CORSO LAVORARE PER PROGETTI
ASL CAGLIARI

Lunedì 23 giugno

MATTINA	POMERIGGIO
• Elementi introduttivi • Il progetto e il percorso logico • La gestione del progetto • Introduzione alle metodologie di sviluppo dell'idea progettuale: il progetto Holden di Villasimius	• Lavoro di progettazione: Ideazione del progetto Holden • Confronto in plenaria sui risultati di progettazione

CORSO LAVORARE PER PROGETTI
ASL CAGLIARI

martedì 24 giugno

MATTINA	POMERIGGIO
• La programmazione del progetto • I passi della programmazione e strumenti di programma • Il controllo: indicatori • Introduzione alle metodologie di programmazione e controllo	• Gruppi di lavoro : dagli obiettivi alla programmazione delle attività del progetto Holden • Confronto in plenaria sui risultati di progettazione • La valutazione dei rischi • La valutazione del progetto • Considerazioni finali sulla metodologia di progetto

INTRODUZIONE AL TEMA

Come possiamo immaginare di costruire il futuro senza progettualità ?

PROGETTUALITA’

- Prima di concretizzarsi in competenza è desiderio
- E’ una dimensione culturale essenziale che accomuna individui e organizzazioni nel bisogno di cambiamento, nel controllare l’imprevisto, le avversità emergenti
- Definisce comportamenti, individuali e organizzativi, posti di fronte al «dilemma» di scelta tra idealità e possibilità, accettazione del limite
- Come Prometeo, che nel nome è colui che anticipa gli eventi, speriamo nel pro/gresso (camminare in avanti), stabiliamo pro/grammi, pro/getti, pro/cedure, per «gettare in avanti» lo sguardo e ridurre i rischi di scelta
- Può essere definita come riflessione sullo scopo, sull’esito, su ciò che si va a fare e su come farlo al meglio. Fa parte del momento progettuale il proiettare il pensiero sulle conseguenze dell’idea adottata e immaginarne gli esiti in rapporto alla soluzione del problema iniziale
- La progettualità si gioca così sull’anticipo. E’ una strategia della mente che ci indica il percorso, i passi da fare prima per raggiungere dopo la meta

PERCHÉ PENSARE AD UNA PROGETTAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI?

- a) è necessario raggiungere un risultato critico e complesso;
- b) è richiesta l'aggregazione di risorse, competenze, logiche di più unità organizzative
- c) si mira ad ottenere un risultato in un arco temporale definito;
- d) occorre gestire un'iniziativa unica, innovativa e non familiare.
- Altri vantaggi dell’adozione della forma per progetti sono
  - relativi ad una migliore valutazione dei risultati,
  - ad un migliore coordinamento tra le unità tecniche e ad un migliore orientamento agli obiettivi (Decastri, 1984).

PROJECT MANAGEMENT

- Le organizzazioni si avvalgono per la gestione dei progetti di un insieme di metodologie, piuttosto definito e codificato che va sotto la denominazione di Project Management
- Con l'espressione inglese project management, detto anche gestione di progetto o gestione di progetti si intende l'insieme di attività volte alla realizzazione degli scopi/obiettivi di un progetto.
- Secondo il PMBOK il project management è l'applicazione di conoscenze, capacità, tecniche e strumenti alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi.

LA NASCITA DEL PM

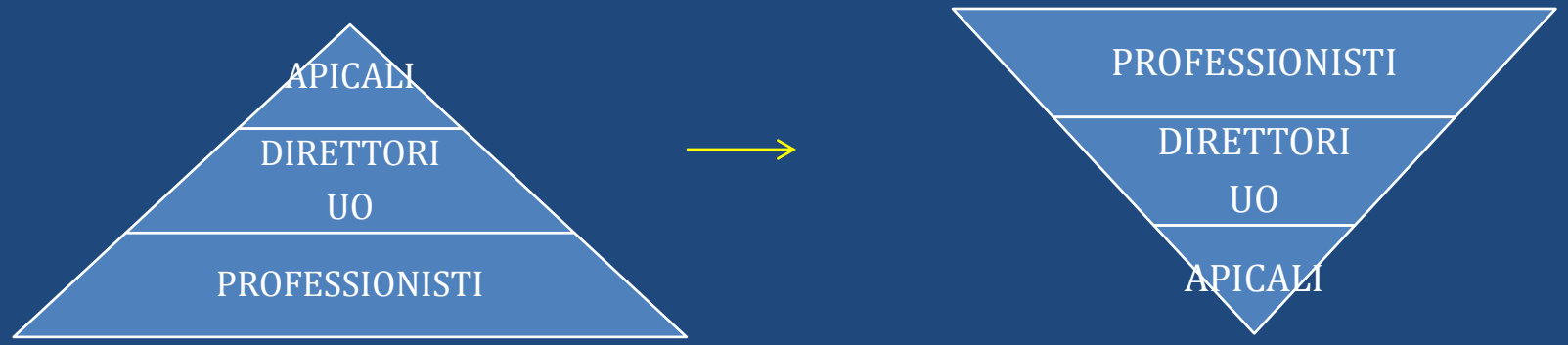
- L'approccio è di tipo ingegneristico. Forte inclinazione al tecnicismo /efficientismo nell'ambito dei progetti industriali, militari e spaziali

Le principali tappe

1. Gantt e Taylor (1920) mettono a punto un metodo semplificato studiato in termini di operazioni con durate prefissate e calendarizzando le attività.
2. Verso la fine degli anni '30 nascono le prime forme di product management con nascenti forme d'interrelazione prodotto/progetto.
3. Oppenheimer, responsabile del progetto Manhattan, è il primo Project manager nel senso moderno del termine
3. Nel 1957 viene introdotto il CPM (Critical Path Method) di Walker per la Du Pont dove si presentano le fasi di un progetto nella loro interdipendenza
4. Nel 1958 si sviluppa la tecnica PERT (Program Evaluation and Review Technique) in cui si prevede anche l'incertezza della durata delle operazioni indicandone il grado di criticità

LA RIVOLUZIONE CULTURALE DEL CLIENTE

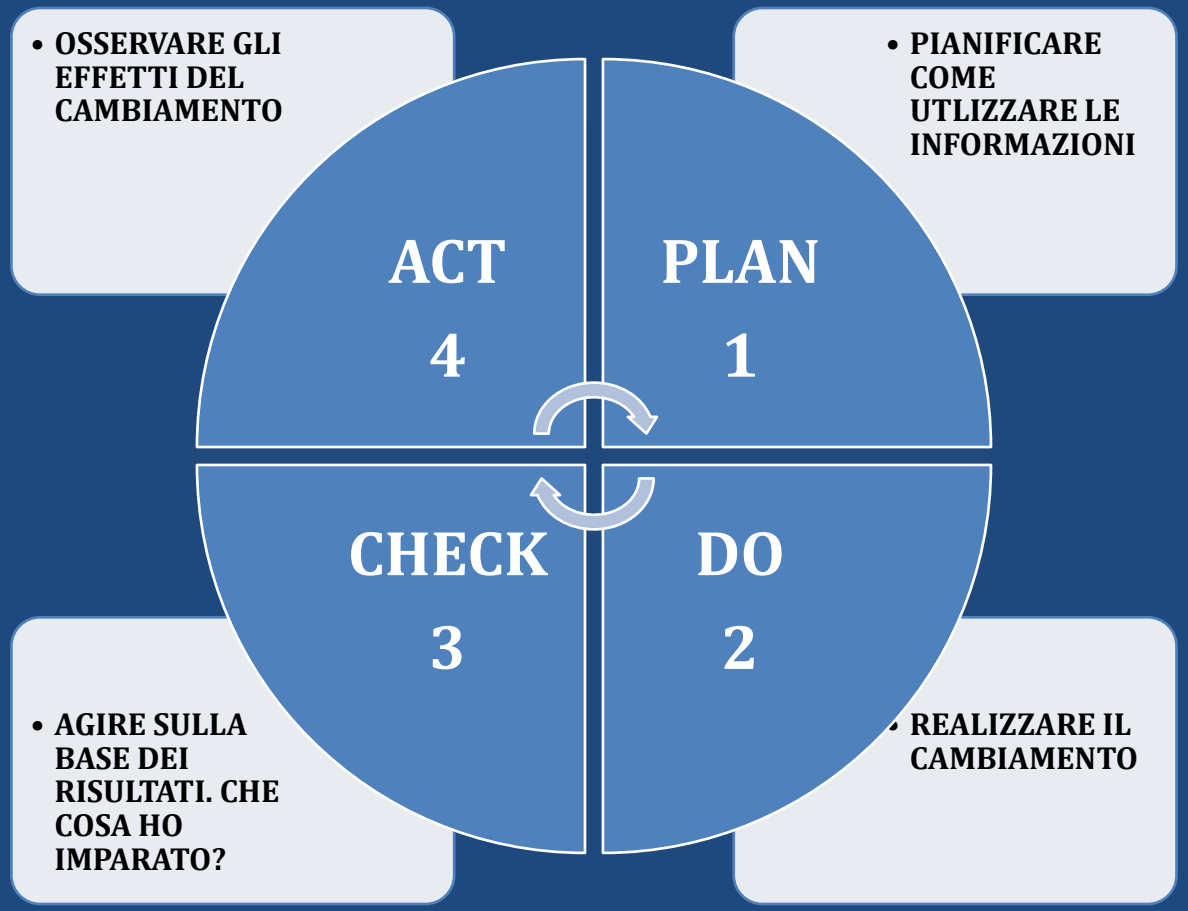
- La metodologia si consolida sulla spinta di cambiamenti che coinvolgono la gestione manageriale e che potremmo sintetizzare nel passaggio epocale dal prodotto al cliente
- La centralità del cliente costituisce il fondamento di valori che devono pervadere l'intera organizzazione. Il miglioramento continuo delle politiche aziendali è visto come un processo partecipato
- La metafora della piramide rovesciata (Jan Carlzon, 1985) esemplifica la rivoluzione di prospettive in gioco



CLIENTE

LA RUOTA DI DEMING: APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE

«La produzione deve essere vista come un sistema che comprende tutti coloro che interagiscono nell'erogazione del servizio: operatori e utenti» Deming



DIFFUSIONE DEL PM

Il progetto è sempre più una leva per l' integrazione e la coerenza di sistema. La logica del PM ha trovato importanti campi applicativi in realtà diverse (profit, non profit, pubbliche) con obiettivi di cambiamento culturale, sociale, organizzativo.

Alcuni esempi in ordine cronologico:

- Il PM come metodo dei progetti internazionali dell'UE (Logical Framework Approach/Quadro Logico, dagli anni '70 con successivi adattamenti ad oggi)
- Il PM come base per l'applicazione delle norme ISO (2000)
- Il PM come sistema di gestione della Performance nella PA (legge 150 del 2009 nota come legge Brunetta)

IL QUADRO LOGICO DELL'UE

- Il Quadro Logico è una matrice di progettazione, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione Europea e da altri organismi internazionali. Definisce in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e li visualizza in modo efficace.
- La logica di intervento è articolata in quattro livelli, legati tra loro da un rapporto di causa-effetto, dal basso verso l'alto (forchetta rovesciata)

PM ALLA BASE DELLE NORME ISO 2000

L'auto-valutazione

- Viene meno il modello della conformità ai requisiti interni, la qualità come fatto di pochi esperti, la scarsa integrazione delle funzioni aziendali, l'orientamento al controllo dei difetti per star dentro gli standard (Quality Assurance: ISO anni '80-'94)
- Si afferma invece la prospettiva del miglioramento continuo fondato sull'auto-valutazione, e cioè sulla capacità dell'organizzazione di indagare sui propri risultati e sui fattori sistemici e processi che li producono alla ricerca dei punti di forza e aree di criticità su cui intervenire (ISO 2000 e seguenti revisioni)

UNI ENISO 9004:2000 (E 9000:2005) GLI OTTO PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

1. Orientamento al cliente (interno –esterno)
2. Leadership
3. Coinvolgimento del personale
4. Approccio per processi
5. Approccio sistemico alla gestione
6. Miglioramento continuo tramite: aggiornamento, rapporto di ascolto con il cliente, ogni piccolo miglioramento là dove sia possibile, controllo dei processi, innovazione.
7. Decisioni basate sui dati di fatto: analisi risultati, statistiche, feedback dai clienti, indicatori macro e micro.
8. Rapporti di reciproco beneficio coi fornitori

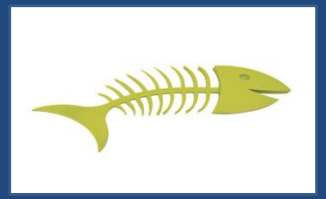
STRUMENTI PER L'AUTO-VALUTAZIONE

IL PROBLEM SOLVING

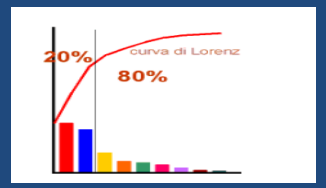
- Brainstorming (tempesta di cervelli)

- Mindmapping (mappe mentali)

- Diagramma di Ishikawa (lisca di pesce)



- Diagramma di Pareto (il 20% delle cause determina l'80% dei problemi)



COMMISSIONE PER LA VALUTAZIONE, LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE : CIVIT

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE* Allegato al Piano della *performance* (delibera n. 112/10) in conformità alla Legge 150/2009 (legge Brunetta)

Albero della *performance*

- L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. **L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna** e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance : quella individuale e quella organizzativa*

IMPATTO DEL PM: L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DIVENTA PIÙ ORGANICO E FLESSIBILE

- **Il gruppo di progetto diventa centrale**

rispetto al singolo individuo e agli opportunismi di parte

- **L'autoregolazione interna**

del gruppo prevale rispetto alla regolazione esterna della gerarchia

- L'**abilità e la capacità del Know how**

è preferita all'estrema specializzazione

- I professionisti **controllano i processi** e la tecnologia e sono **responsabili dei risultati**

- La **varietà del lavoro e la flessibilità** dei ruoli è diffusa.

IMPATTO DEL PM: APPRENDERE DAI PROGETTI

- **sensibilizzazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo di cambiamento generato**
- **Il problema non è «colpa» del singolo ma occasione di apprendimento e miglioramento dei processi di lavoro**
- **addestramento degli attori la cui operatività è modificata dal progetto**
- **formazione specialistica sulla disciplina del project management**
- **sostegno all'operatività dei gruppi di progetto attraverso momenti di formazione dedicata**

IL PROGETTO

PERCHE' NASCE UN PROGETTO

In risposta a tre ordini di problemi:

- migliorare lo stato di fatto, laddove si sono attivate delle situazioni che richiedono di essere consolidate, oppure dove gli interventi vengono messi in atto per garantire che determinate condizioni sociali, assistenziali e economiche non vengano meno (es: interventi per anziani non autosufficienti per consentire la permanenza nei contesti familiari)
- promuovere un cambiamento rispetto ad uno stato di bisogno o ad una situazione problematica (es: organizzare un sistema di prima accoglienza per persone portatrici di un bisogno)
- realizzare un'idea, un'opportunità di sviluppo o l'adeguamento a vincoli esterni

DEFINIZIONE DI PROGETTO

- Un progetto è un’iniziativa con una durata determinata, motivata da obiettivi chiari, volta a realizzare uno specifico prodotto o servizio o risultato attraverso l’impiego di risorse materiali, finanziarie e umane

- Per progetto si intende un insieme di attività che per la loro complessità e rilevanza richiedono l'impiego di operatori con diverse competenze specialistiche inseriti abitualmente nell'ambito di vari organi permanenti in una logica funzionale

- In senso più esteso per progettazione si intende l'insieme delle fasi di pianificazione e programmazione di una serie di attività che porteranno ad un risultato atteso, il quale potrà essere raggiunto in maniera totale, parziale o anche essere mancato

CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

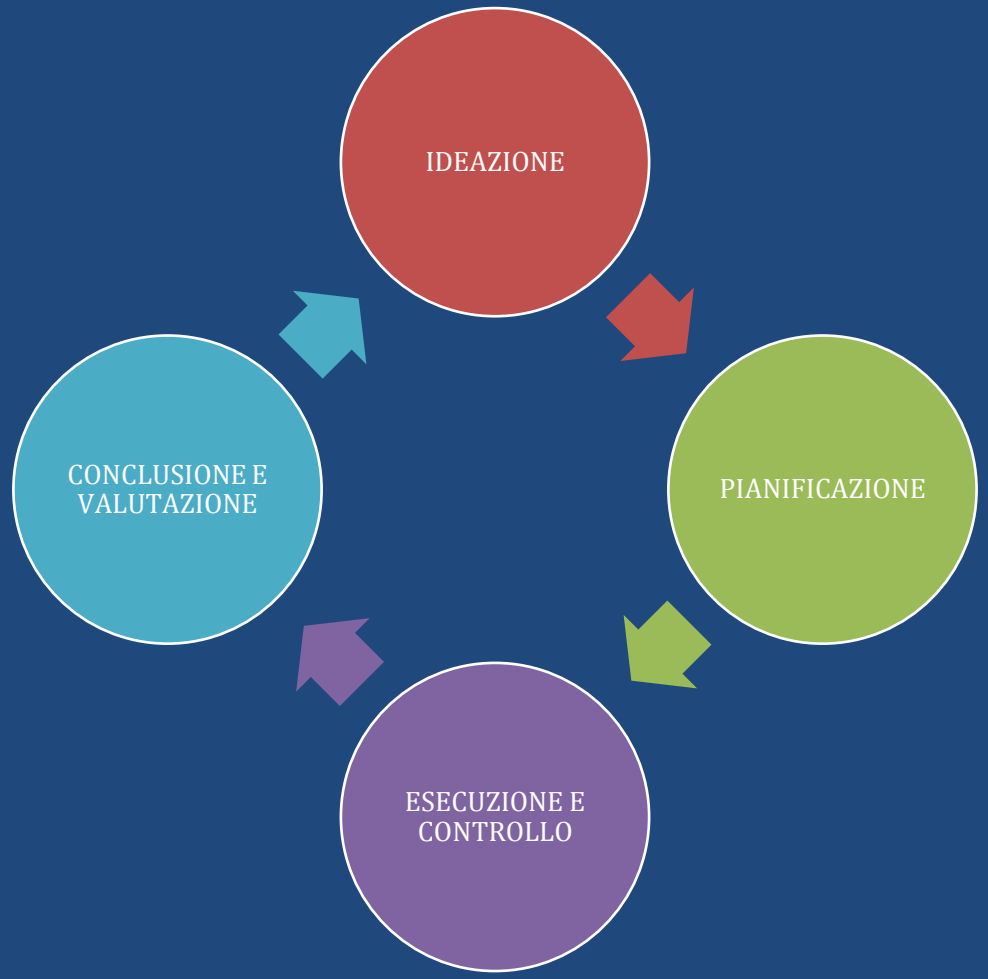
- finalizzazione: tutte le attività sono volte al conseguimento di un obiettivo comune predefinito e sono distinte dalle altre attività aziendali
- multidisciplinarietà, con relativa necessità di integrazione
- unicità: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare
- temporaneità: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina.
- limitatezza delle risorse, che devono pertanto essere usate in maniera efficace ed efficiente.

PERCHE' I PROGETTI FALLISCONO?

CICLO DI VITA DEL PROGETTO

La vita di un progetto si sviluppa in quattro fasi tra loro concatenate, ma che richiedono differenti capacità e stili di gestione:

- Ideazione, in cui si decide se far partire il progetto e, in caso affermativo, se ne definiscono gli obiettivi e i vincoli;
- Pianificazione, in cui si definisce il progetto in tutti i suoi aspetti;
- Esecuzione delle specifiche e il controllo, tra loro strettamente coniugate;
- Conclusione e valutazione del progetto.



IDEAZIONE

IL PERCORSO LOGICO

DAL PROBLEMA AL PROGETTO

Il percorso logico definisce i passaggi che portano dall'identificazione del problema alla costruzione del progetto

Il percorso:

A. Analisi del problema (situazione reale di partenza)

B. Analisi degli obiettivi (situazione futura migliorata)

C. Analisi delle strategie (scelta dell'obiettivo del Progetto)

IDEAZIONE

E' IMPORTANTE NON CONFONDERE GLI OBIETTIVI CON LE AZIONI CHE SONO, INVECE, LE ATTIVITÀ CHE METTIAMO IN ESSERE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

SCELTA DELL'OBIETTIVO

- Il progetto contiene solo delle finalità generali o anche degli obiettivi specifici?
- Sono esplicitate le finalità generali (principi ispiratori)?
- Sono esplicitati gli obiettivi specifici?
- Gli obiettivi sono integrati tra loro o indipendenti gli uni dagli altri?
- Gli obiettivi sono formulati in modo da permettere l'individuazione delle azioni necessarie?
- Sono formulati in modo da poter valutare il grado di raggiungimento?

IDEAZIONE

SCELTA DELL'OBIETTIVO: AMBITO DEL PROGETTO

- L'attenzione è posta sui risultati da realizzare
- Si considera la strategia degli obiettivi ipotizzata
- Si rivedono i possibili risultati con un approfondimento dei vincoli circostanziati all'ambito di riferimento in cui il Progetto interviene

IDEA
- SVILUPPO CONCETTUALE DELL'IDEA (SCELTA DELL'OBIETTIVO)

AMBITO
- FOCALIZZAZIONE DEI VINCOLI DI CONTESTO

CARTA DEL PROGETTO
- DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO

IDEAZIONE

AMBITO: RISORSE/VINCOLI A DISPOSIZIONE

Risorse umane (chi realizza, nella pratica, il progetto, tiene le fila tra i diversi soggetti coinvolti, …)

Risorse finanziarie (da considerare sulla base delle azioni individuate)

Risorse strutturali-infrastrutturali

IDEAZIONE

Chi opera sul territorio? Quale situazione vogliamo affrontare? Perché? Che tipo di risorse abbiamo al nostro interno?

L'insieme delle azioni che vengono attuate dal momento dell'ideazione all'avvio della progettazione e nella quale cominciamo a definire con chi possiamo progettare, su che cosa, come e perché. In questa fase è importante cominciare a confrontarsi all'interno della propria organizzazione, ma anche con altri soggetti esterni per attivare le prime relazioni.

IDEAZIONE

SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO

- **soggetti promotori** (coloro che, fin dall'inizio, dalla fase di ideazione, promuovono la proposta progettuale)
- **soggetti responsabili** della realizzazione del progetto (possono coincidere o meno con i soggetti promotori)
- **altri attori** da coinvolgere
- **destinatari** (chi beneficia delle azioni indicate nel progetto) (target)

IDEAZIONE

RIEPILOGO E SINTESI: CARTA DEL PROGETTO

- **Che cos'è?:** è un documento **sintetico** che riporta le caratteristiche **salienti** del progetto, così come approvate al termine della Fase di Ideazione.

IDEAZIONE

SCHEMA CARTA DEL PROGETTO

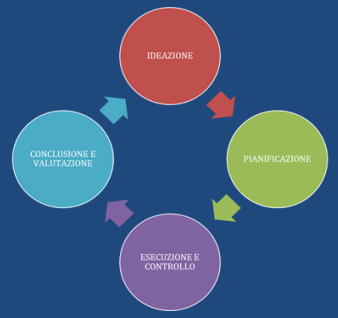
TITOLO	**PROGETTO….**
OBIETTIVI GENERALI	
AMBITO	
ATTORI	
RISULTATI	
VINCOLI	

LA GESTIONE DEL PROGETTO

I PRESUPPOSTI DELLA METODOLOGIA DEL PM

- Esplicitazione delle responsabilità
- Sistemi di pianificazione e controllo
- Gruppo di progetto

(integrazione e coordinamento)



ESPLICITAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

- **L'esplicitazione delle responsabilità riguarda la chiara individuazione dei soggetti che nell'organizzazione e nel più ampio contesto sono coinvolti nel progetto**
- **Le responsabilità sono esplicitate in base all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione date nei piani di progetto**
- **Le responsabilità all'interno di un progetto sono distribuite a copertura delle misure di output/risultato che concorrono agli obiettivi**

INPUT
- MEZZI
  L'INSIEME DELLE RISORSE IMPIEGATE

→

ATTIVITA'
- TRASFORMAZIONE E CONSUMO DELLE RISORSE

→

OUTPUT
- FINI
  RISULTATI TANGIBILI OTTENUTI

SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

- **Garantiscono l'organizzazione e il coordinamento dei piani d'azione del progetto con stima delle responsabilità coinvolte**
- **Danno evidenza delle specifiche delle attività programmate**
- **Definiscono gli sforzi organizzativi per conseguire i risultati, l'arco temporale di esecuzione, le criticità di percorso**
- **Consentono il controllo e la valutazione dei risultati ottenuti in termini di qualità/tempo/costo**

GRUPPO DI PROGETTO

- E' il luogo in cui competenze plurime e diversificate devono integrarsi
- E' una palestra di formazione alla leadership, alla flessibilità negoziale alla contaminazione di saperi e competenze
- E' il soggetto organizzativo che garantisce l'integrazione del progetto alle strategie aziendali (prima/durante/fine/ex-post)
- Il GP è la sala di regia e di coordinamento del Progetto
- Il coordinamento del GP è delegato al Project manager

ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

DESCRIZIONE SINTETICA

ANALISI DELLA DOMANDA E CONTESTO

POPOLAZIONE TARGET

MACROBIETTIVI E OBIETTIVI SPECIFICI

AZIONI E CRONOPROGRAMMA

RISORSE

VALUTAZIONE DEI PROCESSI E DEI RISULTATI

PROCESSI DI PM DA PRESIDIARE

Qualificazione: definizione obiettivi e fattibilità

Definizione: identificazione e programmazione di tutte le azioni di un progetto (durata sequenza responsabili risultati)

Realizzazione: attuazione con eventuali revisioni

Chiusura: valutazione dei risultati

LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

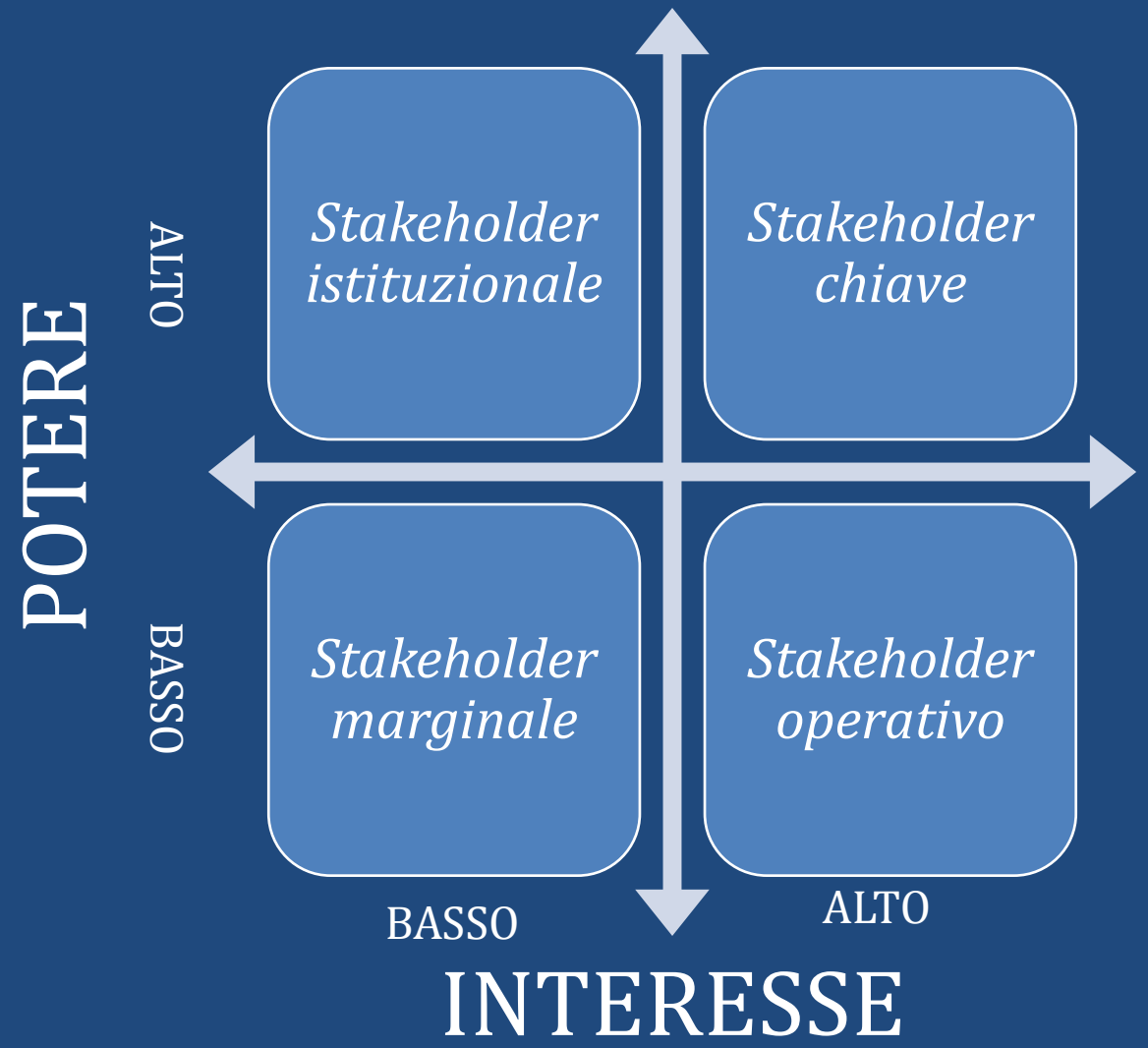
- Favorisce il coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali nelle diverse fasi di un progetto a partire dalla sua ideazione
- Migliora l'analisi per identificare le reali esigenze dei beneficiari in un dato ambito fornendo informazioni sulla percezione del problema dei diversi gruppi di attori interessati
- Suscita la condivisione di esigenze, visioni, conoscenze implicite ed esplicite per farle diventare "patrimonio di progetto" (approccio bottom-up)
- Crea un senso di appartenenza al progetto tra gli attori che saranno mobilitati in fase di implementazione

STAKEHOLDER (O PORTATORI DI INTERESSI) CIVIT

Che ruolo avranno i soggetti da coinvolgere?

- Uno stakeholder è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholder possono essere sia interni che esterni e possono essere portatori di diritti e di interessi
- Gli stakeholder sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia (del Progetto) deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco sviluppando la "mappatura degli stakeholder".
- Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Esempio di matrice per la classificazione degli stakeholder (FONTE:PMI)



CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

- **Stakeholder istituzionali**: sono attori poco inclini al coinvolgimento operativo e strategico ma che possono assicurare al progetto un supporto istituzionale che ne migliora la visibilità e accreditamento territoriale e/o settoriale.
- **Stakeholder chiave**: partecipano al progetto con ruoli politici e strategici, spesso anche operativi. Hanno la capacità di incidere in modo significativo sul successo del progetto. Rientrano in questa categoria i partner del progetto e i fornitori interni (es. equipe di progetto)
- **Stakeholder marginali**: attori di "contorno" che non partecipano in modo rilevante al progetto e che comunque non riuscirebbero ad incidervi. Per essi si prevedono eventualmente ruoli operativi su funzioni non strategiche (es. supporto logistico o gestionale)
- **Stakeholder operativi**: partecipano al progetto con ruoli operativi spesso anche importanti. Sono spesso depositari di saperi e di know how rilevanti. Sono esempi di questa categoria i beneficiari (finali, indiretti, ecc.) oppure i fornitori tecnici esterni come enti di ricerca o singoli esperti/consulenti.

COME PROCEDERE?

- ISTRUZIONI PER IL PERCORSO LOGICO

PERCORSO LOGICO - ALBERO DEI PROBLEMI

- Il diagramma detto Albero dei problemi mostra gli effetti di un problema e le sue cause e permette di identificare le vere radici di una situazione insoddisfacente in atto

Le tappe principali per costruire l'albero sono:

- identificare i problemi di base che colpiscono i destinatari
- identificare i problemi associati
- analizzare e identificare le relazioni di causa-effetto e creare una prima stesura dell'albero dei problemi
- verificare la logica di causalità

ALBERO DEGLI OBIETTIVI

- **Questa analisi consiste nel tradurre in positivo la realtà negativa rappresentata nell'albero dei problemi. Gli obiettivi, in quanto ribaltamento dei problemi individuati, sono organizzati anch'essi in un diagramma ad albero che segue una logica di mezzo-fine**
- **Tecnicamente la sua costruzione è molto semplice: basta trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo)**

PROBLEMA → OBIETTIVO

Aumentano gli incidenti stradali collegati al consumo di alcool

Ridotto il numero degli incidenti stradali collegati al consumo di alcool

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

- **Obiettivo generale (perché il progetto è importante)?**

  -Situazione che si vuol modificare e rappresenta "l'eredità del progetto" nel sistema di contesto

- **Obiettivo specifico (perché i beneficiari ne hanno bisogno)?**

  -Risultato atteso e misurabile alla fine del progetto in termini di:

  -Qualità (incremento positivo rispetto al problema)

  -Tempo (data di avvio e termine del progetto)

  -Costo (materiale, attrezzature, personale necessari)

- Gli obiettivi specifici ed i risultati di un programma sono tra di loro connessi e rappresentano una *scomposizione dell'obiettivo generale*

LA SCELTA STRATEGICA

- **Differenti gruppi di obiettivi sono chiamati** *strategie*
- **Il progetto rappresenta la scelta di una delle strategie possibili**
- **Alcuni criteri di selezione:**

  -rilevanza, fattibilità, limiti temporali, risorse disponibili
- **A volte sono necessarie più strategie perché si modifichi la situazione**

STATEGIA A STATEGIA B

COME LAVORA IL GRUPPO DI PROGETTO?

ELENCARE LE POSSIBILI CAUSE DEL PROBLEMA

Brainstorming (tempesta di cervelli)

Permette di produrre una molteplicità di idee in un periodo di tempo limitato

Si sviluppa in diverse fasi

- ***Preliminare*** (definizione dell'oggetto del brainstorming)
- ***Creativa*** (i membri del gruppo intervengono, di solito, seguendo un ordine preciso)
- ***Finale*** (al termine della fase precedente si torna sulle idee generate per gli opportuni chiarimenti)

Passo 3-: Esempio di Matrice Responsabilità

Matrice delle Responsabilità	Ruoli coinvolti (**R = Responsabile** – X = **Collabora**)											
PROGETTO:	PM	DS	RA	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	COOP. SERVIZI	UTENTI	UTENTI	UTENTI
3.1 DOMANDA DI CONTRIBUTO												
3.1.1 DEFINIRE LA CARTA DI PROGETTO	X				**R**							
3.1.2 DEFINIRE BUDGET E PIANO COSTI							**R**		X		X	X
3.1.3 TRASMETTERE DOMANDA					**R**				X	X	X	X
3.2 RENDICONTI SPESE												
3.2.1 CONDIVIDERE REGOLE CON UFF. AMM.VO	X	**R**							X		X	
3.2.2 RACCOGLIERE DOC. DI SPESA				**R**					X	X	X	
3.2.3 TRASMETTERE RENDICONTI	**R**								X	X	X	X

DEBRIFING

PRESENTAZIONE IN PLENARIA DEI LAVORI DI GRUPPO E CONFRONTO

PASSO 6-: IDENTIFICARE I RISCHI PRIORITARI

- Il progetto, per sua stessa natura, è un'iniziativa soggetta a rischi e ad imprevisti, per cui Progetto e Rischio vanno considerati di fatto come un binomio ineludibile.

- Il rischio è "un evento probabile che, se dovesse accadere, potrebbe avere impatti negativi sugli obiettivi del progetto" (nota: la definizione è semplificata rispetto a quella ufficiale del PMI®).

- La gestione dei rischi implica, oltre all'individuazione dei possibili eventi, la definizione di un'azione di risposta, possibilmente di tipo preventivo, che va indirizzata ad uno o ad entrambi i seguenti obiettivi:

  - ridurre, o per lo meno limitare, la probabilità che l'evento si verifichi
  - ridurre, o per lo meno limitare, gli impatti negativi che ne deriverebbero

- Le informazioni relative all'identificazione dei rischi ed alla loro gestione in ottica preventiva, trovano posto nella "Tabella dei Rischi di Progetto".

PASSO 6-: ESEMPIO TABELLA RISCHI DI PROGETTO

Tabella dei Rischi del progetto: Esempio			
Rischio	Priorità (*)	Azione di Risposta	Titolare del rischio
R1 - Il report potrebbe rivelarsi troppo difficile da interpretare per….	4	preparare subito una versione ridotta del testo, oppure riconsiderare gli indicatori ecc..	
R2 - il …..potrebbe avere scarsa o discontinua affluenza degli utenti	4	attuare una campagna promozionale e comunicativa	
R3 - potrebbero insorgere difficoltà di trovare spazi adeguati per……	3	contattare il territorio e prenotare con largo anticipo	
R4 - potrebbe essere difficile coinvolgere ….per realizzare….	3	attuare una campagna promozionale e comunicativa	
(*) punteggio da 1 a 5, dove 1=molto bassa, 2=bassa, 3= media, 4=alta, 5=molto alta			

Scheda di valutazione

OBIETTIVI	INDICATORI DI PROCESSO	OUTCOME	SCOSTAMENTI	FONTI

IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL PROGETTO

CICLO

ideazione → pianificazione → realizzazione → chiusura

«MONITOR»

VALUTAZIONE

Valutazione ex-ante → Valutazione in itinere → Valutazione finale → Valutazione ex-post