
**Associazione Nazionale Professionale Segretari Comunali e
Provinciali G.B. VIGHENZI – Cfp Zanardelli (Brescia)**

**WEBINAR:
«GESTIONE E MONITORAGGIO
DEI PROGETTI PNRR»**

Relatori: dott. Bruno Susio – dott. Fabio Croci – ing. Emanuele Barbagallo

TERZA PARTE

Febbraio 2023

Gli aspetti organizzativi da presidiare nell'attuazione dei progetti

L'attuazione dei progetti PNRR è caratterizzata dal dover finalizzare in un tempo definito progettualità con livelli di complessità elevati, spesso mai affrontati in precedenza.

Dal punto di vista organizzativo questo si traduce nella necessità di:

- Verificare preventivamente che il processo attuativo sia fluido, senza intoppi o blocchi che possano mettere a rischio il rispetto della tempistica prevista*
- Definire modalità di coordinamento e monitoraggio efficaci e sostenibili*
- Garantire adeguati approcci e processi di comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder*

L'analisi e razionalizzazione del «processo PNRR»

I possibili problemi organizzativi nell'attuazione dei progetti

I progetti legati al PNRR rappresentano quindi in molti casi uno «stress test» per i processi di progettazione e realizzazione delle opere pubbliche almeno per due ordini di ragioni:

- *Devono essere garantito il rispetto della **tempistica prevista** –**problemi di tempestività***
- *Si **sommano alla realizzazione di altre opere** già in corso o comunque previste nella programmazione dei lavori e che spesso soddisfano esigenze della Comunità –**problemi di capacità produttiva***

Un processo snello

*Il rischio di non garantire una adeguata tempestività del processo presuppone una **preliminare analisi dell'iter procedurale** finalizzata a verificare che non vi siano criticità rispetto a*

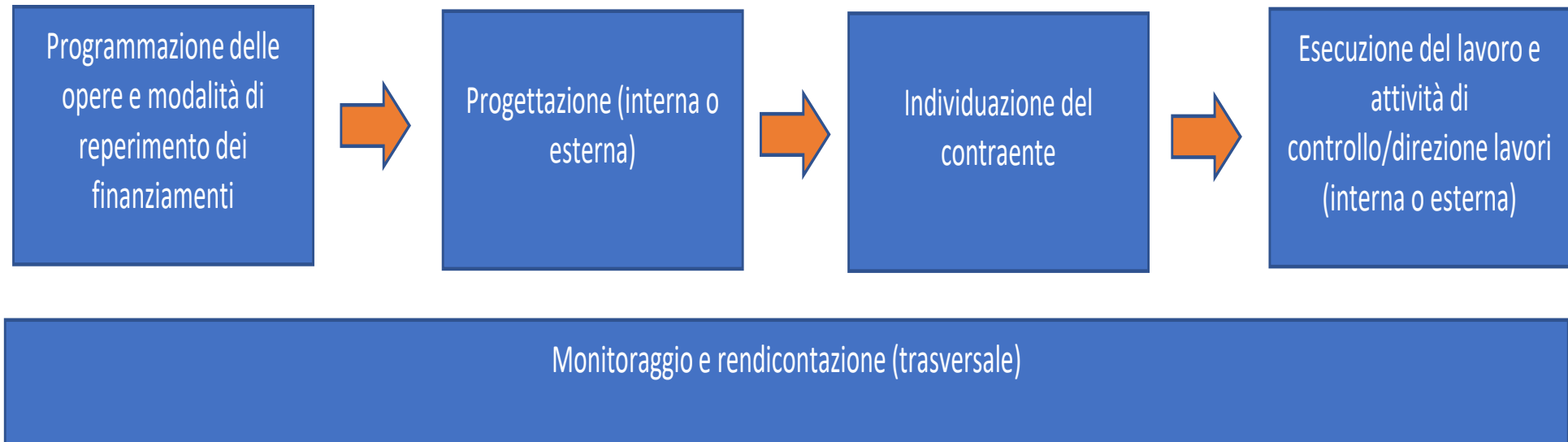
- chiarezza e consapevolezza delle attività da realizzare*
- organizzazione del lavoro*
- livello di informatizzazione e condivisione delle informazioni*
- logistica*
- competenze del personale*

Un processo snello

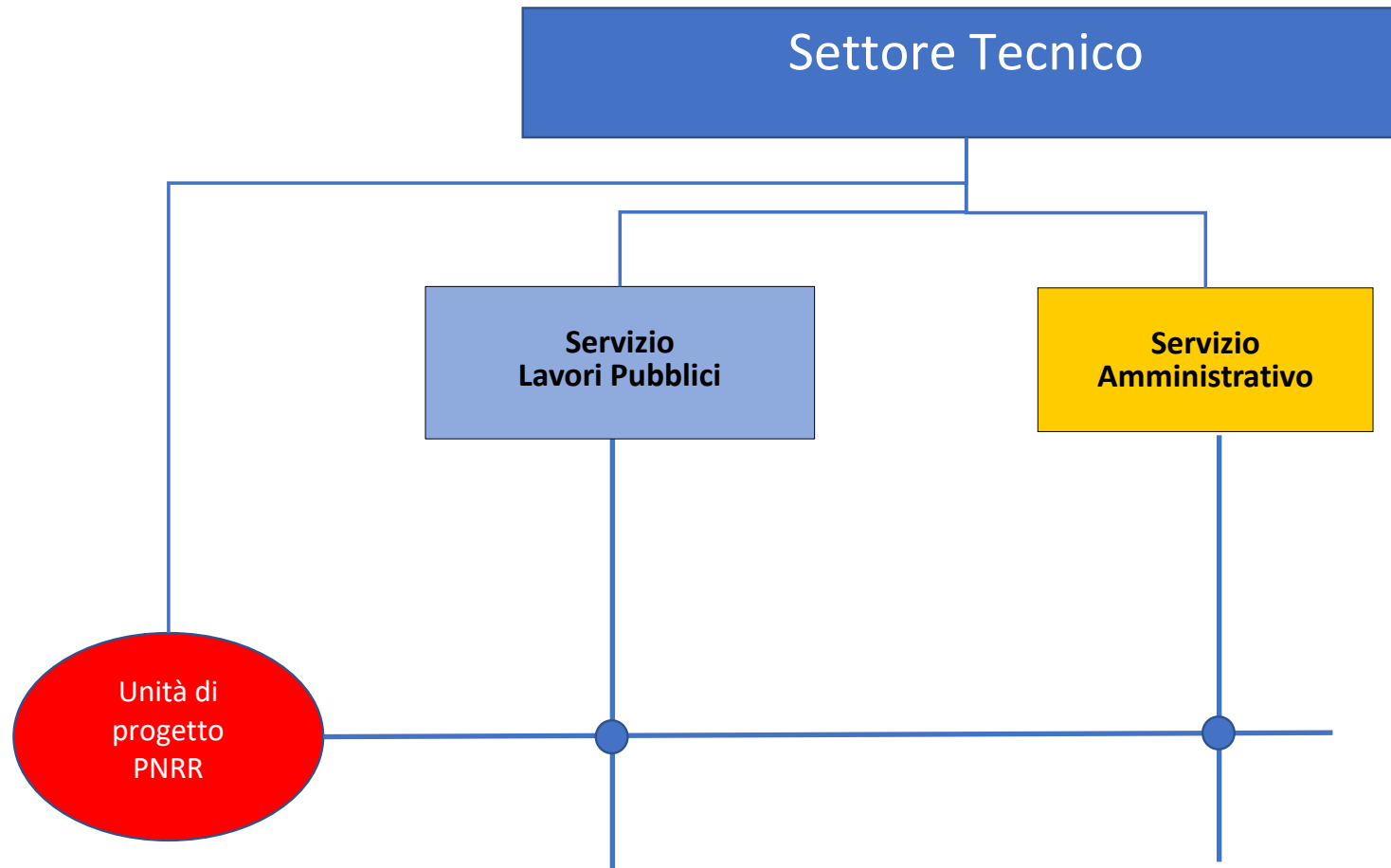
*La ricostruzione del processo, in tutte le sue fasi –dalla progettazione alla direzione lavori, dalla individuazione del contraente alla rendicontazione delle attività- deve essere finalizzata ad **un’analisi critica di tutte le possibili cause di ritardo o blocco,***

*L’obiettivo è quello di individuare, condividere e implementare preventivamente le più opportune **misure di razionalizzazione, semplificazione, digitalizzazione,** ecc. o, in caso di criticità consistenti, **riprogettare il processo** su nuove basi, potendo così fare affidamento su un **processo «snello»**, cioè privo di attività o fasi superflue.*

Un processo snello



Un'organizzazione per progetto a supporto del processo di attuazione



Criticità potenziali

*Le analisi effettuate in questi mesi in enti di medie e piccole dimensioni ci hanno permesso di rilevare alcune **tipiche criticità del processo** di progettazione e realizzazione delle opere che, in un contesto di stress test da PNRR, possono portare alla inefficacia del processo stesso:*

- **Assenza di standardizzazione** (=chiara definizione di attività e responsabilità) **del processo**, con conseguente rischio di perdere tempo perché qualcuno non sa quando e come deve intervenire –un tipico esempio è **la richiesta** ad altri enti di **pareri o nulla osta**, che se effettuata in tempi successivi o non in parallelo, può portare a significativi rallentamenti; **una check-list o un blocco del sistema** informatico gestionale può aiutare l'istruttore a realizzare l'attività nel modo giusto e nel tempo più congeniale.

Criticità potenziali

*Un ambito in cui la standardizzazione è molto utile è ad esempio quello della **rendicontazione**, in cui per non avere sorprese al termine del percorso o dover faticosamente ricostruire situazioni pregresse, si consiglia di **definire modalità operative univoche** e un **sistema condiviso di archiviazione dei documenti**, anche attraverso il ricorso a **istruzioni operative o vademecum** che aiutino a capire non tanto «cosa» archiviare ma «come» e «dove» archiviare un documento o un'informazione per facilitarne il successivo reperimento.*

Criticità potenziali

- **Potenziale collo di bottiglia costituito da uffici condivisi anche con altri uffici dell'Ente – tipicamente, la stazione appaltante/Centrale di committenza: con l'incremento dei progetti, soprattutto in caso di non aderenza rispetto alla programmazione, la gestione della coda può andare in crisi e il rischio di slittamento dei tempi è alto. Opportuno in questo caso prevedere una sorta di «corsia preferenziale» (non funzione della strategicità ma della coerenza di rispettare i tempi previsti) o di **indice di priorità specifico**, condiviso da tutti i servizi/enti coinvolti, che garantisca un **iter fluido** (logica “**lean organization**”), in tutte le fasi e attivare modalità di **gestione a vista del processo** (punto affrontato successivamente).**

Criticità potenziali

- *Assenza di **sistemi di quantificazione/stima del carico di lavoro nel tempo delle persone coinvolte nei diversi progetti**, con il rischio che un tecnico o un amministrativo – coinvolto in più progetti- non riesca a portare avanti tutte le attività previste nei tempi, costituendo di fatto un collo di bottiglia; si possono prevedere adeguati sistemi di programmazione del coinvolgimento temporale delle risorse umane e la creazione –ove possibile- di un **adeguato livello di polifunzionalità/polivalenza nel personale dell'ente o del preventivo coinvolgimento di tecnici esterni***

Criticità potenziali

- **Assenza di conoscenza e condivisione delle informazioni** inerenti il processo e il suo stato di avanzamento, utili a svolgere il proprio compito, con necessità di frequenti contatti diretti/riunioni; la **condivisione di cartelle informatiche** (di rete on in cloud) può aiutare a rendere autonome le persone senza impegnativi incontri o momenti di confronto.

Il coordinamento e il monitoraggio del processo

Il coordinamento del processo

La complessità del processo, in assenza di un coordinamento organizzativo, può facilmente tradursi in frammentazione, mancanza di una visione complessiva e quindi difficoltà a mantenere quanto preventivato.

*Se come presidio sul singolo processo c'è la figura del RUP – vedremo più avanti con quali strumenti possa essere aiutato, a livello complessivo può essere opportuno creare un **organo collegiale (la Cabina di regia)** che preveda la presenza dei responsabili apicali di tutte le funzioni coinvolte dalle progettualità del PNRR (ambito tecnico, finanziario, amministrativo in primis), sotto il coordinamento del vertice amministrativo.*

Il coordinamento del processo

Quali i compiti della Cabina di regia?

- **Monitorare l'avanzamento dei progetti** rispetto alle previsioni, utilizzando strumenti tipici del project management
- **Effettuare un riesame periodico degli obiettivi, risolvendo in modo condiviso eventuali criticità e mettendo in atto misure preventive o correttive**
- **Valutare l'eventuale impatto dell'attuazione dei progetti PNRR sulla struttura organizzativa o sugli altri processi, in termini di carico di lavoro, risorse condivise, priorità, ecc. evitando attriti tra uffici**

Il monitoraggio del processo – la gestione a vista

Rispetto alla necessità di un attento monitoraggio del processo si evidenziano due necessità:

- *Dotarsi di **strumenti di gestione a vista**, in cui, a livello di singolo progetto, sia possibile –per tutti i servizi/enti coinvolti- **condividere in tempo reale lo stato di avanzamento e gli eventuali rallentamenti o criticità** che potrebbero modificare la programmazione iniziale; si tratta di uno strumento operativo tipico del RUP e di chi appunto opera sul progetto e in linea di massima si traduce in un **set di indicatori** quali ad esempio un **cronoprogramma/diagramma di Gantt** che, integrato con il sistema gestionale a supporto del progetto, evidenzia aderenza o scostamento tra situazione attuale e attesa.*

La gestione a vista attraverso il diagramma di Gantt

Linea del tempo

WB S	Nome attività	Durata	Inizio	Fine	2015												2016				
					gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag
1	Pianificazione	64 g	gio 01/01/15	mar 31/03/15																	
1.1	Analisi esigenze	22 g	gio 01/01/15	ven 30/01/15																	
1.2	Stima dei tempi e dei costi di realizzazione	15 g	lun 02/02/15	ven 20/02/15																	
1.3	Definizione della proposta di progetto	27 g	lun 23/02/15	mar 31/03/15																	
1.3.1	Definizione del piano di progetto	27 g	lun 23/02/15	mar 31/03/15																	
1.3.2	Approvazione del piano di progetto	3 g	ven 27/03/15	mar 31/03/15																	
2	Progettazione	65 g	mer 01/04/15	mar 30/06/15																	
2.1	Costituzione del team	11 g	mer 01/04/15	mer 15/04/15																	
2.2	Progettazione esecutiva	33 g	gio 16/04/15	lun 01/06/15																	
2.3	Selezione ed approvazione fornitura e fornitori	21 g	mar 02/06/15	mar 30/06/15																	
2.4	Approvazione budget spesa materiali	3 g	ven 26/06/15	mar 30/06/15																	
3	Realizzazione	131 g	mer 01/07/15	mer 30/12/15																	
3.1	Sviluppo software personalizzato	88 g	mer 01/07/15	ven 30/10/15																	
3.2	Acquisizione hardware e software	44 g	mer 01/07/15	lun 31/08/15																	
3.3	Realizzazione sottosistemi	87 g	mar 01/09/15	mer 30/12/15																	
3.3.1	Installazione rete e hardware di sistema	44 g	mar 01/09/15	ven 30/10/15																	
3.3.2	Installazione e configurazione software	9 g	lun 02/11/15	gio 12/11/15																	
3.3.3	Integrazione sottosistemi e collaudo	34 g	ven 13/11/15	mer 30/12/15																	
3.4	Collaudo del sistema	3 g	lun 28/12/15	mer 30/12/15																	
4	Dispiegamento	109 g	gio 31/12/15	mar 31/05/16																	
4.1	Realizzazione manuali operativi	42 g	gio 31/12/15	ven 26/02/16																	
4.2	Predisposizione banche dati	42 g	gio 31/12/15	ven 26/02/16																	
4.3	Formazione operatori	42 g	gio 31/12/15	ven 26/02/16																	
4.4	Configurazione processi ed utenti	42 g	gio 31/12/15	ven 26/02/16																	
4.5	Avvio esercizio	66 g	lun 29/02/16	lun 30/05/16																	
4.5.1	Avvio sperimentale	66 g	lun 29/02/16	lun 30/05/16																	
4.5.2	Coinvolgimento utenti finali	66 g	lun 29/02/16	lun 30/05/16																	
4.5.3	Revisione ed adeguamenti all'avvio	33 g	gio 14/04/16	lun 30/05/16																	
4.6	Collaudo finale	3 g	ven 27/05/16	mar 31/05/16																	
5	Revisione finale	22 g	mer 01/06/16	gio 30/06/16																	
5.1	Monitoraggio finale	5 g	mer 01/06/16	mar 07/06/16																	
5.2	Chiusura di progetto	17 g	mer 08/06/16	gio 30/06/16																	
6	Gestione del progetto	327 g	mer 01/04/15	gio 30/06/16																	
6.1	Project management	327 g	mer 01/04/15	gio 30/06/16																	
6.2	Amministrazione di progetto	327 g	mer 01/04/15	gio 30/06/16																	
6.3	Monitoraggio di qualità	327 g	mer 01/04/15	gio 30/06/16																	
7	M1 - Approvazione della proposta di progetto	0 g	mar 31/03/15	mar 31/03/15																	
8	M2 - Approvazione budget spesa materiali	0 g	mar 30/06/15	mar 30/06/15																	
9	M3 - Collaudo del sistema	0 g	mer 30/12/15	mer 30/12/15																	
10	M4 - Collaudo finale	0 g	mar 31/05/16	mar 31/05/16																	
11	M5 - Chiusura progetto	0 g	gio 30/06/16	gio 30/06/16																	

Il monitoraggio del processo – il masterplan

- *Disporre di un **quadro di sintesi a livello direzionale (masterplan)**, con evidenza del più o meno rispetto delle tempistiche di ogni progetto, a beneficio del controllo complessivo dei progetti, prevenendo e gestendo eventuali criticità su uno specifico progetto (colli di bottiglia, ecc.) o le ricadute di un progetto sugli altri e/o sul sistema organizzativo. Anche in questo caso è da preferire un sistema che fornisca **in automatico e in tempo reale** queste informazioni, traendole dal sistema informativo gestionale, rispetto alla ricostruzione «off line» dello stato di avanzamento di ogni progetto, attività sicuramente più onerosa*

Il masterplan

Anno	ambito	descrizione investimento	lavori	incarichi	2022			2023			2024						
2022	Edilizia Pubblica	MANUT. STRAORD. PALAZZO COM.LE	200.000	20.000													
2022	Edilizia Pubblica	MANUT. STRAORD. CIMITERI	150.000	15.000													
2022	Edilizia Pubblica	RIQUALIFICAZIONE CASERMA	260.000	20.000													
2022	scuole	RIQUAL. IC PASCOLI		80.000													
2023	Sociale	MANUTENZIONE RSA	26.000	4.000													
2022	Sociale	REALIZZAZIONE CASA DI COMUNITA'	600.000	40.000													
2023	Sport	MANUT. STRAORD. IMPIANTISTICA SPORTIVA	170.000														
2022	Sport	MANUT. STRAORD. CAMPO CALCIO	200.000	10.000													
2022	Sport	EFFICIENTAMENTO ENERGETICO IMP. SPORTIVO	100.000														
2022	Sport	RIFACIMENTO IMPIANTO ILLUMINAZIONE PALAZZETTO	1.160.000	40.000													

	progettazione
	gara
	realizzazione/DL
	collaudo

Il monitoraggio del processo – gli strumenti di collaborazione

A supporto dell'assegnazione dei compiti all'interno dei progetti e del monitoraggio degli stessi possono essere utilizzati dalla Cabina di Regia degli strumenti di collaborazione caratterizzati più da un approccio di task management che di project management in senso stretto; questi strumenti non contengono infatti tool molto tecnici e quindi vi sono meno barriere all'ingresso per chi non è "esperto" di project management e non ha interesse a diventarlo, ma dall'altro lato la pianificazione temporale e del carico di lavoro è molto limitata.

Il monitoraggio del processo – gli strumenti di collaborazione

*Due esempi sono **Trello** (<https://trello.com/it>) e **Asana** (<https://asana.com/it>), prodotti di collaborazione basati sul paradigma Kanban che non prevedono una forte pianificazione iniziale in termini di fasi, risorse e tempi (tipicamente rappresentate con un Gantt) ma più semplicemente predispongono pile di attività da fare con una assegnazione non quantificata di persone e scadenze a breve termine, facendo poi evolvere le attività di "stato" fino alla loro conclusione, usando la metafora dei post-it che si spostano via via di pila dalla pianificazione alla conclusione.*

Il monitoraggio del processo – gli strumenti di collaborazione

La forza di **Trello** sta nella **facilità di utilizzo**, con una interfaccia utente molto intuitiva che permette di "spostare i post-it" senza necessità di installare applicazioni localmente. Utilizza un modello a **quattro livelli** (Progetto, Bacheca, Liste, Scheda) con possibilità di assegnare la singola scheda ad un utente che se la troverà nella sua to-do-list, aggiungervi scadenze, allegati, commenti ecc. A livello di bacheca, dà una vista di insieme delle schede che consente di capire al volo a che punto sono le attività senza dover entrare nei dettagli.

Tutta questa flessibilità è difficile da gestire se la quantità di informazioni è elevata; Trello è **gratuito con certi limiti di quantità di cose che puoi fare** e senza le funzioni evolute.

***I processi di comunicazione e
il coinvolgimento degli stakeholder***

II PNRR e la rendicontazione sociale

*Un ulteriore aspetto potenzialmente critico dei progetti finanziati dal PNRR è rappresentato dalla **comunicazione esterna** e più in generale dalla **rendicontazione “sociale” dei progetti**, attività finalizzate a rendere evidenti alle Comunità e agli stakeholder gli esiti finali degli interventi –a maggior ragione se si tratta di opere impattanti sul territorio.*

*E' inoltre da tenere presente che i finanziamenti comunitari, come quelli del PNRR, presuppongono una **valutazione dell'impatto delle iniziative avviate**.*

II PNRR e il valore pubblico

*Tale valutazione dell'impatto è molto vicina al concetto di «**Valore pubblico**» previsto dal PIAO –Piano Interato di Attività e Organizzazione, inteso come **benefici tangibili ottenuti e realizzati grazie ai finanziamenti ricevuti.***

*La rendicontazione “sociale” richiesta deve quindi essere funzionale a mettere in evidenza, attraverso **idonei set di indicatori di performance**, l'impatto generato dal progetto finanziato, in coerenza con quanto definito in sede di presentazione della domanda di finanziamento.*

II PNRR e il valore pubblico

*A tal fine, uno degli aspetti che va integrato in maniera strutturata con il processo di realizzazione dei progetti è la **verifica costante del livello di percezione che la comunità locale** (o gli stakeholder) **ha delle iniziative previste dal progetto PNRR stesso**; l'apertura alla partecipazione deve quindi essere prevista per tutto il ciclo di vita del progetto stesso per raccogliere feed-back continui sul processo.*

*Questo presuppone la creazione di una **pluralità di canali di ascolto** a disposizione della comunità e dei suoi stakeholder, in rapporto allo sviluppo dei progetti e in funzione della realizzazione delle opere previste.*

I canali di ascolto e comunicazione delle iniziative

Canale	Caratteristiche
Facilitazione e raccolta suggerimenti, osservazioni o segnalazioni	<ul style="list-style-type: none">- Deve consentire la raccolta degli stimoli a caldo- Non serve a misurare la percezione complessiva del progetto ma a capire se e dove ci sono criticità- Va adeguatamente promosso e stimolato
Monitoraggio eventi chiave del percorso di realizzazione del progetto	<ul style="list-style-type: none">- Si fa riferimento a specifici momenti di visibilità nei confronti della comunità delle iniziative del progetto- Si raccolgono valutazioni limitate al processo in cui gli stakeholder sono stati coinvolti- viene effettuato "a caldo"
Misurazione della percezione complessiva sul processo attivato con i progetti PNRR	<ul style="list-style-type: none">- Presidia la percezione complessiva della comunità sull'impatto delle iniziative avviate- Fa riferimento più al "vissuto" che alle esperienze recenti- Esplora tutti gli aspetti della relazione tra progetto e territorio di riferimento

La raccolta di suggerimenti e osservazioni

Prevede:

- *La creazione di una **casella di posta elettronica o canali social dedicati e ben pubblicizzati**;*
- *La capacità dell'ente di **rispondere in tempi brevi** a eventuali richieste o riscontri (**tempestività**) e di **rendere pubblici** tali riscontri (**trasparenza**);*
- *La **valorizzazione dei contributi che possono migliorare l'efficacia del processo** (pena la contestazione di attivare una «finta» partecipazione), motivando l'impossibilità di attivare i contributi ritenuti poco utili o irrealizzabili.*

Il monitoraggio dei momenti chiave

Prevede, successivamente a «momenti chiave» quali eventi che coinvolgono la comunità o presentazioni pubbliche di progettualità:

- *La rilevazione del punto di vista (a caldo) di specifici stakeholder, possibilmente rappresentativi di interessi collettivi, mediante incontri organizzati dall'Ente;*
- *L'utilizzo di tali contributi per il periodico riesame del progetto, in quanto in grado di fornire il punto di vista della Comunità –evitando così il rischio di autoreferenzialità.*

La newsletter dei progetti

*A sostegno del controllo del processo può essere utile la realizzazione di una **Newsletter dei progetti strategici**, che permetta di raggiungere istituzioni e stakeholder esterni/cittadini coinvolti e interessati al programma. All'interno della Newsletter, che potrà essere diffusa anche in modalità elettronica, a seconda degli interlocutori, verranno riportate in sintesi le seguenti notizie:*

- *Stato di sviluppo dei progetti;*
- *Principali iniziative avviate e in avvio;*
- *Risultati ottenuti con le iniziative dei progetti;*
- *Eventuali segnalazioni di criticità.*