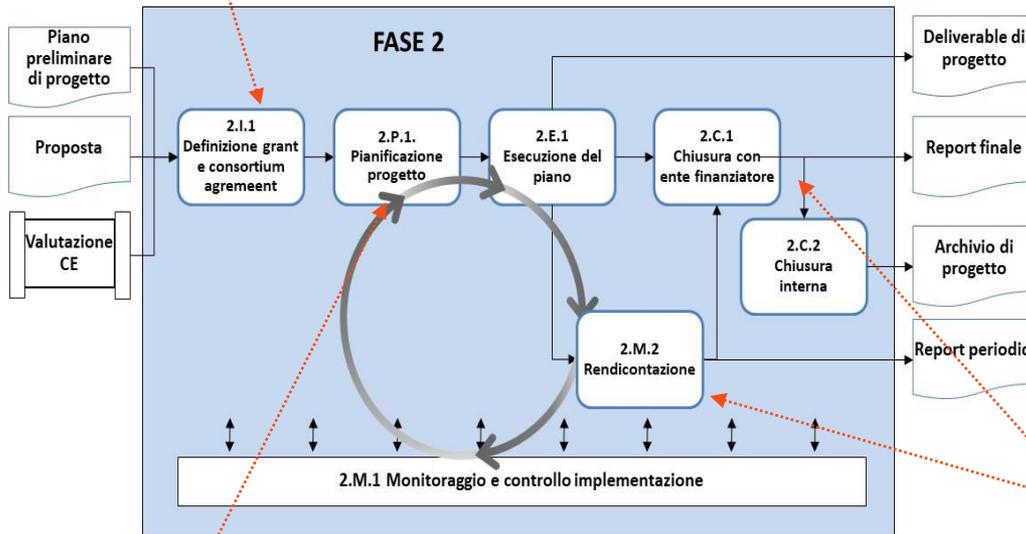


La **Proposta** è la descrizione progettuale che risponde a tutti gli aspetti sulla base dell'applicazione form e tiene presenti i criteri di valutazione.

Il **Piano preliminare di progetto** è la base per la gestione operativa della fase 2.

FASE 2 - ESECUZIONE DI UN PROGETTO FINANZIATO

Grant agreement e Consortium agreement definiscono i vincoli.



L'esecuzione è in partenariato.

Include azioni significative per la **diffusione e lo sfruttamento dei risultati del progetto.**

Eventuali **major change** devono essere approvati all'esterno.

La rendicontazione all'ente finanziatore è fondamentale.

Il piano di progetto è vincolato dalla proposta approvata.

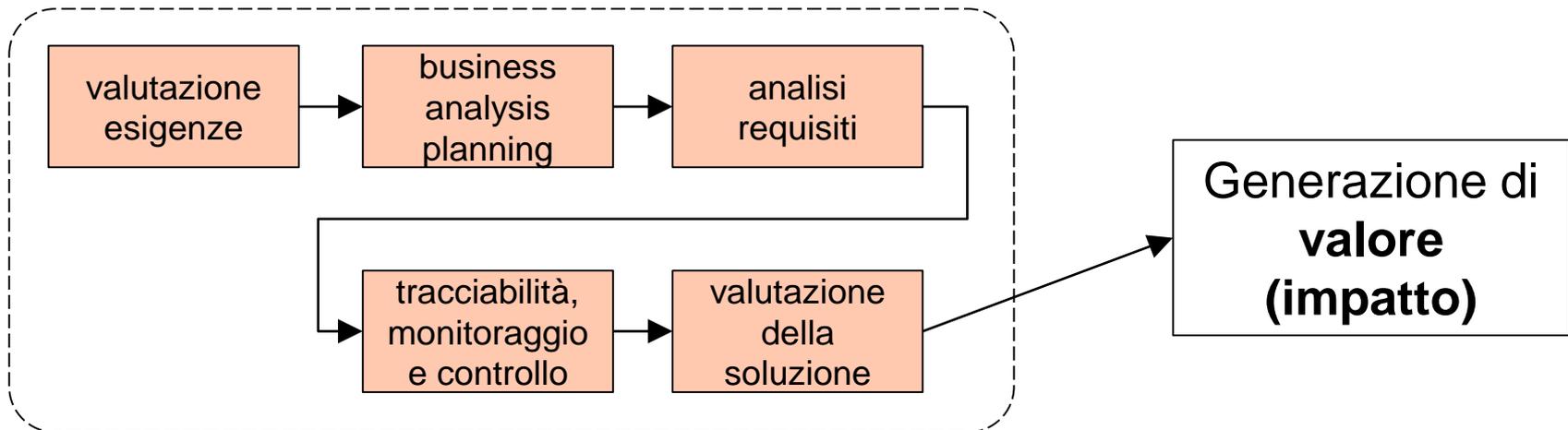
FOCUS SULLA BUSINESS ANALYSIS (1 di 2)

La business analysis è l'insieme di attività per supportare la **delivery di soluzioni che siano allineate agli obiettivi di business e forniscano all'organizzazione un valore continuo nel tempo.**

The PMI Guide for business analysis

Il **valore** è l'importanza, apprezzabilità o utilità per uno stakeholder all'interno di un contesto

A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) version 3



PMI - A Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide

FOCUS SULLA BUSINESS ANALYSIS (2 di 2)

Valutazione esigenze

- Analisi della situazione di partenza
 - bisogni da soddisfare
 - interessi dei partner
 - priorità del bando
- Definizione obiettivi specifici
 - determinare lo scenario atteso
 - individuare le ipotesi percorribili
 - scegliere la soluzione

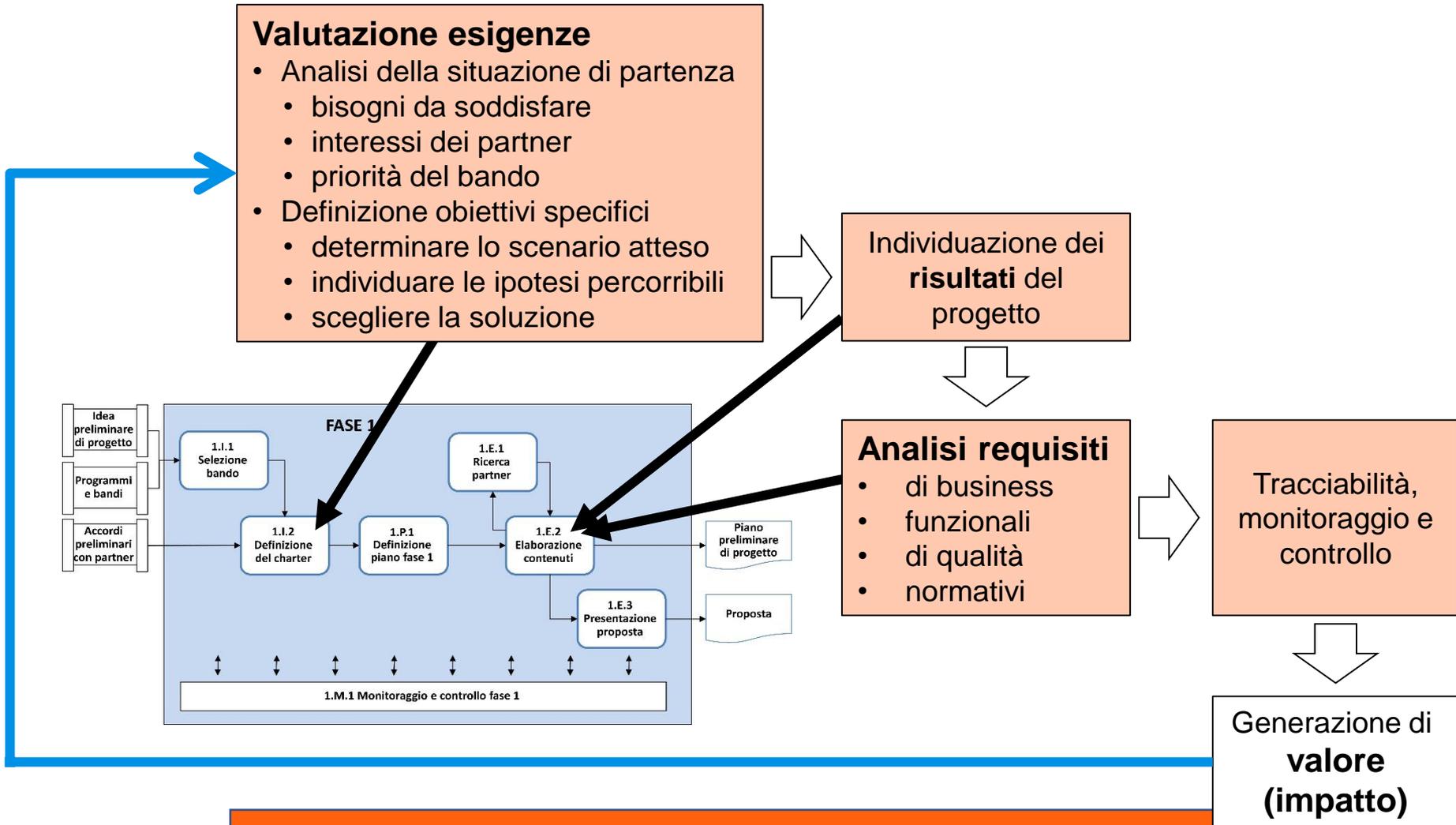
Individuazione dei **risultati** del progetto

Analisi requisiti

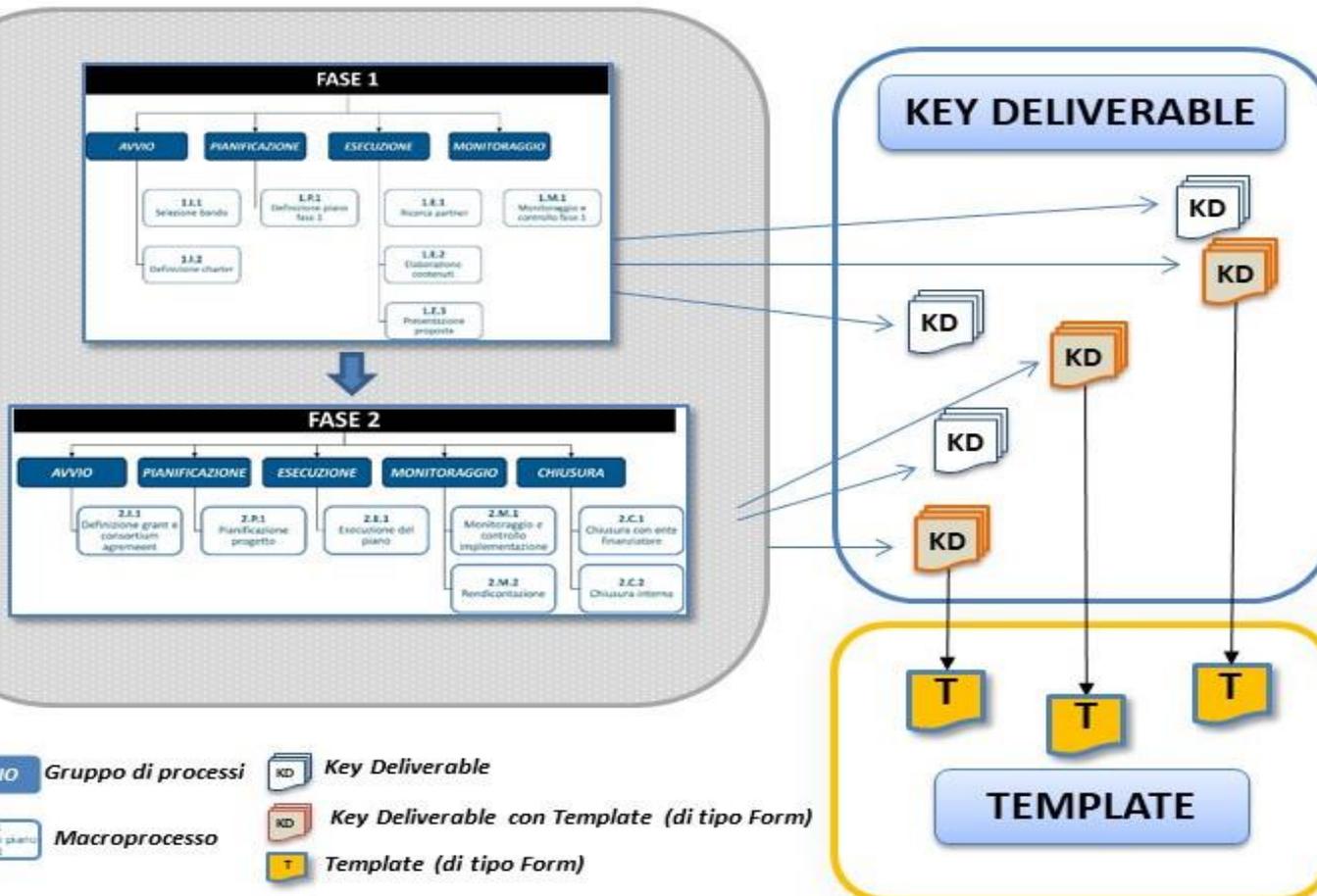
- di business
- funzionali
- di qualità
- normativi

Tracciabilità, monitoraggio e controllo

Generazione di **valore** (impatto)

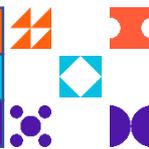


LA METODOLOGIA EuroPM



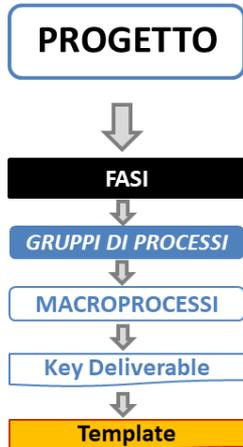
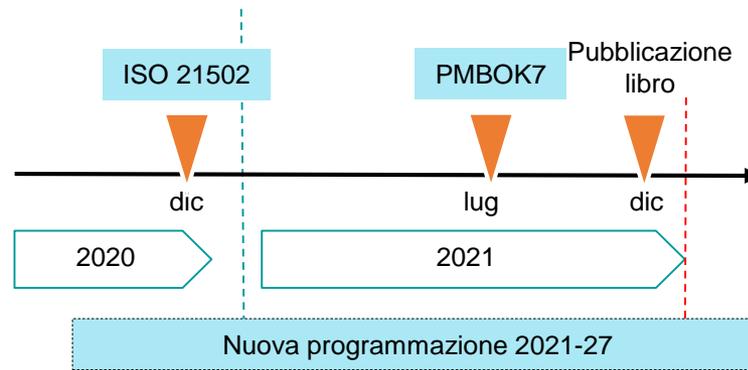
Key deliverable:

- Bando selezionato
- Vincoli del bando
- Project charter
- Registro degli stakeholder
- Registro dei partner
- Piano della fase 1
- Proposta
- Piano preliminare di progetto
- Work performance information
- Change request
- Consortium agreement
- Grant agreement
- Project management plan
- Deliverable di progetto
- Work performance report
- Change request verso l'ente finanziatore
- Report periodici
- Report finale
- Archivio di progetto

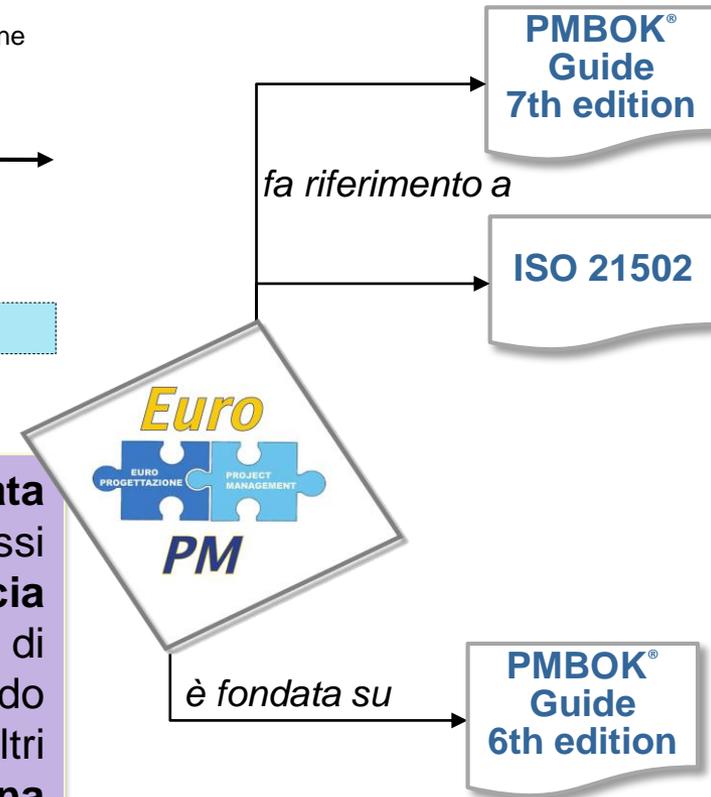


I RIFERIMENTI "ESTERNI"

I tempi della "nuova generazione" di standard e della programmazione 2021-2027:



EuroPM è una metodologia **fondata sui processi**, sia perchè i processi sono elemento **abilitatore di efficacia ed efficienza**, sia perchè la presenza di un ente finanziatore impone, in modo ancora più accentuato che in altri contesti, **un disegno strutturato e una gestione rigorosa del progetto**.



IN QUESTA PRESENTAZIONE ABBIAMO UTILIZZATO MATERIALE DA:



14 autori, di cui
due curatori

336 pagine

Edizione digitale e
cartacea

14 template scaricabili
(sia con versione
cartacea che con
digitale)

4 appendici
(PMBOK6, PMBOK7,
ISO21502, template),
acronimi, glossario,
bibliografia e
linkografia

ISBN 978-88-351-2075-9

<https://bit.ly/3EpXvze>

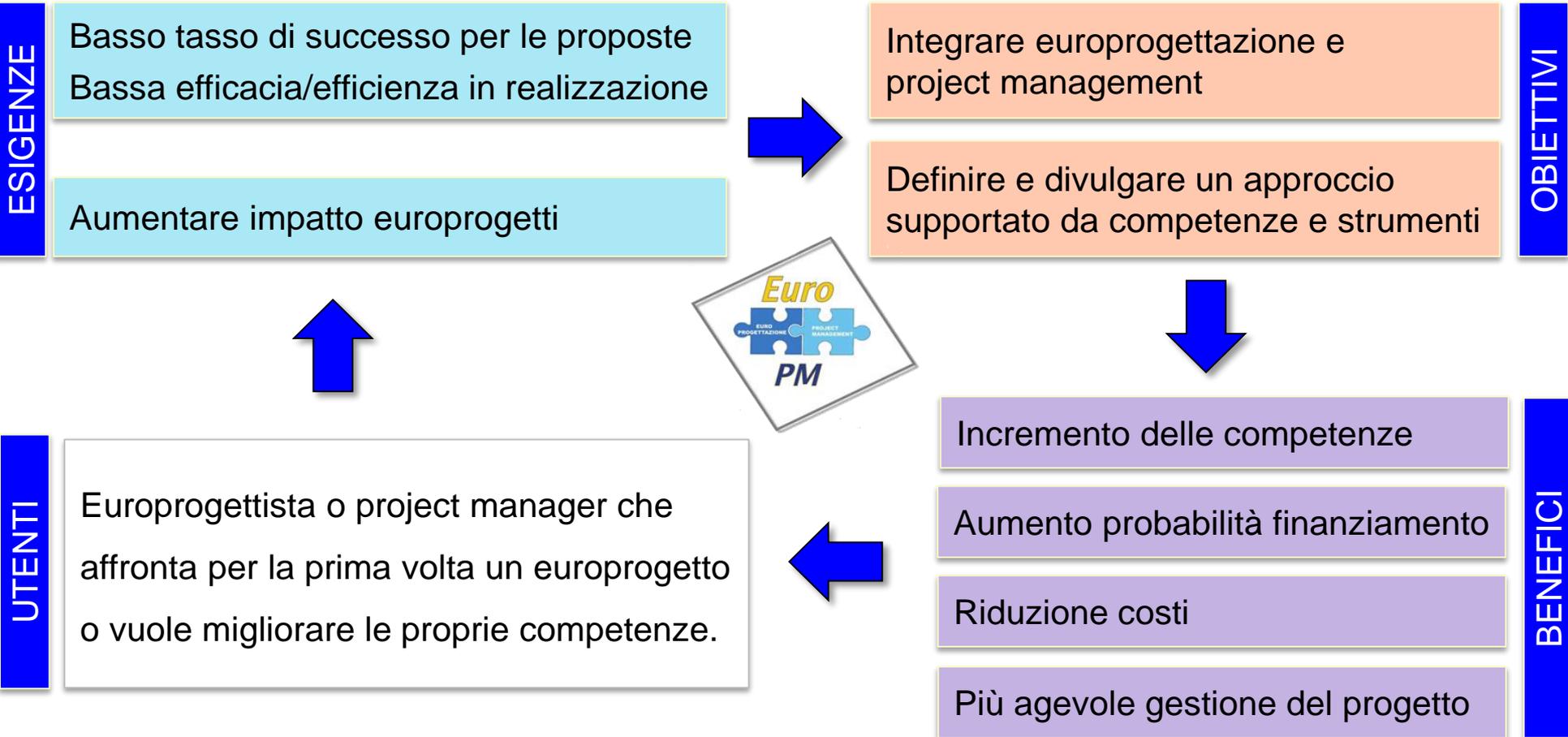


Prefazioni di
Davide Amabile
(The European House –
Ambrosetti) e
David Vannozi
(Dir. Generale CINECA)

Ha le sue origini
nell'iniziativa "EuroPM",
attiva dal 2015 al 2018
come gruppo di lavoro
congiunto dei tre chapter
italiani del PMI ed
Eurosportello
Confesercenti

www.eurosportello.eu/europm

IL LIBRO MOTIVAZIONI



IL LIBRO INDICE E PERCORSI

Percorso **blu** **METODOLOGICO**

Top-down,
deduttivo,
strutturato e
costantemente
collegato allo
standard di
riferimento

L'approccio è estendibile, con
ulteriori semplici personalizzazioni,
a qualunque ente finanziatore

Introduzione

1. Il project management
2. I progetti a finanziamento europeo (europrogetti)

3. Il project management negli europrogetti: l'architettura metodologica
4. Fase 1 – Dall'idea alla proposta
5. Fase 2 – Esecuzione di un progetto finanziato

6. Focus su aree specifiche
6.1. Business analysis
6.2. Gestione dei rischi
6.3. Gestione degli stakeholder
7. Focus su programmi specifici
7.1. Horizon Europe
7.2. LIFE
7.3. Erasmus+
7.4. Innovative Medicine Initiative

A. Riferimenti a PMBOK® Guide 6th ed.
B. Riferimenti a PMBOK® Guide 7th ed.
C. Riferimenti a ISO 21502
D. Template
E. Acronimi e Glossario
F. Bibliografia e Linkografia

Percorso **rosso** **FOCALIZZATO**

Bottom-up,
esperienziale,
induttivo e
basato sulle
buone pratiche
del project
management

IL LIBRO - ESEMPIO TEMPLATE FORM

Template Project charter

Questo template è allegato al libro

PROJECT MANAGEMENT E PROGETTI EUROPEI
Sinergie, buone pratiche, esperienze

Sommario

1	DESCRIZIONE IDEA PRELIMINARE DI PROGETTO.....	2
2	BANDO DI FINANZIAMENTO.....	2
3	AMBITO DEL PROGETTO.....	2
3.1	Sintesi	2
3.2	Bisogni da soddisfare	3
3.3	Vincoli	3
3.4	Presupposti	3
3.5	Partner	4
3.6	Obiettivi	4
3.6.1	Obiettivi e bisogni	4
3.6.2	Partner e obiettivi	5
3.7	Pertinenza verso il bando	5
3.8	Risultati attesi	5
3.8.1	Risultati e obiettivi	5
3.9	Indicatori di successo.....	6
3.10	Macro attività	6
3.11	Rischi.....	6
3.12	Impatto	7
4	TEMPI, RISORSE E COSTI.....	7
4.1	Tempi.....	7
4.2	Milestone.....	7
4.3	Risorse	8
4.4	Costi.....	8
5	TEAM.....	9
6	STAKEHOLDER.....	9

LEGENDA

- Testo colore blu in corsivo = descrizione del template e delle sue modalità di utilizzo
- Per le celle delle tabelle:
 - in corsivo su sfondo grigio chiaro: titoli dei campi delle tabelle
 - in sfondo bianco: dati da inserire come testo libero
 - in sfondo azzurro: dati precompilati o calcolati automaticamente

Il template Project Charter viene redatto nel macroprocesso 1.1.2 Definizione del charter. Descrive tutti gli elementi essenziali del progetto da presentare e implementare sul bando selezionato.

1 DESCRIZIONE IDEA PRELIMINARE DI PROGETTO

Breve descrizione dell'idea preliminare di progetto che si vuole sviluppare con il bando, indicando anche chi è il partner che inizialmente ha proposto l'idea.

<i>Soggetto proponente</i>	
<i>Titolo</i>	
<i>Problema / opportunità</i>	
<i>Obiettivo strategico</i>	
<i>Sintesi soluzione</i>	

2 BANDO DI FINANZIAMENTO

Riferimenti del bando di finanziamento (o dello specifico topic, se del caso) selezionato per il progetto.

<i>Programma</i>	
<i>Id bando</i>	
<i>Topic</i>	
<i>Titolo del bando</i>	
<i>Sito web (url)</i>	

3 AMBITO DEL PROGETTO

3.1 Sintesi

Descrizione del progetto, sintetica ma sufficientemente completa per consentire di comprendere la portata del progetto stesso.

<i>Titolo</i>	
<i>Obiettivo strategico</i>	
<i>Descrizione</i>	

3.2 Bisogni da soddisfare

Elenco dei bisogni / problemi / opportunità che motivano l'attivazione del progetto e che dovranno essere soddisfatti / perseguiti con il progetto stesso. Nel campo priorità utilizzare una classificazione con almeno tre livelli: bassa, media, alta.

<i>ID</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Priorità</i>
B1		
B2		
B...		

3.3 Vincoli

Elenco di tutti i vincoli che influiscono sul modo in cui è possibile gestire e sviluppare il progetto, suddivisi per vincoli derivanti dal bando, vincoli propri del progetto (tecnologie, risorse, forniture, tempi, ...), vincoli correlati alla conformità e alle normative.

IL LIBRO - ESEMPIO TEMPLATE CHECKLIST

Template checklist Identificazione Rischi

Sommario

1 CHECKLIST IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI	2
1.1 Rischi di project management.....	2
1.2 Rischi di natura finanziaria.....	4
1.3 Rischi tecnici.....	5

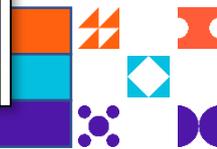
1 CHECKLIST IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

La checklist aiuta la verifica della completa identificazione dei rischi sia in fase 1 che in fase 2.

Organizza i rischi in tre tipologie, esplicitando se ciascuna domanda fa riferimento alle fase 1 e/o alla fase 2.

1.1 Rischi di project management

ID	Fase	Domanda	Si / No	Commenti
RPM_1	1	Quanti paesi sono coinvolti nel partenariato? Sono presenti paesi extra-europei? Quanti sono i partner?		<i>Di solito partenariati che coinvolgono molti paesi sono da considerarsi complessi e dunque un elemento di rischio, soprattutto nel caso di partner extraeuropei, a causa della disomogeneità di esperienze e finalità dei partner.</i>
RPM_2	1	C'è stabilità geopolitica nei paesi coinvolti nel partenariato?		
RPM_3	1	Ciascun partner ha tenuto conto di eventuali polizze assicurative da stipularsi in sede di grant agreement?		<i>Le polizze assicurative spesso costituiscono un elemento di costo rilevante.</i>
RPM_4	1	Qual è il livello di maturità organizzativa dei partner? Hanno un modello organizzativo maturo nella gestione dei progetti e in particolare dei progetti europei?		<i>Non aver lavorato mai in partenariato nell'ambito di un progetto europeo può generare problemi di relazione tra i partner.</i>
RPM_5	1 e 2	Ho condotto l'analisi degli stakeholder e valutato in modo approfondito il loro livello di coinvolgimento e interesse nel progetto? Ci sono stakeholder con interessi discordanti?		
RPM_6	1 e 2	La stima dei costi del progetto effettuata in sede di predisposizione della proposta è affidabile?		<i>Ad esempio, disponiamo di offerte a prezzi fermi e fissi per l'intera durata del progetto da parte di tutti i subfornitori coinvolti?</i>
RPM_7	1	Ho tutte le competenze necessarie per l'esecuzione del progetto? E i miei partner?		<i>Occorre particolare attenzione su quei progetti che necessitano di livelli di competenze tecnico scientifiche molto elevate.</i>
RPM_8	1	Ho dei subfornitori? Qual è la relazione che la mia organizzazione ha con loro? E i miei partner? E' la prima volta che acquistiamo da questi fornitori? Sono gli unici fornitori del prodotti/tecnologia presenti sul mercato? Ho alternative sul mercato?		<i>La "sole source" è uno tra i rischi più alti che un'organizzazione può avere. Avere alternative interne o sul mercato è sempre auspicabile.</i>
RPM_9	1	Il progetto è allineato alle strategie di investimento delle organizzazioni?		<i>Se il progetto non è allineato potrebbe trasformarsi in un investimento sbagliato. Ricordiamo che i progetti europei (anche quelli a fondo perduto) comportano sempre l'investimento di risorse.</i>
RPM_10	1	Ho valutato attentamente eventuali restrizioni nell'esportazione di materiale e/o documentazione e/o informazioni? Ci sono rischi legati alle esportazioni per i partner?		<i>Per alcune tipologie di contratti, per esempio nei settori difesa e spazio, questo tipo di restrizioni (seppur meno rigide) esiste anche tra i paesi europei.</i>
RPM_11	2	Nel consortium agreement è ben definita la gestione del background e foreground? L'attività di disseminazione dei risultati tiene conto delle specifiche esigenze aziendali in termini di protezione della proprietà intellettuale?		
RPM_12	1	È stata fatta un'analisi attenta che il progetto che si sta proponendo non sia stato già oggetto di un cofinanziamento pubblico o sia stato presentato per un		<i>Nei bandi è espressamente vietato rendicontare due volte la stessa</i>



Grazie per l'attenzione!

Marcello Traversi

traversi@eurosportello.eu