

Project management e progetti europei

Sinergie, buone pratiche, esperienze

Claudio Cedroni, Denis Dal Soler, Ugo Di Giammatteo, Silvia Donatello,
Andrea Innocenti, Stefania Lombardi, Massimo Longo,
Elena Federica Marini, Venera Monaco, Giovanni Richiello,
Enrico Saltarelli, Marcello Traversi, Valentina Vitale, Alberto Zanini

Prefazioni di Davide Amabile, David Vannozzi

**Andrea Innocenti,
Marcello Traversi**
(a cura di)

CON
ALLEGATO
ONLINE



PM Project
Management
Institute.
Italy Chapters

EUROSPORTELLO

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Innocenti, Marcello Traversi

(a cura di)

Project management e progetti europei

Sinergie, buone pratiche, esperienze

**Claudio Cedroni, Denis Dal Soler, Ugo Di Giammatteo, Silvia Donatello,
Andrea Innocenti, Stefania Lombardi, Massimo Longo,
Elena Federica Marini, Venera Monaco, Giovanni Richiello,
Enrico Saltarelli, Marcello Traversi, Valentina Vitale, Alberto Zanini**

Prefazioni di **Davide Amabile, David Vannozi**



FRANCOANGELI

**Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito www.francoangeli.it
registrarsi e inserire il codice EAN 9788835120759 e l'indirizzo e-mail
utilizzato in fase di registrazione**

Adattamento immagini: Claudio Cedroni

Logo: Stefania Lombardi

Staff di revisione: Claudio Cedroni, Ugo Di Giammatteo, Silvia Donatello,
Andrea Innocenti, Stefania Lombardi, Venera Monaco, Marcello Traversi

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Prefazione , di <i>Davide Amabile</i>	pag.	11
Prefazione , di <i>David Vannozzi</i>	»	15
Introduzione , di <i>Andrea Innocenti, Marcello Traversi</i>	»	19
1. Il project management , di <i>Denis Dal Soler, Silvia Donatello, Andrea Innocenti, Massimo Longo, Elena Marini</i>	»	27
1.1. Cos'è	»	27
1.2. I riferimenti	»	30
1.2.1. Project management: la nottola di Minerva che arriva dopo i progetti	»	30
1.2.2. Riferimenti istituzionali: associazioni, certificazioni, PMBOK® Guide, ISO 21502	»	31
1.2.3. Verso un vero linguaggio internazionale, non globale	»	32
1.3. Come il PMBOK® Guide organizza la disciplina	»	34
1.3.1. PMBOK® Guide 7th Edition	»	34
1.3.2. Processi, aree di conoscenza, gruppi di processi	»	42
1.4. Differenza tra progetto e prodotto	»	47
1.5. Il triplo vincolo	»	50
1.6. E pluribus unum: integrazione	»	51
1.7. Dalla guida a due tecniche fondamentali: scomposizione (WBS) e earned value	»	57
1.8. Dal punto di vista delle competenze	»	63
1.9. Dal punto di vista dei ruoli e delle strutture	»	66

2. I progetti a finanziamento europeo (europrogetti), di <i>Claudio Cedroni, Stefania Lombardi, Marcello Traversi,</i> <i>Valentina Vitale, Alberto Zanini</i>	pag. 70
2.1. Il bilancio europeo	» 71
2.2. I fondi europei	» 74
2.2.1. I fondi diretti	» 75
2.2.2. I fondi indiretti	» 76
2.3. Il ciclo di vita dei progetti finanziati	» 77
2.4. Dall'idea al bando	» 78
2.4.1. Azienda, portfolio di progetti e mappe di finanziabilità	» 78
2.4.2. Analisi dei vincoli del bando	» 83
2.5. L'impostazione della proposta	» 85
2.5.1. L'analisi di contesto	» 86
2.5.2. Il Project Cycle Management	» 87
2.5.3. L'individuazione del bisogno: l'albero dei problemi	» 87
2.5.4. Dal bisogno alle risposte: l'albero degli obiettivi	» 89
2.5.5. Il Quadro Logico	» 90
2.5.6. Descrizione del progetto	» 94
2.5.7. Partenariato	» 95
2.5.8. Budget	» 98
2.6. I fattori per il successo di una proposta progettuale	» 102
2.6.1. Elementi di successo per la valutazione	» 102
2.6.2. Accorgimenti pratici ai fini valutativi	» 103
2.6.3. Eccellenza, impatto, implementazione: le chiavi di Horizon Europe	» 104
2.6.4. La valutazione	» 105
2.6.5. La differenza premiante	» 107
2.7. Gestione del progetto e rapporti con l'ente finanziatore	» 108
2.7.1. Il reporting	» 109
2.7.2. La comunicazione con l'ente finanziatore	» 110
2.7.3. Gli obblighi di divulgazione	» 111
3. Il project management negli europrogetti: l'architettura metodologica, di <i>Andrea Innocenti, Marcello Traversi</i>	» 114
3.1. Aspetti caratteristici di un europrogetto	» 117
3.2. Ciclo di vita e suddivisione in fasi	» 118
3.3. L'architettura metodologica: componenti e quadro di insieme	» 120
3.3.1. Macroprocessi	» 120

3.3.2. Key deliverable	pag.	123
3.3.3. Template	»	126
4. Fase 1 – Dall’idea alla proposta, di Ugo Di Giammatteo, Andrea Innocenti, Giovanni Richiello, Marcello Traversi	»	128
4.1. Selezione bando (1.I.1)	»	129
4.2. Definizione del charter (1.I.2)	»	131
4.3. Definizione piano fase 1 (1.P.1)	»	134
4.4. Ricerca partner (1.E.1)	»	136
4.5. Elaborazione contenuti (1.E.2)	»	139
4.5.1. Scope e qualità	»	143
4.5.2. Schedulazione	»	146
4.5.3. Stime risorse e costi	»	146
4.5.4. Risorse umane e stakeholder	»	149
4.5.5. Comunicazione, disseminazione e valorizzazione	»	150
4.5.6. Rischi	»	152
4.5.7. Forniture	»	153
4.6. Presentazione proposta (1.E.3)	»	157
4.7. Monitoraggio e controllo fase 1 (1.M.1)	»	159
5. Fase 2 – Esecuzione di un progetto finanziato, di Ugo Di Giammatteo, Andrea Innocenti, Marcello Traversi	»	162
5.1. Definizione consortium agreement e grant agreement (2.I.1)	»	163
5.2. Pianificazione progetto (2.P.1)	»	167
5.2.1. Scope e qualità	»	170
5.2.2. Schedulazione	»	170
5.2.3. Risorse e costi	»	170
5.2.4. Risorse umane e stakeholder	»	170
5.2.5. Comunicazione, disseminazione e valorizzazione	»	171
5.2.6. Rischi	»	171
5.3. Esecuzione del piano (2.E.1)	»	174
5.4. Monitoraggio e controllo implementazione (2.M.1)	»	176
5.4.1. Scope e qualità	»	178
5.4.2. Schedulazione	»	179
5.4.3. Costi	»	180
5.4.4. Risorse umane e stakeholder	»	181
5.4.5. Comunicazione e disseminazione	»	181
5.4.6. Rischi	»	182
5.4.7. Forniture	»	182

5.5. Rendicontazione (2.M.2)	pag.	183
5.6. Chiusura con ente finanziatore (2.C.1)	»	187
5.7. Chiusura interna (2.C.2)	»	190
6. Focus su aree specifiche	»	193
6.1. Business analysis, di <i>Claudio Cedroni, Denis Dal Soler, Andrea Innocenti, Massimo Longo, Enrico Saltarelli, Marcello Traversi</i>	»	193
6.1.1. La business analysis per un progetto vincente	»	194
6.1.2. Valutazione delle esigenze	»	200
6.1.3. Analisi dei requisiti	»	201
6.1.4. Indicazioni per l'applicazione in Horizon Europe	»	205
6.2. Gestione dei rischi, di <i>Massimo Longo, Venera Monaco</i>	»	207
6.2.1. L'idea di rischio: sua caratteristica e significato	»	208
6.2.2. Le attività di gestione del rischio	»	210
6.2.3. La gestione dei rischi nei progetti europei	»	214
6.2.4. Le sorgenti di rischio di un progetto europeo	»	216
6.2.5. Allocazione del budget per la gestione dei rischi e sostenibilità	»	219
6.2.6. Dalla proposta all'esecuzione del progetto	»	221
6.2.7. Buone pratiche per la gestione del rischio in un progetto a finanziamento europeo (le lezioni apprese)	»	221
6.2.8. Checklist identificazione dei rischi	»	224
6.3. Gestione degli stakeholder, di <i>Silvia Donatello, Elena Marini, Enrico Saltarelli</i>	»	227
6.3.1. I portatori di interesse del progetto: identificazione, aspettative	»	228
6.3.2. Come si svolge la stakeholder analysis?	»	229
6.3.3. Coinvolgere gli stakeholder	»	232
6.3.4. La valutazione dei fattori ambientali	»	236
6.3.5. Il ruolo del consortium agreement	»	240
6.3.6. Esempio di applicazione della gestione degli stakeholder in un caso reale	»	241
7. Focus su programmi specifici	»	246
7.1. Horizon Europe, di <i>Stefania Lombardi, Marcello Traversi</i>	»	246
7.1.1. Preambolo: origini e nome	»	246
7.1.2. Open science	»	250

7.1.3.	Come fare scienza aperta in Horizon	pag.	251
7.1.4.	Alcune utilità per piccole e medie imprese	»	254
7.1.5.	La gestione della proprietà intellettuale	»	255
7.1.6.	L'approccio EuroPM	»	257
7.1.7.	Link utili	»	260
7.2.	LIFE, di <i>Claudio Cedroni, Marcello Traversi</i>	»	261
7.2.1.	Le tipologie di progetti	»	264
7.2.2.	La presentazione in due step	»	265
7.2.3.	Criteri di valutazione	»	267
7.2.4.	Caratteri distintivi nei contenuti	»	269
7.2.5.	Link utili	»	271
7.3.	Erasmus+, di <i>Ugo Di Giammatteo, Andrea Innocenti, Enrico Saltarelli, Valentina Vitale</i>	»	271
7.3.1.	Il programma Erasmus+: obiettivi e key action	»	272
7.3.2.	Il project management in Erasmus+: aspetti distintivi	»	274
7.3.3.	Esempi di buone pratiche di project management in Erasmus+	»	279
7.3.4.	Link utili	»	284
7.4.	Innovative Medicine Initiative, di <i>Marcello Traversi, Alberto Zanini</i>	»	285
7.4.1.	Link utili	»	289
Appendice A – Riferimenti a PMBOK® Guide 6th Edition,			
di <i>Ugo Di Giammatteo, Andrea Innocenti, Marcello Traversi</i>			» 290
Appendice B – Riferimenti a PMBOK® Guide 7th Edition,			
di <i>Ugo Di Giammatteo, Andrea Innocenti</i>			» 296
Appendice C – Riferimenti a ISO 21502, di <i>Andrea Innocenti, Venera Monaco</i>			» 304
Appendice D – Template, di <i>Claudio Cedroni, Marcello Traversi</i>			» 312
Acronimi e glossario			» 317
Bibliografia e linkografia			» 325
Biografie degli autori			» 330

Prefazione

di *Davide Amabile**

Il periodo che stiamo vivendo fa riscoprire la fiducia nella scienza, nella ricerca, nella tecnologia e nell'innovazione, fondamentali per definire un nuovo futuro.

L'emergenza sanitaria sta mettendo sotto stress i sistemi economici, ma al tempo stesso ci fa capire che è indispensabile puntare su progresso tecnologico e sostenibilità, le uniche strade possibili per costruire una nuova normalità.

L'Italia vanta un sistema dell'innovazione di eccellenza, con ricercatori apprezzati in tutto il mondo e, più recentemente, ecosistemi delle startup molto dinamici.

Manca spesso, purtroppo, un'unità di intenti per attivare un circolo virtuoso che coinvolga il Sistema Paese, che possa sostenere le eccellenze nella loro crescita, anche dimensionale e internazionale, mettendo a disposizione strumenti e infrastrutture.

Dai nostri studi riscontriamo che gli investimenti in Ricerca & Sviluppo in Italia sono aumentati negli ultimi anni raggiungendo un valore record di 24,6 miliardi di euro, ma ancora insufficiente paragonato agli altri Paesi europei (la Germania, ad esempio, investe oltre 100 miliardi di euro e ha da tempo superato l'obiettivo europeo del 3% del PIL in investimenti in R&S, mentre l'Italia è all'1,39%).

Ci sono diversi segnali positivi, alcuni dei quali contenuti nel recente Decreto Rilancio, a favore della ricerca, dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione.

Dobbiamo sfruttare questo momento come un'opportunità di cambiamento per imprimere una forte accelerazione ai piani di sviluppo del Paese e definire una strategia solida e lungimirante.

* *Head of Project Management Practice* - The European House-Ambrosetti.

D'altra parte, è proprio nei periodi di crisi che nascono le migliori idee.

Studiando le ultime tre crisi economiche (*dot.com* 2000-2001, *crisi subprime* 2007-2009, *debito sovrano* 2010-2011) si nota come le aziende che hanno accelerato l'innovazione durante le recessioni sono riuscite a posizionarsi meglio per le fasi di recupero, sovra-performando nel medio termine.

Da questi momenti sono nate e si sono sviluppate molte realtà che negli ultimi anni stanno rivoluzionando le nostre vite.

Innovare richiede la capacità di pensare e realizzare progetti ambiziosi e rischiosi.

Oggi il *project management* è presente in tutti i settori dell'industria, della pubblica amministrazione, dello sport e dell'istruzione e la tendenza alla "*progettificazione*" abbraccia tutte le aree della vita professionale.

In tempi di crescente automatizzazione e digitalizzazione dei processi, accelerate dall'emergenza attuale, sempre più persone lavorano per progetti per realizzare le strategie aziendali, per creare innovazioni, per sviluppare nuovi prodotti e servizi, per lanciare campagne di marketing o per migliorare i processi interni delle proprie organizzazioni.

Anche i progetti pubblici, quali quelli infrastrutturali, grazie a strutture di governance più efficaci, diventano più trasparenti e in grado di evitare sprechi e disservizi al fine di creare valore per il Paese e i suoi cittadini.

Con il *Next Generation EU* la gestione dei progetti diventerà ancor più centrale, anche per la PA, richiedendo processi strutturati per garantire che gli investimenti previsti producano i risultati attesi e creino il valore atteso per il Paese.

In parallelo, il nuovo settennato della programmazione di fondi europei amplifica rispetto al passato le opportunità per definire e realizzare progetti che possano concretamente avere impatto positivo sullo sviluppo e la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Italia e dell'Europa.

Gli autori di questo testo hanno avuto qualche anno fa una brillante intuizione, che oggi diventa ancor più rilevante: *EuroPM*, ovvero il valore generato dall'applicazione in maniera strutturata delle *best practice* del *project management* alla gestione dei progetti finanziati, in particolare sui bandi europei.

EuroPM nasce infatti come un'iniziativa di ampia collaborazione, guidata dai Chapter italiani del Project Management Institute in collaborazione con Eurosportello Confesercenti – Enterprise Europe Network e altri Chapter europei, con l'obiettivo di partecipare alla crescita dell'Europa attraverso la diffusione delle buone pratiche di *project/program/portfolio management*, opportunamente personalizzate per i progetti europei.

Nel marzo 2017 i Chapter italiani, su iniziativa degli autori, organizzarono un convegno presso il Consiglio della Regione Toscana, su *EuroPM – Il Project Management quale competenza distintiva sui progetti a finanziamento europeo*, in cui ebbi l'onore di intervenire come relatore, insieme a autorevoli esponenti dal mondo accademico, della ricerca, dell'azienda e della pubblica amministrazione.

In quell'occasione emerse chiara, e questo testo ne è la prova, l'esigenza di formalizzare un *framework* per favorire la diffusione operativa delle pratiche di *project management*, costituito da strumenti e tecniche, da specifiche sulle competenze, da raccomandazioni e suggerimenti per personalizzare gli standard del *PMI* rispetto ai vincoli, requisiti, metodologie esistenti tipici dei progetti europei.

Portai all'attenzione dei partecipanti alcune importanti esperienze a cui avevo partecipato in *Finmeccanica* (adesso *Leonardo*), in particolare nell'ambito del programma *Horizon 2020*.

Il programma è stato un elemento portante per la costruzione dell'«*Unione dell'innovazione*», volta a potenziare la competitività globale del Sistema Europa con una forte attenzione alla crescita intelligente e sostenibile attraverso lo sviluppo di un'economia basata su conoscenza e innovazione.

Sono state due le principali esperienze vissute: la prima in Aeronautica con i programmi *Clean Sky/Clean Sky 2* per lo sviluppo di tecnologie capaci di ridurre impatto acustico e ambientale di aerei ed elicotteri e successivamente tradurre i progetti di ricerca in piattaforme e prodotti da immettere sul mercato; la seconda in ambito Spazio con un progetto di sviluppo applicativi per il sistema GNSS Galileo (soluzione di *Air Traffic Management* per aumentare gli standard di efficienza e sicurezza delle operazioni di terra).

In entrambi i casi l'azienda era impegnata in *partnership* con diversi attori di vari paesi europei (nel secondo caso, per fare un esempio erano coinvolti ben otto partner da quattro differenti Paesi con quattro aziende di servizi, un ente pubblico di controllo, un ente pubblico di ricerca, due aeroporti).

Questo spiega bene perché le pratiche di *project management* siano fondamentali nei progetti a finanziamento europeo: sono presenti cicli di vita completi, esigenze di pianificazione e controllo, gestione dei requisiti, gestione di numerosi stakeholder, gestione di rischi e opportunità, integrazione e visione sistemica, negoziazione, gestione di relazioni interpersonali, solo per citare i principali.

Questo testo spiega molto bene cosa sia necessario fare e quali competenze servano.

Eccellere nella gestione dei progetti è fondamentale sia nella fase di *Preparazione*, in quanto aumenta la probabilità di ottenere il finanziamento, ottimizzando l'*effort* per predisporre il dossier da sottoporre per i vari bandi e gare d'appalto e la gestione di molteplici interlocutori, istituzionali e non, con obiettivi spesso divergenti, nonché permette una sua capitalizzazione per le fasi successive.

Infine, è chiave nella fase di *Esecuzione*, in quanto favorisce un linguaggio comune con tutti i partner coinvolti e un allineamento dei processi gestionali e di controllo.

In conclusione, l'innovazione non è più una scelta, ma una necessità e l'unica strada possibile per un nuovo futuro. E parliamo di innovazione nella sua accezione più ampia: tecnologica, organizzativa, sociale...

La crescita della cultura del *project management* ne è un prerequisito fondamentale.

Come diceva Thomas Edison, uno dei più grandi innovatori della storia: "la visione senza esecuzione è un'allucinazione".

Buona lettura.

Prefazione

di *David Vannozzi**

Il nostro Paese è il principale beneficiario degli aiuti economici del programma “Next Generation EU” (NGEU), con una proposta di investimenti di 191,5 miliardi di euro, sui 750 complessivi. Nella premessa al “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” (PNRR)¹, il Presidente del Consiglio Mario Draghi sottolinea che si tratta di un’*opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme*: il Piano viene presentato come una sfida che per essere portata a compimento richiede *una combinazione di immaginazione, capacità progettuale e concretezza*, e la cui attuazione sarà supervisionata da una *governance*, una *struttura di coordinamento centrale*, in considerazione del fatto che l’erogazione dei fondi da parte della Commissione europea sarà subordinata al raggiungimento degli obiettivi previsti.

Anche la “Relazione annuale sui rapporti finanziari tra l’Italia e l’Unione europea”², della Corte dei Conti, evidenzia che, “rispetto al passato, sarà necessario dimostrare non soltanto l’effettuazione della spesa, ma anche il raggiungimento degli obiettivi economici concordati”. Accanto all’importanza di un’*adeguata articolazione del PNRR*, la Relazione ricorda il ruolo fondamentale *del disegno anche di adeguati meccanismi e processi per la gestione dei progetti*, e fa riferimento alla criticità di *skill* che spesso si sono *rivelate inadeguate*. Inoltre, pone l’accento sulle regole del “Next Generation EU” che prevedono *un’attenzione dell’Unione europea particolarmente marcata (...) nella realizzazione effettiva dei progetti in coerenza con le finalità perseguite*.

Per garantire il successo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e l’efficacia del percorso di rilancio del nostro Paese, dunque, è indispensa-

* *Direttore Generale Cineca.*

1. www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/Finale_PNRR.pdf.
2. www.corteconti.it/Download?id=9c18d7ec-5c75-47f3-a0fa-c34b51f18c18.

bile mettere in campo attenzione all'*execution* nei tempi, al monitoraggio dell'avanzamento, alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Allo stesso tempo deve essere sfruttata l'ingente quantità di risorse (oltre 1.000 miliardi di euro) che il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) dell'Unione europea indirizzerà attraverso bandi nel settennato 2021-2027 per costruire un'Europa più verde, digitale e resiliente; obiettivi che potranno essere effettivamente raggiunti solo con proposte progettuali pianificate e realizzate in funzione di perseguirne gli impatti disegnati.

In questo contesto, adottare strategie di gestione dei progetti secondo le pratiche descritte in questo testo, seguendo le più avanzate metodologie del project management e con una particolare attenzione ai paradigmi adottati per i progetti finanziati dall'Unione europea, si configura non come una possibile alternativa, ma come la migliore soluzione.

Nonostante la relazione annuale della Corte dei Conti europea sull'esercizio finanziario 2019³ confermi le note difficoltà del nostro Paese nella capacità di assorbimento dei fondi strutturali e di investimento europei (per il bilancio 2014-2020, l'Italia è penultima, con un impiego di circa il 30,7% delle risorse disponibili⁴), nel nostro Paese le competenze nella gestione di progetti europei non mancano. Lo dimostrano le esperienze raccolte in questo testo, basate su *best practice*, chiare, concrete, personalizzabili e facilmente replicabili, e lo dimostrano i risultati di eccellenza raggiunti nella gestione dei progetti comunitari da diverse organizzazioni italiane, molte delle quali afferiscono al mondo della ricerca (come università, enti, e istituzioni) o danno supporto alla ricerca, come il Consorzio Interuniversitario Cineca.

Avviata all'inizio degli anni Novanta, l'esperienza di Cineca nell'ambito dei progetti finanziati dalla Commissione europea si è definitivamente consolidata negli anni 2000, con la partecipazione a oltre 100 progetti di ricerca e innovazione finanziati nell'ambito dei *Framework Programme* europei.

Nel 2020 l'ammontare dei finanziamenti nell'ambito dei progetti comunitari e nazionali ammonta a oltre 8,5 milioni di euro, e rappresenta oltre l'8,5% del valore della produzione.

Uno dei progetti più complessi e ambiziosi a cui Cineca partecipa è *Human Brain Project*, uno dei progetti *flagship* del programma *Future Emerging Technologies* (FET) della Comunità europea, con l'obiettivo di realizzare un'infrastruttura di ricerca all'avanguardia che consentirà ai ricercatori scientifici e industriali di far progredire le nostre conoscenze

3. www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/annualreports-2019/annualreports-2019_EN.pdf.

4. www.agenziacoesione.gov.it/download/i-rapporti-finanziari-con-lunione-europea-e-lutilizzazione-dei-fondi-europei/.

nei campi delle neuroscienze, dell'informatica, dell'Intelligenza artificiale e della cura delle malattie del cervello. Al progetto, avviato nel 2013 e con una durata di dieci anni, collaborano 140 partner, in 20 Paesi, più di 500 ricercatori in Europa e nei paesi associati, con 20 progetti affiliati, e un finanziamento di un oltre un miliardo di euro.

Partecipando a progetti che raggiungono questi livelli di complessità, nel tempo Cineca ha ampliato e consolidato le proprie competenze gestionali, e ha colto l'occasione per inserire la cultura del project management a livello di organizzazione aziendale. Dunque, il project management non è solo uno strumento di supporto alle competenze manageriali o tecniche, e non è limitato alla gestione dei progetti internazionali per esigenze di rendicontazione, ma è parte integrante dei valori dell'organizzazione, e ne sostiene la complessità. Per raggiungere questo obiettivo non solo sono stati definiti compiti e ruoli, ma sono state condivise a livello aziendale metodologie e *best practice*, estendendo formazione, certificazioni e aggiornamento su standard e prassi a tutti i soggetti coinvolti, in modo da valorizzare le competenze del personale. Regole e comportamenti sono stati introdotti come strumenti di miglioramento e semplificazione, facendo in modo che processi e procedure non fossero vissuti come imposizioni. Il ruolo di coordinamento dei progetti è stato affidato al *Project Management Office*, che è stato sensibilizzato sull'importanza del monitoraggio dell'avanzamento e dei risultati, ed è diventato esso stesso punto di riferimento e supporto, sia dal punto di vista strategico, sia per gli aspetti operativi.

L'esperienza acquisita negli anni, in particolare nell'ambito dei progetti europei ci ha consentito di individuare le migliori soluzioni sulla base delle quali definire *best practice* operative, in un confronto continuo con realtà anche molto diverse tra loro, per provenienza, dimensioni, modo di lavorare, obiettivi e competenze, sia nell'ambito pubblico sia in quello privato. Da questo confronto è emerso che, per garantire l'efficacia dei progetti, alle metodologie di gestione richieste dall'Unione europea è necessario affiancare ulteriori strumenti e processi che afferiscono a diversi standard di project management, lo standard *Project Management Body of Knowledge* del *Project Management Institute* o le metodologie Agile per progetti ICT. In questo modo i diversi modelli progettuali si integrano, si completano e si adattano alle specifiche esigenze, e l'adozione di buone pratiche consente di affrontare e risolvere i problemi più complessi in tempi rapidi, con evidente risparmio in termini di costi e risorse.

Per queste motivazioni Cineca si sente di accogliere con vivo interesse il presente volume e, non da ultimo, per l'adesione riscontrata a quello spirito europeo della condivisione di esperienze e competenze per il progresso della società.

Nella convinzione che l'efficacia dei progetti, e quindi il successo delle organizzazioni in senso più generale, sia strettamente legato alle capacità gestionali delle organizzazioni stesse, rinnovo i miei complimenti agli autori per aver colto l'importanza e l'urgenza di affrontare il tema del project management nel contesto europeo, e soprattutto per aver saputo interpretare questa sfida in termini di competenze da valorizzare e condividere, di opportunità da cogliere, e non solo come complessità da affrontare.

L'augurio è che la sfida posta dal PNRR e dal QFP 2021-2027, che ci vede tutti coinvolti e che avrà ricadute su tutta la società, diventi l'occasione per enti e istituzioni di ripensare l'organizzazione dall'interno, rinnovando i processi, facendo entrare nell'organizzazione la cultura stessa del project management, e che possa sostenere nel contempo quella diffusione, presente nel volume, dello spirito europeo della condivisione di esperienze per il progresso della società.

Introduzione

di *Andrea Innocenti, Marcello Traversi*

Perché questo testo? A chi si rivolge?

Questo testo vuole essere la condivisione di un'idea.

Un'idea nata nel 2015 da un gruppo di persone appassionate e impegnate nel volontariato professionale in materia di project management e con esperienza di progetti finanziati.

L'idea condivisa è stata quella che nell'universo dei progetti a finanziamento europeo si possano e si debbano **applicare le buone pratiche di project management in modo strutturato**.

Diciamolo meglio, con un sillogismo:

- esiste una disciplina, esiste una comunità, esistono standard e buone pratiche che formano la cultura comune dei project manager (premessa maggiore);
- i progetti a finanziamento europeo sono progetti, spesso a maggior titolo di molti altri (premessa minore);
- quindi le **buone pratiche, elemento fondamentale di questa cultura comune, sono applicabili nei progetti a finanziamento europeo** (conclusione).

Domanda: non è già così?

In parte questo è vero. Esiste il quadro logico per l'impostazione delle proposte progettuali, ci sono peraltro varie figure professionali che con conoscenza, abilità ed esperienza applicano al meglio le buone pratiche, ma al momento non si dispone di un approccio condiviso che integri le buone pratiche del project management con gli aspetti peculiari dei progetti finanziati su bandi.

Il convincimento che il gruppo di lavoro degli autori (lo chiameremo “il team”) ha quindi condiviso è che un’operazione di **personalizzazione e condivisione sistematica delle buone pratiche fosse cosa buona, giusta ma soprattutto utile**. Utile a chi? Al team per primo e a tutti gli stakeholder coinvolti: a chi scrive la proposta, organizzazioni partner, consulenti, formatori, docenti, ricercatori, valutatori, project manager della fase esecutiva, ...

Domanda: cosa s’intende per buone pratiche?

Ci siamo prevalentemente riferiti a quelle codificate nel PMBOK® Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) del Project Management Institute (PMI). Perché proprio queste? Perché fanno parte della cultura, della formazione, dell’esperienza del team ma soprattutto perché sono le più affermate e accettate a livello internazionale. Il PMI, infatti, ha celebrato nel 2019 i suoi primi cinquant’anni di attività come leader mondiale come associazione professionale in materia di project, program e portfolio management: primo al mondo come numero di soci – oltre 600.000 – conta più di 1.600.000 professionisti certificati (dati a giugno 2021).

Nella sua storia l’associazione, rispondendo alle esigenze di standardizzazione e sistematizzazione delle conoscenze in materia, ha sviluppato il PMBOK® Guide, di cui è uscita a luglio 2021 la settima edizione: il riferimento a questo contesto teorico, come anche la coerenza con le norme ISO, è stato quindi imprescindibile per il team, come citato in vari punti del testo ed esplicitato in dettaglio nelle appendici A-B-C. In particolare, l’appendice C contiene i riferimenti alla recente norma ISO 21502:2020 *Project, programme and portfolio management – Guidance on project management* (dic. 2020).

Domanda: cosa si intende per i progetti a finanziamento europeo?

Si intendono i **progetti finanziati o co-finanziati dall’Unione europea**: in primo luogo quelli finanziati direttamente dalla Commissione europea (a gestione **diretta**) ma anche quelli finanziati dalla Commissione europea per il tramite degli enti intermedi (a gestione **indiretta**). Li chiameremo “europrogetti”.

A questo punto occorre una precisazione molto importante: l’approccio descritto è applicabile su tutti i progetti presentati su bandi di finanziamento, qualunque sia l’Ente finanziatore (Commissione europea, amministrazione locale, fondazione locale, grande impresa, ...). Pertanto, sebbene nel testo da ora in poi utilizzeremo il termine “europrogetti”, i concetti e le metodologie trattate trovano ampia applicazione e pratico riscontro nei progetti presentati su bandi di finanziamento in generale.