

Introduzione



Perché un'altra pubblicazione sulla gestione di progetti?

Nell'agosto 2000, facendo una ricerca in Internet sulla "gestione di progetti" uno dei principali motori di ricerca ha individuato 579.232 siti che offrono informazioni, corsi, strumenti, software e manuali sull'argomento.

Perché dunque aggiungere un'altra pubblicazione per coordinatori di progetti, se il materiale esistente è già così ricco?

Per quanto ne sappiamo, questo manuale, studiato per le esigenze specifiche dei coordinatori di progetti europei di cooperazione nell'ambito di SOCRATES*, è il primo del suo genere.

La gestione di questi progetti pilota, intesi allo sviluppo di concetti e materiali innovativi nel campo dell'istruzione, è una sfida impegnativa per i coordinatori, soprattutto se privi di esperienza o con un'esperienza limitata in materia di cooperazione transnazionale.

Mentre per i progetti scolastici COMENIUS sono già disponibili manuali e corsi specifici, per i progetti centralizzati, più complessi, gli strumenti di gestione sono quasi inesistenti. Non si è fatto tesoro della preziosa esperienza acquisita nei precedenti progetti e non si è provveduto a un trasferimento sistematico delle buone prassi nelle generazioni successive di progetti.

Come risulta evidente dal titolo del manuale, non pretendiamo di offrire un trattato generale sulla gestione dei progetti. Piuttosto, abbiamo adottato un approccio prammatico, nel tentativo di fornire delle indicazioni su alcune questioni fondamentali che un coordinatore dovrebbe prendere in considerazione al varo di un progetto.

Questo stesso documento nasce da un progetto ed è il risultato del lavoro del gruppo che vi ha partecipato. Si tratta del progetto **Kit di sopravvivenza per i coordinatori di PCT** COMENIUS** finanziato nell'ambito del programma SOCRATES (COMENIUS - Misure complementari 2000-0142/001-001 SO2 81ACEC). Il consorzio creato per il progetto si componeva di tre coordinatori esperti COMENIUS e tre responsabili del programma SOCRATES in Finlandia, Regno Unito e Austria.

I coordinatori Comenius hanno fornito le proprie esperienze dirette nella gestione di progetti, mentre il coinvolgimento delle Agenzie nazionali SOCRATES ha permesso di tenere conto dei punti di vista e delle esigenze di un maggior numero di progetti.

Le richieste dei coordinatori SOCRATES

Innanzitutto abbiamo chiesto ai coordinatori precedenti e attuali di progetti europei di cooperazione di Regno Unito, Finlandia e Austria quali argomenti ritenevano che dovessimo trattare in un manuale sulla gestione dei progetti. I questionari distribuiti dal team sono stati restituiti da 30 coordinatori, in prevalenza di precedenti progetti dell'Azione 3 COMENIUS (formazione in servizio).

Com'era prevedibile, le risposte corrispondevano al feedback fornito dal personale delle Agenzie nazionali in numerosi incontri di monitoraggio e ne colloqui personali che si sono svolti nel corso degli anni.

I tre temi prioritari rilevati in tutti e tre i paesi sono i seguenti:

- consigli su come formulare accordi tra il coordinatore e i partner di un progetto, che ne definiscano i rispettivi diritti e obblighi. Urgente necessità di disporre di contratti tipo.

* Il termine si riferisce a tutti i progetti centralizzati finanziati nel quadro delle azioni SOCRATES COMENIUS 2, ERASMUS 1, GRUNDTVIG 1, LINGUA e MINERVA.

** Progetto di cooperazione transnazionale. Il termine è stato adottato nella prima fase di SOCRATES (1995-1999).



Introduzione

- Modelli di sistemi contabili trasparenti relativi al costo del personale e altri costi.
- Indicazioni in merito alla gestione finanziaria di un progetto.

Non abbiamo avuto difficoltà a trattare i primi due argomenti, mentre il contenuto del punto tre è una materia per la Commissione europea, piuttosto che per un progetto come questo. I coordinatori hanno richiesto anche indicazioni chiare in merito alla stesura della relazione conclusiva per la Commissione e a come evitare l'inserimento di spese inammissibili. A nostro parere, si tratta di indicazioni che potrebbero e dovrebbero effettivamente essere fornite dalla Commissione europea e dall'Ufficio di assistenza tecnica che riceve e valuta le relazioni conclusive.

Altri temi di interesse per molti coordinatori sono i seguenti:

- valutazione dei risultati del progetto e dei relativi processi: quadri di riferimento, teoria e strumenti.
- Utilizzo di nuove tecnologie per la comunicazione nell'ambito di un progetto.
- Superamento delle barriere linguistiche e dei problemi interculturali in un partenariato transnazionale
- Strategie di diffusione e promozione.

Pur essendo consapevoli del fatto che questo manuale non riuscirà a soddisfare pienamente le aspettative espresse dai coordinatori, speriamo di aver trattato almeno alcune delle questioni cruciali.

Ringraziamo tutti i coordinatori di progetto che ci hanno inviato consigli, commenti, modelli di documenti e altri esempi delle loro prassi gestionali. Tutti questi contributi ci hanno ispirato nel lavoro e, in un modo o nell'altro, sono stati inseriti nella pubblicazione.

Approccio del documento alla gestione dei progetti

Come suggerisce il sottotitolo, l'approccio generale del "Kit di sopravvivenza" per i progetti centralizzati SOCRATES è incentrato sul ruolo del coordinatore.

Per evitare possibili equivoci, teniamo a sottolineare che non è nostra intenzione promuovere un approccio verticistico nella gestione di progetti transnazionali. I capitoli che seguono, soprattutto quello sull'importanza del lavoro di gruppo, pongono l'accento sull'approccio partecipativo, che consigliamo come buona prassi.

Tuttavia, le caratteristiche legali e strutturali dei progetti europei di cooperazione conferiscono un ruolo chiave alla figura del coordinatore. In base alla nostra esperienza, il successo di un progetto dipende in larga misura dalla capacità del coordinatore di rispondere alle numerose sfide connesse con il suo compito.

Al lettore potrà sembrare strano che certi aspetti della gestione del progetto, come il lavoro di gruppo o i sistemi di comunicazione, siano presenti in numerosi capitoli. Si tratta di una scelta deliberata, in linea con la natura dell'attività di gestione di progetti. Aspetti quali la definizione di ruoli e l'assegnazione di incarichi, come altri elementi dell'attività gestionale, possono e devono essere considerati da diverse angolazioni; vanno affrontati dal punto di vista strutturale della pianificazione e organizzazione di un progetto, ma occorre anche considerare le implicazioni psicologiche del processo di formazione al lavoro di gruppo e in che modo i vari aspetti vanno definiti nei documenti contrattuali.

Ci auguriamo di non annoiare i lettori con questo approccio, ma piuttosto di renderli consapevoli delle interconnessioni tra le diverse dimensioni della gestione dei progetti.



Introduzione

Che cos'è un progetto?

Secondo uno dei principali testi di riferimento in materia, un progetto è „**un'iniziativa temporanea intesa a creare un prodotto o servizio esclusivo**”^{*}.

Un progetto deve realizzare le finalità e gli obiettivi prestabiliti entro un periodo limitato di tempo e con risorse umane e finanziarie limitate. Non trattandosi di operazioni di routine ma di nuove attività, il rischio di insuccesso è elevato.

In un'iniziativa nuova, è probabile che le persone coinvolte abbiano poca esperienza nella soluzione di sfide e problemi specifici, o non l'abbiano affatto. Per ottenere risultati positivi, un progetto dev'essere pianificato e organizzato secondo criteri specifici. Ciascun progetto sviluppa una propria "cultura", un proprio sistema di norme e valori, su cui si basa la collaborazione tra i membri del gruppo. Per quanto sia indispensabile un sistema di pianificazione e organizzazione, la gestione di un progetto resta comunque un processo altamente dinamico.

Quali sono le caratteristiche di un progetto centralizzato SOCRATES?

Un progetto di cooperazione SOCRATES presenta numerosi caratteri distintivi di cui occorre tenere conto:

- i partner del progetto provengono da diversi paesi europei, per cui in tutte le attività progettuali è presente una **dimensione interculturale** che non va trascurata.
- Il consorzio spesso forma un „**partenariato misto**“: tipologie diverse di istituti, con diverse impostazioni e stili operativi, possono trarre notevoli vantaggi dallo scambio reciproco, purché individuino innanzitutto un terreno comune.
- I membri del gruppo coinvolto nel progetto non lavorano nello stesso luogo, bensì in vari istituti sparsi in diverse aree geografiche. Una **comunicazione** efficiente e costante, vitale per qualsiasi progetto, non può essere data per scontata e dev'essere accuratamente pianificata.
- Il lavoro dev'essere svolto avvalendosi di **risorse umane e finanziarie estremamente limitate**. Molto spesso i membri del gruppo aggiungono al normale carico di lavoro le attività relative al progetto.
- Esiste una **notevole pressione in termini di tempo**: due, o anche tre anni per la messa a punto di prodotti educativi e corsi di studio sono un periodo piuttosto breve, poiché il processo di collaborazione in un progetto transnazionale richiede di per se stesso molto tempo.
- Una pianificazione accurata è particolarmente importante, poiché il progetto deve **attenersi rigorosamente al piano originale**. Eventuali variazioni significative rispetto al percorso indicato nella domanda sono soggette all'approvazione della Commissione europea.
- Le procedure imposte dalla Commissione per la presentazione della domanda e delle relazioni richiedono una **quantità considerevole di lavoro amministrativo** e occorre fare i conti con i **ritardi** provocati dalla burocrazia della Commissione.
- **Tra la presentazione della domanda e la fase di attuazione** intercorre un periodo di grande **insicurezza**, in quanto il tasso di accettazione di nuovi progetti è piuttosto basso.
- Il coordinatore e il suo istituto corrono un certo **rischio finanziario**, poiché solo il contraente risponde nei confronti della Commissione. Non esiste una solida base



Introduzione

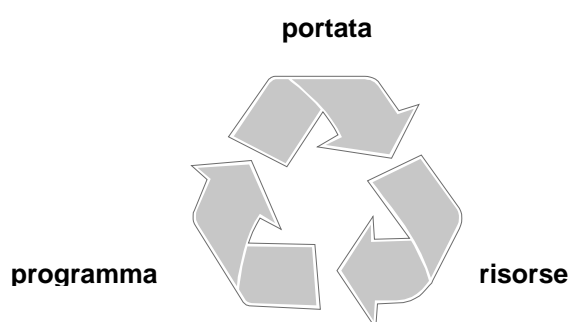
^{*} PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 1996, (Guida alle conoscenze in materia di gestione dei progetti) pag. 10

legale che disciplini il rapporto tra coordinatore e partner, a meno che non venga creata all'interno dello stesso partenariato.

Che cos'è la gestione di un progetto?

La gestione di un progetto si può definire come *“l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche alle attività di un progetto, al fine di soddisfare o superare le esigenze e le aspettative degli interessati”*. Nel caso dei progetti europei di cooperazione, questo implica che le attività del progetto portino alla realizzazione dei risultati e dei prodotti promessi nella domanda di sostegno finanziario.

L'insieme dei compiti richiesti per la realizzazione degli obiettivi di un progetto spesso viene definito **portata** del progetto, che tuttavia è solo uno dei tre elementi cruciali da mantenere in equilibrio:

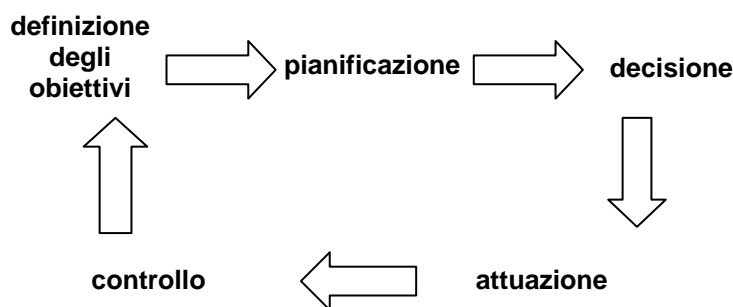


Per **risorse** s'intende il personale e le attrezzature necessarie per realizzare gli obiettivi del progetto. Si tratta di elementi di spesa che quindi dipendono dal bilancio del progetto. Nei progetti europei di cooperazione la sovvenzione accordata dalla Commissione europea è fissa per l'intero periodo del finanziamento, per cui la dotazione di bilancio, e la conseguente disponibilità di risorse, può essere aumentata solo da contributi forniti dagli istituti partner o da finanziamenti complementari.

Nel **programma** sono indicati i tempi e la sequenza delle varie attività, nonché la durata totale del progetto. Mentre i primi elementi si possono modificare in base al cambiamento delle esigenze, il periodo di finanziamento è limitato a uno, due o tre anni, come definito nel contratto. Tuttavia, è possibile richiedere una proroga di alcuni mesi per completare il lavoro.

I tre elementi sono interconnessi. Ad esempio, se un compito specifico richiede più tempo del previsto, saranno necessarie maggiori risorse umane o non si potranno completare altri compiti, con la conseguente riduzione della portata del progetto.

Nessun progetto viene attuato secondo il piano iniziale. Quindi, una valida gestione è un **processo di continua pianificazione e revisione**, che si può illustrare come segue:



* PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Guida alle conoscenze in materia di gestione dei progetti) 1996, pag. 12



Introduzione

Quali sono i compiti richiesti dalla gestione di un progetto?

Più specificamente, per gestire con successo un progetto europeo di cooperazione, i responsabili devono garantire, con i rispettivi gruppi di lavoro, lo svolgimento delle seguenti attività:



Introduzione

- **Pianificazione dell'intero progetto:**

Il piano del progetto ovviamente è parte integrante della domanda di sostegno finanziario, ma nel corso del progetto è necessaria una pianificazione più accurata. Occorre definire gli obiettivi e le finalità generali e tradurli in risultati e prodotti concreti. Le principali fasi dello sviluppo dei prodotti devono essere indicate in un piano di lavoro con i relativi tempi, tenendo conto della disponibilità di risorse umane e finanziarie. In ciascun progetto si dovrebbero concordare criteri di qualità del lavoro.

- **Organizzazione del progetto:**

I diversi ruoli e le responsabilità all'interno del progetto dovrebbero essere assegnati in base alle capacità e all'esperienza individuali, preferibilmente sulla base di accordi scritti. Oltre a istituire gruppi e sottogruppi a livello nazionale ed europeo, occorre organizzare i rapporti nel più ampio contesto del progetto.

- **Formazione e conduzione di un gruppo:**

Un gruppo motivato nel quale tutti i membri sono ugualmente coinvolti e si sostengono reciprocamente è un fattore determinante per il successo. Occorre quindi dedicare molto tempo allo sviluppo di una cultura positiva in relazione al progetto. E' necessario anche adottare un meccanismo per la soluzione dei contrasti.

- **Organizzazione e presidenza degli incontri**

La maggior parte dei coordinatori convengono che gli incontri transnazionali svolgono un ruolo fondamentale. Di conseguenza, gli incontri dovrebbero essere organizzati in modo professionale e tenere conto della dimensione interculturale del progetto europeo di cooperazione. Inoltre, occorre un'accurata pianificazione della comunicazione negli intervalli tra gli incontri.

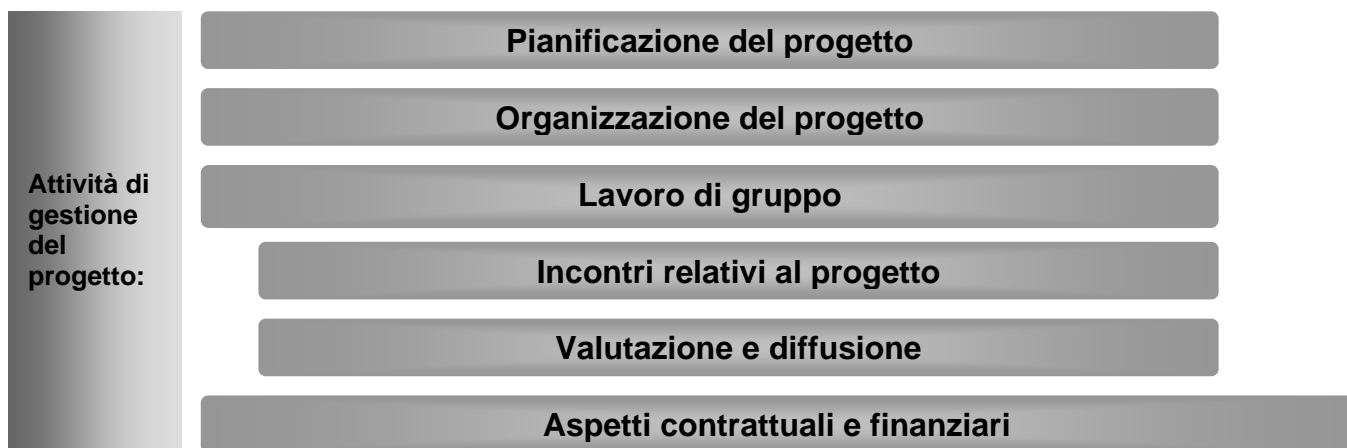
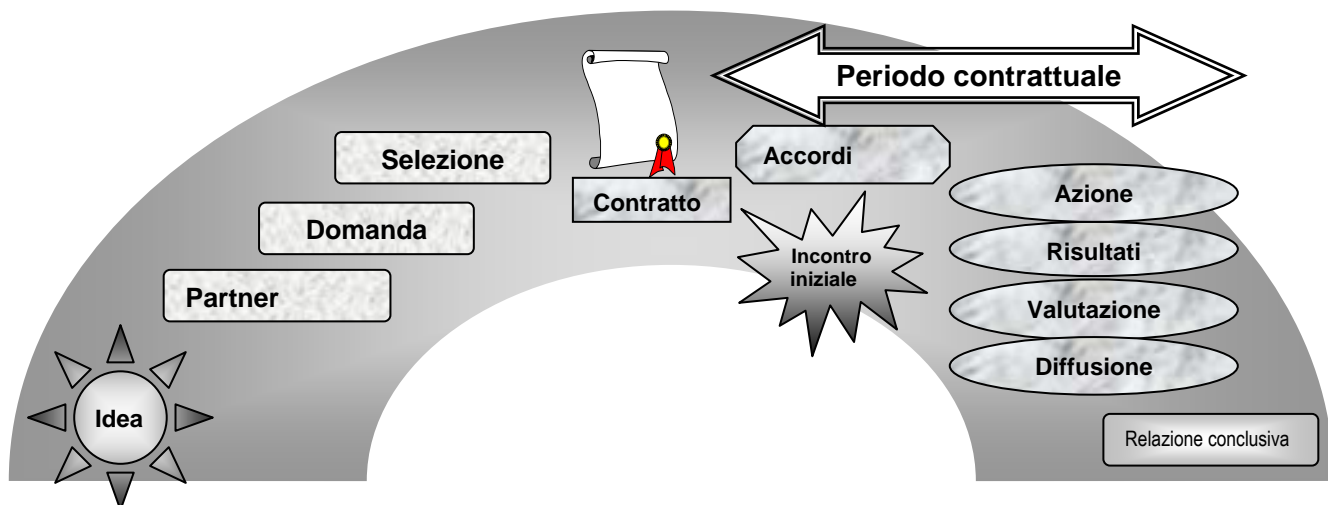
- **Monitoraggio e valutazione**

Per ottenere risultati di qualità, sono indispensabili il monitoraggio costante dell'andamento del lavoro e la valutazione di processi e prodotti, a fronte di chiari criteri di riferimento.

- **Amministrazione e gestione del bilancio**

Il carico di lavoro amministrativo, in particolare la gestione degli aspetti finanziari, non va sottovalutato. E' possibile risparmiare una notevole quantità di tempo e di energia con un sistema di rendiconto trasparente e accordi chiari fin dall'inizio del progetto. L'esperienza acquisita in altri progetti può rivelarsi estremamente preziosa.

Il ciclo di vita di un progetto



Per una gestione efficace del progetto è essenziale considerare ogni singola decisione non come un atto isolato, ma nel contesto dell'intero ciclo di vita dell'iniziativa. Un progetto è un processo di apprendimento continuo per tutti i partecipanti, in particolare il coordinatore. La flessibilità e la disponibilità a seguire percorsi ancora inesplorati sono due delle caratteristiche più preziose di una gestione di successo. Detto questo, un'attenta preparazione e una pianificazione accurata risparmiano all'intero gruppo molto lavoro e una buona dose di incertezza.

L'immagine nella pagina che segue mostra le fasi e le attività principali di un progetto europeo di cooperazione. Non ha bisogno di spiegazioni e fa riferimento ai singoli capitoli di questa pubblicazione, contenenti informazioni più dettagliate.

In particolare, una fase di indubbia rilevanza nel ciclo di vita del progetto è quella iniziale, con il primo incontro, che da un lato può infondere all'intero gruppo l'ispirazione necessaria per indurlo a procedere verso un obiettivo comune, ma dall'altro può dare ai partecipanti al progetto la sensazione di essere oberati di impegni e di obblighi.

Qual è il progetto ideale?

Non esiste, e non è affatto nostra intenzione creare l'illusione contraria. Quindi, prima di cominciare ad applicare i consigli che vi forniamo nelle pagine che seguono, tenete presente che nel vostro particolare progetto probabilmente arriverete a conclusioni completamente diverse dalle nostre, ma sicuramente altrettanto valide.