
***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*

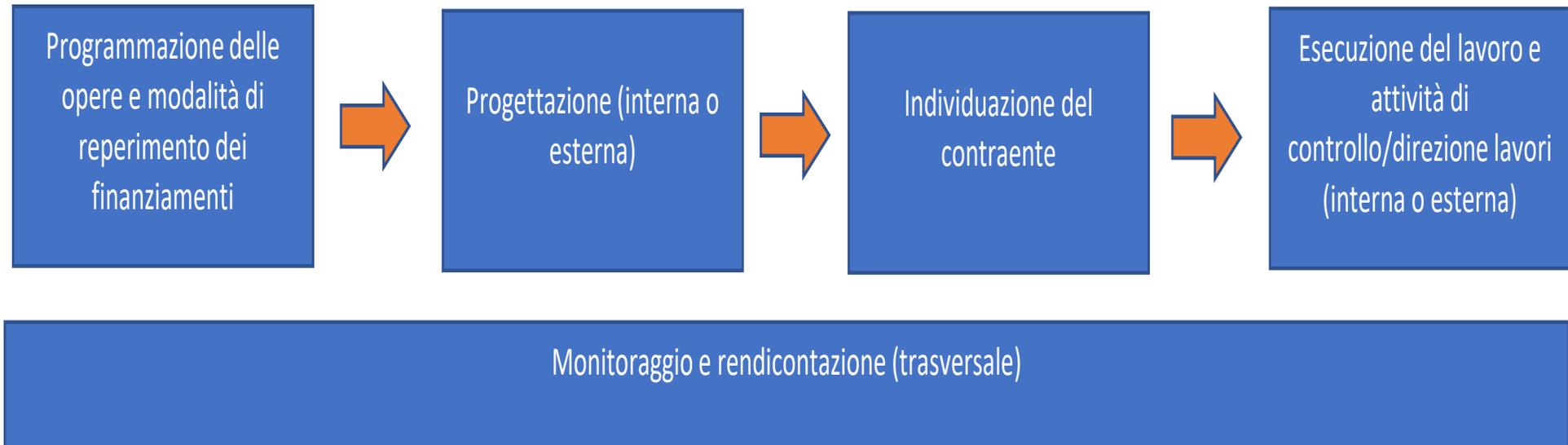
- chiarezza e consapevolezza delle attività da realizzare*
- organizzazione del lavoro*
- livello di informatizzazione e condivisione delle informazioni*
- logistica*
- competenze del personale*

Un processo snello

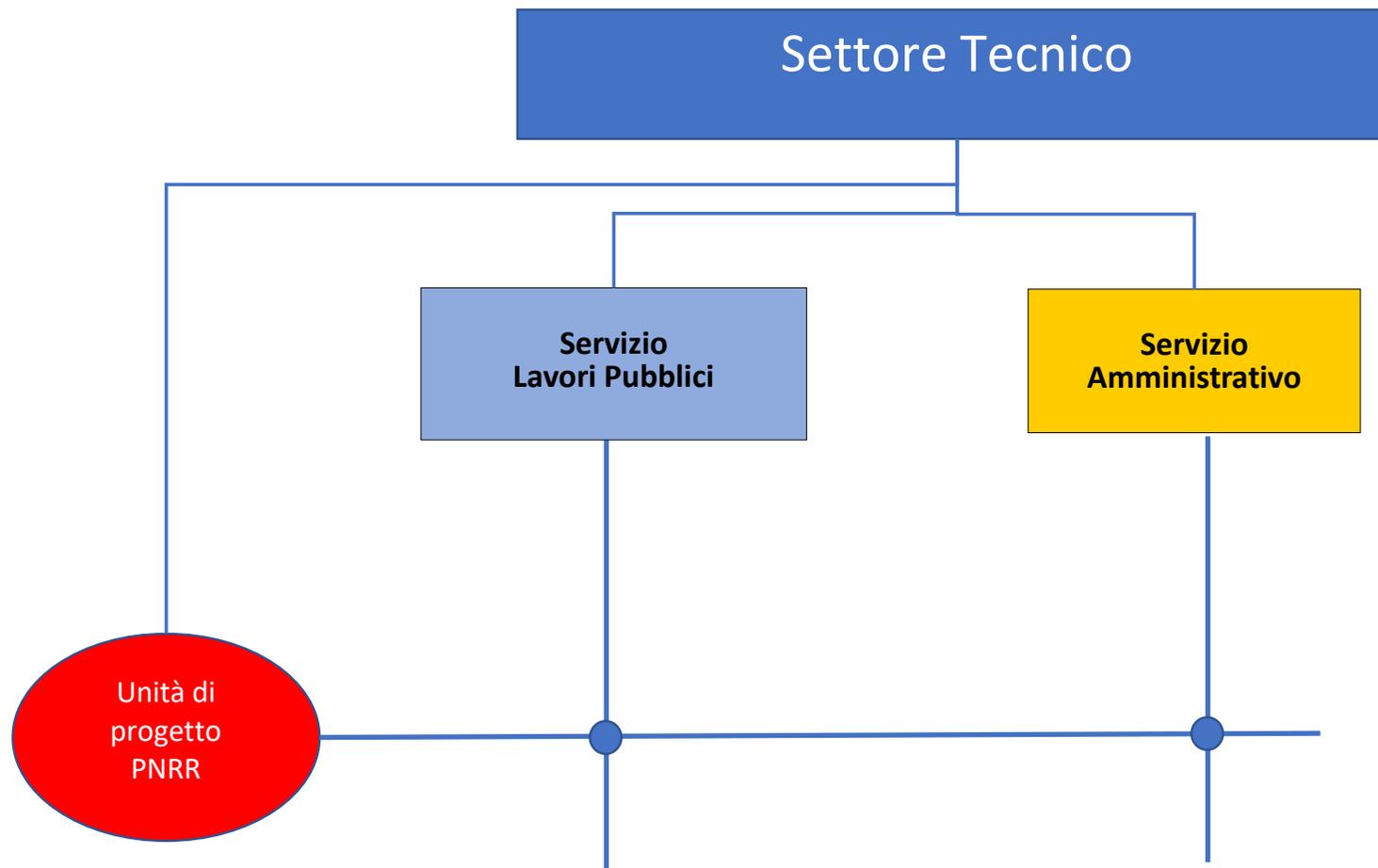
*La ricostruzione del processo, in tutte le sue fasi –dalla progettazione alla direzione lavori, dalla individuazione del contraente alla rendicontazione delle attività- deve essere finalizzata ad **un’analisi critica di tutte le possibili cause di ritardo o blocco,***

*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 cogenza 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 PNR 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.*

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 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.*