
E-MANUAL

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

3.2 LA PIANIFICAZIONE DETTAGLIATA DOPO LA SELEZIONE

Poiché ciascun progetto è un processo complesso ed esclusivo, una pianificazione organica ed accurata è indispensabile al fine di perseguire con efficacia gli obiettivi stabiliti. Una valida pianificazione contribuisce a rendere più chiari compiti sofisticati e consente al Coordinatore e ai partner di riconoscere in tempo le situazioni critiche e di accettare il cambiamento con maggiore flessibilità.

Descrizione dettagliata del Piano di attività

Non appena la domanda viene accettata dalla Commissione ed è nota l'entità del sostegno finanziario, deve cominciare la pianificazione dettagliata per il primo anno. Se è stato realizzato un buon lavoro in fase di progettazione, il piano di lavoro già preparato per la domanda di finanziamento, con un'indicazione dei tempi (date degli incontri e attività negli intervalli), dei risultati attesi e dei compiti e delle responsabilità, costituisce la base per la pianificazione più dettagliata.

Attività di pianificazione	Descrizione dettagliata delle attività
Pianificazione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione degli obiettivi del progetto • Definizione di risultati e prodotti • Definizione di indicatori di qualità • Formulazione di strategie di monitoraggio e valutazione
Pianificazione dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Strutturazione delle principali attività • Definizione dei ruoli • Assegnazione e coordinamento degli incarichi • Pianificazione dei tempi: fasi, programma • Progettazione di un sistema di comunicazione interno
Pianificazione dell'interazione umana	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione delle risorse umane e formazione dei gruppi di lavoro • Creazione di una cultura di progetto fatta di valori condivisi e di norme e regole comuni • Processo di formazione e conduzione di un gruppo • Gestione dei contrasti
Pianificazione dei contatti nell'ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dell'ambiente del progetto • Definizione di strategie di marketing • Pianificazione di attività di diffusione
Pianificazione finanziaria e amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione di costi e risorse • Formulazione di accordi contrattuali • Definizione di sistemi e procedure di rendiconto

A questo punto, il piano dev'essere strutturato in modo più preciso, le attività vanno descritte accuratamente, con riferimento ai tempi e alle effettive risorse

umane e finanziarie. Nell'ambito dell'attività di gestione del progetto esistono diversi strumenti per la pianificazione, che consentono di collegare tutti questi fattori e di renderli più visibili al gruppo di lavoro del progetto. Un valido strumento gestionale è l'utilizzo di pacchetti operativi-PO/di lavoro (o work package/WP) per l'organizzazione del progetto.

I vantaggi di strutturare un piano di lavoro in singoli pacchetti sono:

- garantire una raccolta e un'organizzazione sistematiche dei contenuti e delle attività del progetto;
- dividere il progetto in unità operative più piccole, per poi suddividerle ulteriormente, denominarle ed elencarle;
- rappresentare graficamente le unità e i rispettivi contenuti in una struttura ad albero, per una schematizzazione più chiara.

Perfezionamento del Piano di Lavoro

Ai fini dell'efficacia, la suddivisione del progetto in pacchetti operativi deve essere completa e comprendere ogni dettaglio. È sensato partire dagli obiettivi e chiedersi: "Che cosa vogliamo ottenere, come sarà e cosa dobbiamo fare per realizzarlo?". La suddivisione del progetto in unità più piccole costituisce la base per una pianificazione più dettagliata di tempi, capacità e bilancio e può apparire come segue:



Pianificazione dei tempi

Gli strumenti disponibili per collegare ad una tabella di marcia il piano di lavoro e le singole unità che lo compongono sono numerosi, ma uno dei più efficaci è il cosiddetto “Diagramma di Gantt ” (da Henry Gantt, promotore di questo tipo di pianificazione). Il diagramma di Gantt sarà probabilmente già stato incluso nella proposta progettuale e nel Grant Agreement, si tratta pertanto di seguirlo e aggiornarlo nel caso si dovesse richiedere una variazione progettuale.

Le singole attività vengono suddivise in modo sequenziale in unità di lavoro, in base alla quantità di tempo che richiederanno e contrassegnandone chiaramente l’inizio e la fine. Nel diagramma si possono inserire ed evidenziare

PO n°	Descrizione	Settembre	Ottobre	novembre	...
PO 1				X	
1.1					
1.2					
1.2.1			X		
...					
PO 2				X	
2.1					
2.1.1					
2.2				X	
...					
PO 3					X
...					

anche i traguardi del progetto e i fattori critici, in relazione al tempo disponibile. È possibile anche indicare le persone responsabili e illustrare le risorse di personale e altri fattori cruciali. I vantaggi di un grafico come questo sono lo schema chiaro e la trasparenza di tutti i dati illustrati. È anche uno strumento di comunicazione molto valido nell’ambito dell’organizzazione del progetto. Di fianco un esempio di diagramma di Gantt:

X= traguardi, punti cruciali nella struttura del progetto (milestone)

È possibile aggiungere una colonna per collegare le attività ai responsabili designati.

Organizzazione delle unità di lavoro

Ciascuna unità di lavoro dovrebbe essere assegnata a un individuo o ad un gruppo di lavoro specifico. Occorre preparare una descrizione chiara delle attività, per garantire la chiarezza della comunicazione tra Coordinatore, persona o gruppo responsabile e tra tutti gli altri partecipanti al progetto. La descrizione dovrebbe comprendere gli obiettivi e tutti i risultati previsti, provvisori e finali.

Ai fini della qualità e dei progressi del progetto, è indispensabile disporre di un sistema di comunicazione aperto in merito a questo aspetto fondamentale del lavoro. Anche in questo caso, è molto utile creare degli elenchi.

È possibile elencare in una tabella tutte le attività e le scadenze programmate in ciascun pacchetto operativo, con riferimento ai tempi e alla persona responsabile. Una tabella di descrizione e programmazione delle attività, ad esempio, può apparire come segue:

Descrizione dell'attività (utilizzare gli stessi numeri e titoli indicati nel piano di lavoro ad albero e nel diagramma di Gantt)	Persona e gruppo responsabile	Data di completamento
PO1 1.1 1.2 1.2.1 ...		
PO2 2.1 2.1.2 2.2 ...		
...		

Segue un esempio di una lista di controllo per il contenuto di un pacchetto operativo:

- nome del pacchetto operativo;
- persona responsabile;
- contenuti e attività;
- descrizione dei risultati previsti;
- inizio e scadenza;
- risorse umane - numero di giorni/ore lavorativi richiesti;
- collegamento con altri pacchetti operativi (sequenza e sovrapposizione).

Traguardi del progetto (milestone)

Si tratta di un aspetto fondamentale del progetto.

- Le diverse fasi del progetto sono contrassegnate da “traguardi”.
- Si tratta di importanti “obiettivi intermedi” nel percorso verso l’obiettivo finale e di strumenti di orientamento.
- I traguardi segnano la conclusione di fasi significative del progetto e dovrebbero essere stabiliti dal gruppo all’inizio del lavoro. Essi s’intendono raggiunti solo quando tutte le attività previste sono state portate a termine in modo soddisfacente. Inoltre, costituiscono importanti punti di svolta che offrono l’opportunità di decidere se fermarsi, procedere o tornare indietro.
- Per di più, favoriscono la motivazione del gruppo, poiché sono una dimostrazione dei progressi già compiuti.

Nei progetti europei i traguardi comprendono sempre gli incontri del Comitato Direttivo. In queste occasioni si riuniscono tutti i partecipanti, cosicché molte delle attività principali si possono discutere e pianificare nel corso dell’incontro, dov’è possibile discutere di valutazioni qualitative, decisioni, modifiche o cambiamenti e raggiungere un accordo dopo una discussione aperta.

Nell’intervallo di tempo che intercorre tra questi incontri, di norma vengono fissati altri traguardi, quali scadenze per la presentazione di relazioni e domande, lo svolgimento delle attività o il completamento di particolari prodotti del progetto. Tutti i partecipanti al progetto dovrebbero rispettare queste importanti scadenze e portare a termine puntualmente i rispettivi compiti e contributi, per non compromettere il buon andamento del progetto. I traguardi si possono rappresentare graficamente nello schema descritto sopra (diagramma di Gantt).