

*Empowering lives  
through knowledge and  
imagination.*

MILANO | ITALY

## **Introduzione al Project Management** **corso Capacity Building – Fondazione Cariplo**

Giuliana Baldassarre

Federica Bandini

Public Management & Policy

## Perché è importante progettare per le aziende non profit

- Perché le aziende non profit si trovano ad agire su diversi mercati
- Perché Instaurano relazioni di scambio molto differenziata
- Perché è necessario diversificare le fonti di finanziamento
- Perché è necessario innovare il sistema di offerta per la soddisfazione dell'area del bisogno
- Per consentire l'evoluzione della mission

## Terzo Settore: l'ambiente e i mercati

Le aziende non profit possono trovarsi ad operare

contemporaneamente su tre mercati differenti:

- *Donatori / volontari*
- *Clients*
- *Utenti /beneficiari ( logica del terzo pagante)*

Scambio tra equivalenti  $\neq$  Scambio  
filantropico

# Terzo Settore: l'ambiente e i mercati

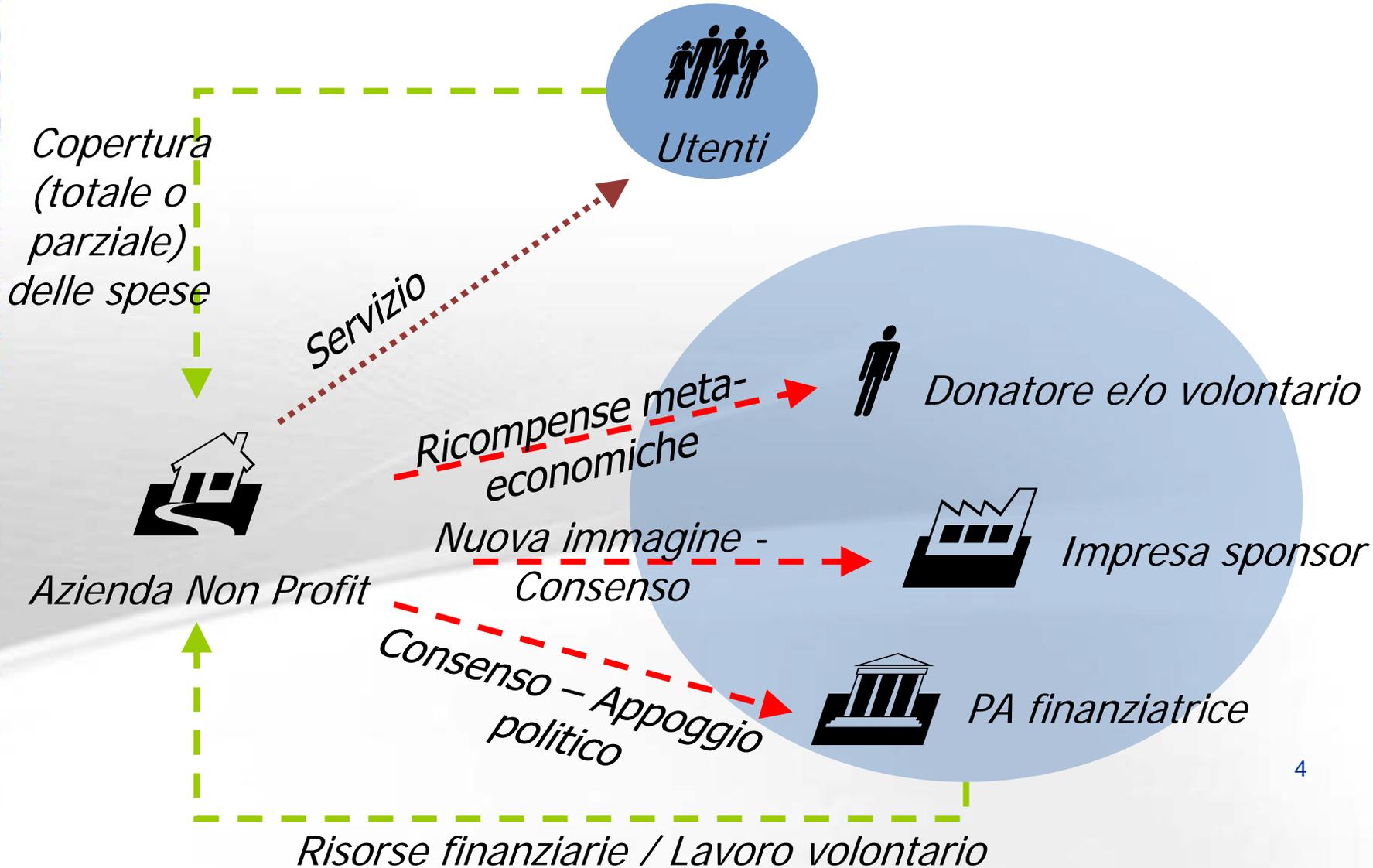
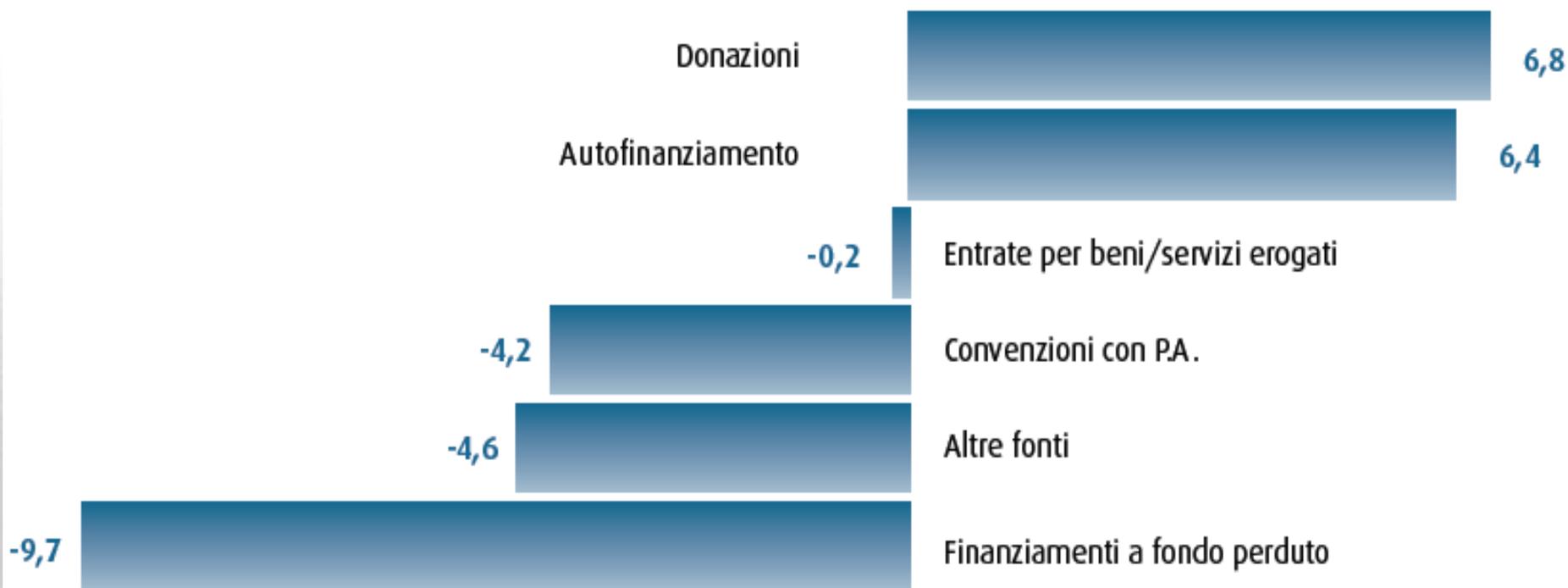


TABELLA 4. COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE

|   | Totale campione % | Advocacy %  | Produttiva % | Erogativa % |
|---|-------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>ENTRATE DAL SETTORE PUBBLICO</b>                               | <b>36</b>         | <b>41,8</b> | <b>53,4</b>  | <b>12,3</b> |
| Convenzioni   | 27,8              | 32,2        | 37,9         | 12          |
| Finanziamenti a fondo perduto                                     | 8,2               | 9,6         | 15,4         | 0,3         |
| <b>DONAZIONI</b>  | <b>30,2</b>       | <b>20,9</b> | <b>13,5</b>  | <b>59,3</b> |
| Donazioni/legati di individui (non soci)                          | 17,9              | 9,4         | 7,4          | 41,1        |
| Donazioni da fondazioni bancarie                                  | 2,3               | 3,6         | 0,8          | 0,9         |
| Donazioni da imprese e altre fondazioni                           | 2,6               | 1,9         | 0,9          | 5,1         |
| 5 per mille   | 3,4               | 3,6         | 0,8          | 4,8         |
| 8 per mille   | 0,2               | 0,4         | 0,1          | 0           |
| Altre attività di raccolta fondi                                  | 0,8               | 0,9         | 1,5          | 0           |
| Altre sovvenzioni dal settore non profit                          | 0,7               | 0,6         | 1,9          | 0           |
| Altri contributi/donazioni  | 2,3               | 0,4         | -            | 7,3         |
| <b>EROGAZIONE BENI E SERVIZI</b>                                  | <b>18,7</b>       | <b>22,5</b> | <b>29,5</b>  | <b>4,2</b>  |
| Entrate per beni, servizi erogati a privati                       | 13,3              | 15          | 23,8         | 2,8         |
| Sponsorizzazioni  | 0,1               | 0,3         | -            | -           |
| Entrate per beni, servizi erogati a soci                          | 3,9               | 5,8         | 4,6          | 0           |
| Entrate per beni, servizi erogati (gen.)                          | 1,3               | 1,4         | 1,1          | 1,4         |
| <b>Autofinanziamento</b> (quote versate dagli associati/iscritti) | <b>11,1</b>       | <b>12,2</b> | <b>2</b>     | <b>15,6</b> |
| <b>ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>                               | <b>4,1</b>        | <b>2,6</b>  | <b>1,6</b>   | <b>8,6</b>  |
| Proventi da capitale  | 3,1               | 1,9         | 1,4          | 6,7         |
| Operazioni di bilancio  | 0,5               | 0,1         | -            | 1,7         |
| Altre fonti di finanziamento                                      | 0,4               | 0,5         | 0,3          | 0,3         |

Fonte: A. Ambrosio, F. Bartoli, S. Franzoni, M. Mantovani, L. Spadaccini, P. Venturi, *Ricerca sul valore economico del terzo settore in Italia*, UniCredit Foundation 2012

# Andamento delle entrate per fonte 2008-2010



Fonte: A. Ambrosio, F. Bartoli, S. Franzoni, M. Mantovani, L. Spadaccini, P. Venturi, *Ricerca sul valore economico del terzo settore in Italia*, UniCredit Foundation 2012

## **Contesto di riferimento: dati di scenario**

- aumento del livello quali-quantitativo dei bisogni sociali che non trovano risposte nell'intervento pubblico
- riduzione dei finanziamenti pubblici
- aumento dei costi dei programmi di intervento
- aumento della concorrenza nella raccolta delle risorse
- difficoltà nell'uso degli strumenti per la fidelizzazione dei portatori di risorse.

# IL MERCATO DELLE IMPRESE

## ATTIVITA' e STRUMENTI

- Cause related marketing
- Sponsorizzazioni
- Charity promotion
- Attività legate ai dipendenti
- Creazione eventi
- Direct marketing

## FATTORI CRITICI

- Relazioni esterne
- Progettualità
- Coinvolgimento dei dipendenti
- Capacità di rendicontazione e trasparenza
- Competenze tecniche e amministrative
- Pianificazioni strategiche

# IL MERCATO DELLE FONDAZIONI E DELLA FINANZA ETICA

## Soggetti

- Fondazioni
- Amministrazioni locali (Comuni, Regioni)
- Amministrazioni statali
- Enti internazionali (Comunità europea )

## Fattori critici

- Progettualità
- Competenze tecniche e amministrative
- Pianificazioni strategiche
- Capacità di rendicontazione e trasparenza

## Le Modalità di finanziamento

- **Finanziamenti generici all'ente**

Servono per agevolare le attività gestionali e possono essere: finanziamenti in conto capitale; interventi finanziari; finanziamenti in conto interesse; cessione in uso gratuito di beni pubblici mobili ed immobili; rimborsi.

IN DIMINUZIONE

- **Finanziamenti per singoli progetti**

Progetti servono per agevolare la realizzazione di uno specifico progetto e sono ad esso vincolati, pena la loro revoca.

NECESSITA' DI SVILUPPARE COMPETENZE PROGETTUALI  
E DI RENDICONTAZIONE

## Progettare e gestire un progetto

- Comprendere che cos'è il Project Management
- Chiarire ruoli e competenze necessari
- Analizzare strumenti e tecniche di attuazione

## Definizioni PROJECT MANAGEMENT

- Si parla di Project Management con diverse accezioni, in relazione ad un piano, ad una proposta od una iniziativa speciale, ad un cambiamento organizzativo o all'introduzione di nuovi modelli organizzativi e/o gestionali
  - *Es. introduzione di un progetto per riduzione dei costi, o la costruzione di un bando*

## Il progetto

Il progetto è un'attività **non ripetitiva**, **finalizzata al** raggiungimento di un **obiettivo** **in un certo periodo di tempo**, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un **pool di risorse limitate**

- Attività con un inizio e una fine
- Costituito da un insieme di attività correlate
- Svolto da un gruppo di persone che lavorano insieme

# Project management

1. E' il processo di gestione di un progetto dall'inizio alla fine, grazie all'allocazione, al monitoraggio e all'utilizzo di risorse, in un arco di tempo predefinito.
2. E' uno strumento gestionale
3. Spesso viene considerato «*una forma mentis*» necessaria per lavorare in aziende ad alta complessità che sono chiamate a gestire per progetti sia l'attività ordinaria che straordinaria

## Project management per le Anp: specificità

- Applicare un approccio extra-routine:
  - quali progetti?
  - quale attività ordinaria?
- Coinvolgimento degli stakeholder : quali e come?
- Equipaggiare adeguatamente il Project manager e il gruppo di progetto:
  - risorse tangibili
  - ruoli e responsabilità

## Product manager

- Coordinare una linea di prodotto (o servizio) coordinando gli interventi delle diverse funzioni (tipico della struttura funzionale) es. *responsabilità del marketing operativo di un prodotto*
- Non hanno un potere gerarchico sugli operatori che operano nella funzione
- Il loro lavoro dipende dal lavoro integrato di diverse unità e dunque devono sviluppare capacità di:

## Product manager caratteristiche:

- possesso di informazioni e di una visione più completa rispetto a quelle in possesso delle singole funzioni;
- capacità di coordinamento, mediazione e gestione dei conflitti interfunzionali;
- competenze professionali ed esperienze specifiche in una o più funzioni.

È inoltre essenziale che l'alta direzione legittimi agli occhi dell'intera struttura, il ruolo dei product manager come ruolo addizionale a quello dei responsabili di funzione.

## Project manager

- La **struttura per progetti** è invece normalmente una struttura funzionale modificata con l'inserimento di organi temporanei, *project manager*, responsabili dell'esecuzione di un progetto specifico che prevede l'apporto di più funzioni.
- A differenza dei *product manager* i *project manager* esercitano un'autorità gerarchica sul team di progetto. I componenti del team sono assoggettati dunque ad una doppia autorità non contemporanea: rispondono al responsabile di progetto entro la durata e i limiti dello stesso, per poi tornare alla dipendenze dei responsabili di funzione espletato il compito
- A seconda della complessità del progetto mutano la composizione e l'ampiezza dei team, ed i limiti dell'autorità esercitabile dal project manager.
- Ad un estremo questo sarà solo responsabile del rispetto dei tempi e delle specifiche qualitative prestabilite, all'altro estremo, in organizzazioni in cui i progetti si susseguono senza soluzione di continuità, i project manager avranno la responsabilità delle persone assegnate ai progetti.

## Project manager

- Le strutture per progetti sono per loro natura più stratificate e complesse, sono necessari meccanismi di coordinamento tra i vari progetti e tra questi e le funzioni, oltre che ai carichi di lavoro del personale.
- Criticità fondamentale, è la costruzione di indicatori utili a valutare il successo dei progetti e l'apporto dei singoli.
- Strutture del genere sono adottate da molte ANP che, nonostante mantengano sulla carta l'aggregazione funzionale, in realtà operano quasi esclusivamente seguendo il ciclo di vita dei progetti.
- In queste organizzazioni i capi progetto attingono cioè alle risorse delle funzioni (amministrazione, Ricerca&Sviluppo, unità medica, unità infermieristica) e l'organico stesso dell'ente varia in base ai progetti in essere.

## Project manager

- È difficile dare una rappresentazione del funzionamento di una struttura per progetti basandosi su un organigramma.
- Questo, per sua natura, fornisce una fotografia statica escludendo l'aspetto dinamico che è quello che effettivamente influenza la vita della struttura.
- Per rendere l'idea della complessità di strutture di questo tipo, in questa sede si preferisce fornire una rappresentazione dei progetti di una ANP , collegati tra loro per affinità e suddivisibili per ambiti di intervento

## **Ciclo di vita di un progetto**

- Tipicamente è composto da 4 fasi distinte:
- PIANIFICAZIONE
- PROGRAMMAZIONE
- REALIZZAZIONE
- CONCLUSIONE

## *CICLO DI VITA DI UN PROGETTO*

Ciascuna fase ha i suoi specifici obiettivi, attività, strumenti, capacità.

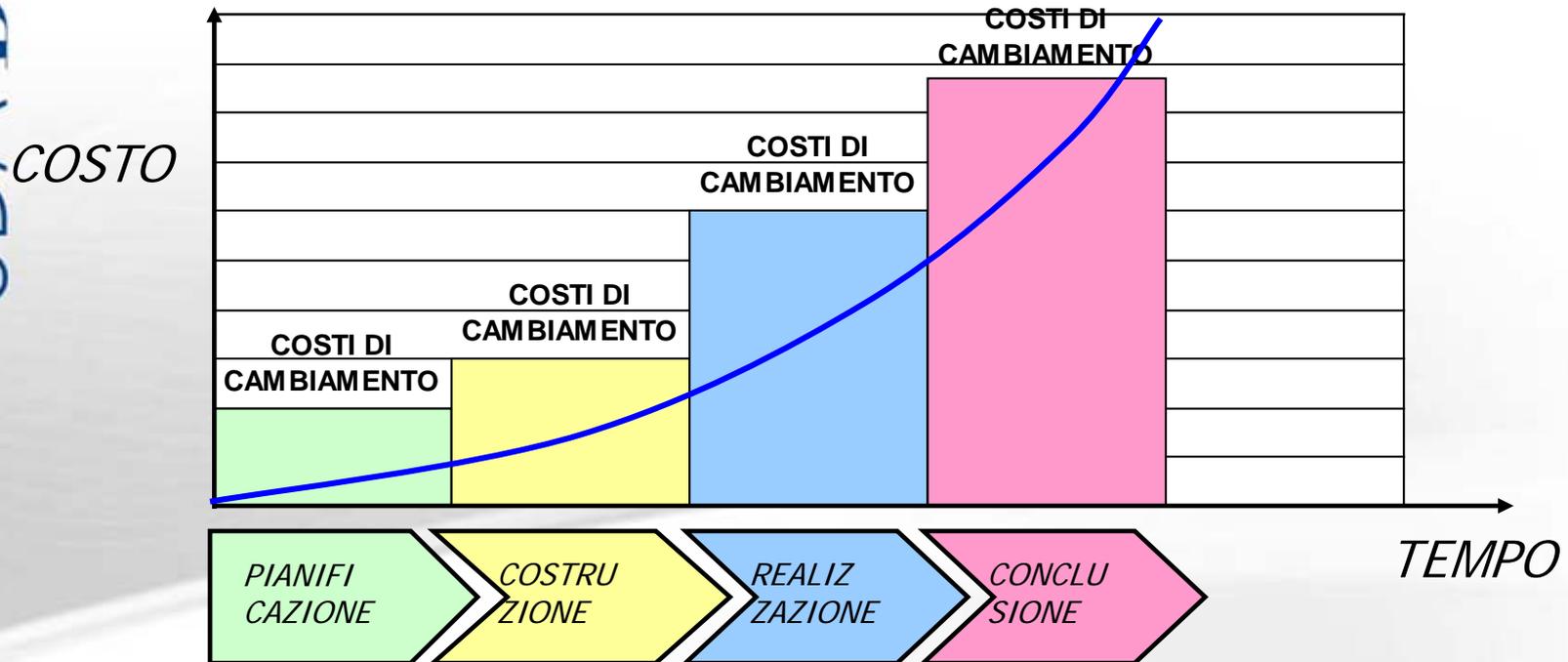
Ciascuna fase si scompone in sottofasi.



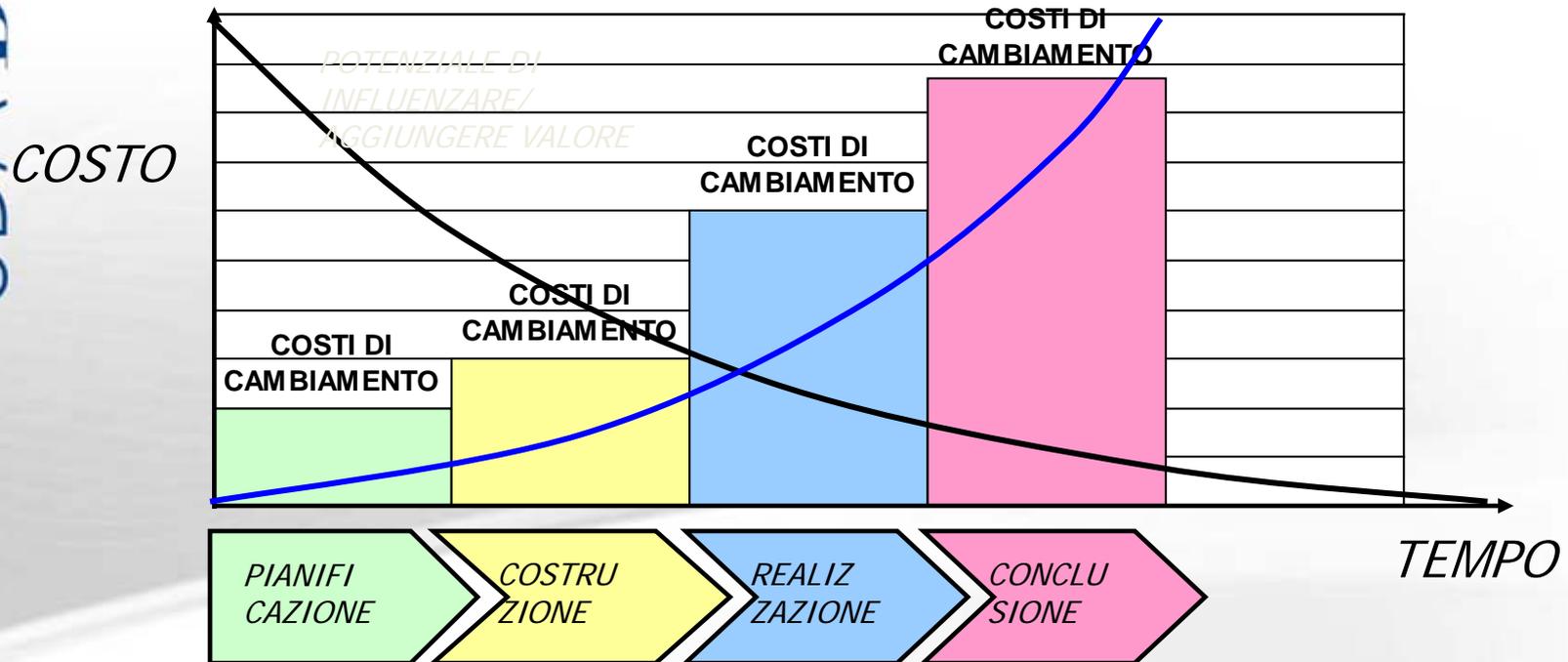
**NON PASSARE ALLA FASE  
SUCCESSIVA SE LA PRECEDENTE  
NON HA ESAURITO I SUOI COMPITI**

Rischio:

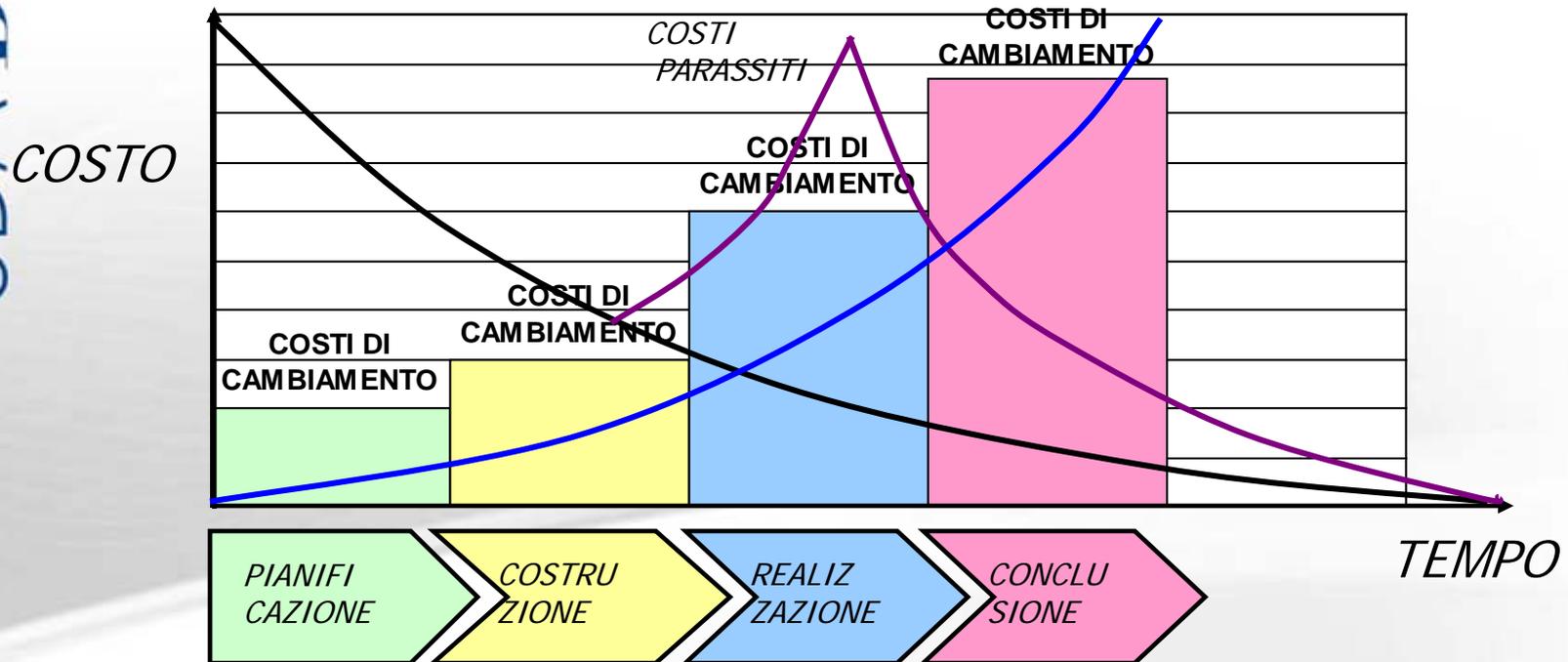
- Costi parassiti
- Spreco di risorse



- *I costi aumentano nelle fasi di realizzazione concreta*



- *Ma le potenzialità di creare valore del progetto si determinano nelle fasi di concettualizzazione iniziali*



- *I costi parassiti insorgono se si devono modificare le impostazioni iniziali a progetto in corso*

*CICLO DI VITA: EFFICIENZA ED EFFICACIA*

*ESEMPIO 1*

*Un progetto di acquisto di tecnologie che generano successivamente costi di gestione eccessivi (costi di formazione, costi di ripetizione, costi di non utilizzo) per mancanza di personale adeguato.*

## L'approccio manageriale

- Focus sul funzionamento del sistema vs precisione e specializzazione
- Come fare vs che cosa fare
- Il successo deriva dall'integrazione e coordinamento vs successo del singolo
- Orientamento alla fattibilità vs orientamento all'ottimalità
- Ricerca di soluzione sostenibile vs ricerca soluzione esatta
- Approccio a razionalità limitata vs approccio a razionalità assoluta
- Decisioni basate su regole legate alla situazione specifica vs leggi scientifiche
- Decisioni basate su valutazioni e stime vs dati precisi ed esaustivi

## Schema di progetto

Documento che descrive come si devono realizzare gli obiettivi del progetto e permette il monitoraggio dello stesso.

### Sezioni fondamentali:

- Obiettivi del progetto - *Cosa deve essere fatto?*
  - Attività da svolgere - *Come deve essere fatto?*
  - Competenze e responsabilità – *Chi fa che cosa?*
  - Timing del progetto - *Quando si deve fare?*
  - Definizione e assegnazione risorse - *Quanto costa?*
  - Sistema di controllo - *Come verificare i risultati?*
- 
- **Strategia:** ordinamento logico degli obiettivi
  - **Tattica:** modalità con cui si vuole perseguire la strategia

## **Gli step della progettazione finanziata**

- I. Analisi dei fabbisogni (progetti da sviluppare e fabbisogni finanziari)
- II. Costruzione matrice di finanziabilità sulla base dell'identificazione dei programmi di finanziamento
- III. Individuazione delle priorità
- IV. Costruzione dei tool (indipendentemente dalla pubblicazione dei bandi) -> quadro logico e budget
- V. Costruzione della fiche progettuale
- VI. Identificazione del partenariato

## La definizione dell'obiettivo del progetto

“ *Mi diresti per favore che strada devo prendere?*” domandò Alice allo stregatto

“*Dipende più che altro da dove vuoi andare*” le rispose il gatto

“ *Non mi interessa tanto dove....mi basta arrivare da qualche parte*” disse Alice

“ *Ma allora non ha importanza che direzioni prendi?*” le contestò il gatto “ *ti basta camminare un po' e sicuramente questo lo farai*”

# Il quadro logico

