
E-MANUAL

CAPITOLO 3 COME GESTIRE IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE UN PROGETTO EUROPEO

3.3 ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

La pianificazione di un progetto implica una serie di attività:

- gestione delle relazioni contrattuali con i partner del progetto;
- definizione dei ruoli;
- creazione di una “cultura di progetto”;
- formazione di gruppi di lavoro europei e nazionali;
- istituzione e mantenimento di un sistema di comunicazione;
- istituzione e mantenimento di un sistema informativo e di rendiconto;
- gestione delle fasi critiche.

DEFINIZIONE DEI RUOLI

Uno dei principali compiti organizzativi del Coordinatore consiste nel definire con precisione i rispettivi ruoli assieme all'intero gruppo.

La definizione dei ruoli è strettamente collegata alle attività necessarie per realizzare gli obiettivi del progetto, da considerare competenza, doti comunicative e capacità di lavorare con efficacia in un gruppo. È estremamente importante evitare di assegnare ruoli e compiti secondo un approccio verticistico, e cercare invece di coinvolgere nel processo decisionale tutti i membri del gruppo. Il gruppo di lavoro del progetto deve decidere in merito all'assegnazione di contenuti specifici ai singoli membri e, ugualmente importante, concordare la portata delle rispettive responsabilità in attività specifiche.

È essenziale che chi svolge il ruolo di project manager abbia il tempo necessario da dedicare al progetto. Segue un'utile analisi delle qualità richieste:

- esperienza di lavoro in progetti;
- conoscenze in materia di gestione dei progetti e di utilizzo dei relativi strumenti;
- esperienza in fatto di contenuti dei progetti;
- capacità di gestire strutture e situazioni complesse;
- capacità di comunicazione: doti di moderatore e oratore, capacità di agevolare la comunicazione costruttiva ed efficace all'interno del progetto e del relativo ambiente sociale, comprensione delle dinamiche sociali all'interno di un progetto;
- capacità direttiva: guida di gruppi, motivazione delle persone, organizzazione e sviluppo di processi, approccio dinamico all'attuazione e

- al completamento di compiti;
- capacità di far fronte alle pressioni: tenacia e perseveranza, soprattutto di fronte a problemi imprevisti, urgenze e resistenze interne o esterne all'organizzazione del progetto.

Se previsto nel budget è sempre opportuno individuare altre 2 figure di supporto al project manager: 1. project manager junior (che curerà, anche, tutti gli aspetti di segreteria), 2. amministrativo.

FORMAZIONE DEI GRUPPI DI PROGETTO

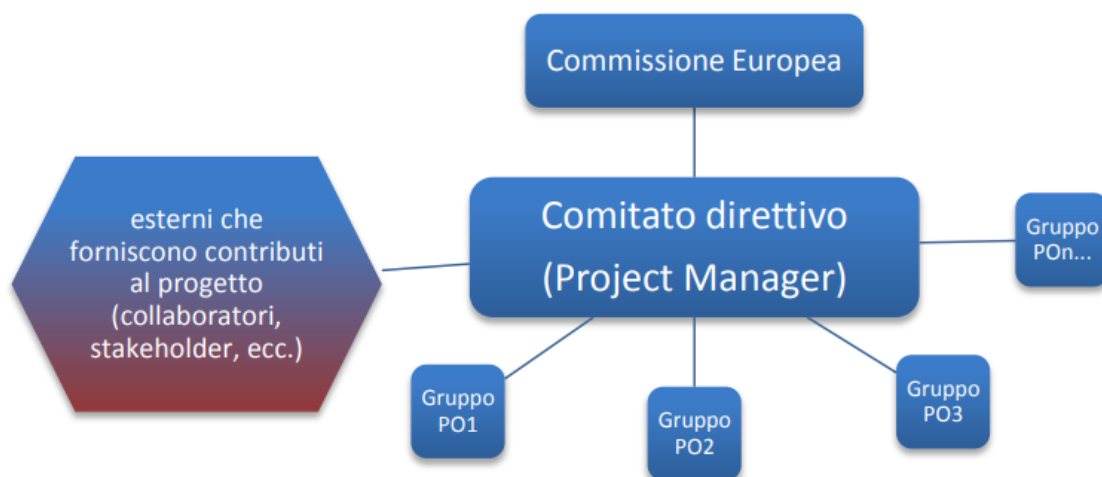
Il Comitato Direttivo

L'effettivo gruppo di lavoro del progetto è costituito dai rappresentanti attivi di ciascun partner principale, da 1 a 2 per ciascun partner. Due persone ovviamente sono più efficaci di una sola, ma a volte questa possibilità è esclusa per problemi finanziari. Nel complesso, il gruppo è più efficace e meno costoso quando i suoi membri sono meno di 12. 6-8 persone sono il numero ideale per un buon lavoro di gruppo.

I Gruppi di Lavoro (o gruppo tecnici)

In molti progetti europei, la creazione di gruppi di lavoro, o gruppi tecnici trasversali alla partnership, è una necessità organizzativa. Soprattutto i grandi partenariati richiedono strutture organizzative maggiormente differenziate.

I gruppi si possono formare in molti modi. Di solito ad un gruppo corrisponde un pacchetto operativo. Ciascun gruppo deve nominare al suo interno un coordinatore, che di solito è in staff al partner leader di quel PO (o WP). Egli, se necessario, rappresenterà il gruppo negli incontri del Comitato direttivo transnazionale, o comunque, risponde per il gruppo se interpellato dal project manager.



La maggior parte del lavoro viene effettuata nei gruppi tecnici. Il Comitato Direttivo svolge prevalentemente attività di coordinamento, valutazione e monitoraggio, pianificazione e revisione. Ciascun partner può avere altri partner esterni, operanti a livello nazionale o internazionale, quali i “collaborating partner” (da verificare secondo il programma di riferimento l’eventuale ammissibilità di tali costi).

SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Poiché i partner sono separati da grandi distanze, nei progetti transnazionali è indispensabile un sistema di comunicazione efficace. Da un lato, è necessario un sistema tecnico funzionante, che sostenga i partner nella comunicazione verbale e scritta e nel lavoro comune. Occorre anche instaurare una cultura della comunicazione, affinché i membri del gruppo non si limitino a lavorare insieme, ma sappiano sfruttare i vantaggi di un valido gruppo di lavoro per il progresso e il successo del progetto, nonostante le distanze che li separano. Inoltre, non bisogna trascurare la comunicazione con l’ambiente in cui si inserisce il progetto, che dev’essere integrata nel sistema.

Di norma, la comunicazione nei progetti europei di cooperazione si svolge nei seguenti modi:

- incontri relativi al progetto;
- visite bilaterali o transnazionali;
- presentazioni formali;
- relazioni, promemoria e note;
- messaggi fax;
- corrispondenza;
- telefonate;
- messaggi vocali;
- posta elettronica;
- video conferenze;
- strumenti virtuali per progetti collaborativi.

Le grandi distanze si possono colmare utilizzando le nuove tecnologie per le comunicazioni relative al progetto. La struttura del sistema di comunicazione dev'essere pianificata dall'inizio e stimata nel bilancio.

Si dovrebbe nominare un esperto informatico, incaricato di provvedere all'installazione e alla manutenzione delle strutture. L'esperto dovrebbe conoscere gli strumenti già disponibili, nonché i relativi fornitori o le istituzioni che li offrono. Se necessario, l'esperto informatico dovrebbe mettere a punto uno strumento adatto alle esigenze specifiche del progetto. Inoltre, dovrebbe fornire assistenza agli altri membri del progetto, ai fini di un utilizzo efficace delle strutture informatiche.

E' importante prendere una decisione consapevole in merito al mezzo di comunicazione e scegliere gli strumenti più utili in considerazione del denaro disponibile e della tipologia del progetto (ad esempio, usare la posta elettronica per le comunicazioni regolari e quotidiane e per l'invio di messaggi; istituire una intranet su un sito web del progetto o usare un altro strumento digitale di condivisione come GoogleDrive per collaborare in un ambiente di lavoro virtuale; usare le teleconferenze per intensificare il lavoro del gruppo transnazionale negli intervalli tra i vari incontri del gruppo direttivo, o con membri del gruppo che non si spostano regolarmente).

SISTEMA INFORMATIVO E DI RENDICONTO

È importante mettere a punto un sistema efficace di informazione, documentazione e rendiconto all'interno del progetto. Ogni partecipante deve essere tenuto aggiornato in merito alla situazione corrente del progetto, al lavoro completato, alle fasi successive, agli esiti degli incontri nazionali e transnazionali e all'assegnazione degli incarichi. Vanno condivise anche le informazioni su tutti gli strumenti di pianificazione, quali il piano di lavoro strutturato e i diagrammi di Gantt e sulle unità operative, che in effetti sono alcuni degli strumenti di comunicazione più importanti ed efficaci all'interno di un progetto. Gli altri sono i verbali delle riunioni e le relazioni intermedie.

L'istituzione del sistema di documentazione e rendiconto è uno dei compiti che spettano al coordinatore (tramite del project manager), oltre ad essere il principale strumento di gestione e monitoraggio del progetto.

GESTIONE DELLE FASI CRITICHE

Si può sempre parlare di una crisi quando le cose non vanno secondo i piani e insorgono gravi difficoltà. I motivi possono essere diversi. Spetta al Coordinatore affrontare la crisi e trovare il modo di far superare al progetto questo periodo difficile.

Nella pianificazione dettagliata del progetto si dovrebbero già prevedere i fattori critici. La pianificazione di pacchetti operativi e i diagrammi di Gantt dovrebbero consentire di individuare probabili strozzature in termini di risorse umane o di tempo. Il regolare monitoraggio dei progressi e delle risorse finanziarie può servire a prevedere una crisi e a studiare in anticipo le possibili contromisure.

Per una gestione ottimale delle crisi, occorre essere vigili e anticiparle: prima le si coglie, più risultano limitate e facili da gestire. Uno dei principali compiti gestionali del Coordinatore è quello di controllare saldamente l'intero progetto in ogni sua fase. I contrasti tra gruppi e singoli membri esercitano una notevole influenza sul successo di un progetto. Il Coordinatore ha il compito di affrontare immediatamente questi contrasti, per evitare una crisi più profonda e negativa per l'intero progetto. I contrasti all'interno di un partenariato possono anche sfociare nella perdita di un partner, un'eventualità che può mettere a rischio la

qualità e i risultati di un progetto, o addirittura la sua stessa esistenza. Fin dall'inizio, è essenziale formulare una valida strategia per la gestione dei conflitti e delle crisi e accordarsi all'interno del partenariato su come gestire problemi di questo tipo.