

Organizzazione del progetto



1. Il ruolo dell'organizzazione in un progetto

L'organizzazione di un progetto è la realizzazione del processo di pianificazione. In altre parole, organizzare significa far funzionare le cose.

Nello specifico, 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



Organizzazione del progetto

2. Definizione dei ruoli

Uno dei principali compiti organizzativi del coordinatore del progetto consiste nell'individuare i partner giusti e, con l'intero gruppo, definire con precisione i rispettivi ruoli.

La definizione dei ruoli è strettamente collegata alle attività necessarie per realizzare gli obiettivi del progetto. Individuare la persona giusta significa anche collegare queste esigenze alla competenza e al tempo/energia che la persona può dedicare al progetto. Altri elementi da tenere presenti sono le doti comunicative e la capacità di lavorare con efficacia in un gruppo. Anche i maggiori esperti sono di poca utilità in un progetto se non sono capaci di lavorare in gruppo. E' 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. E' l'unico modo per garantire che competenze preziose siano integrate nel progetto.

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. In alcuni progetti europei di cooperazione determinati membri si assumono *in toto* la responsabilità, ad esempio, della realizzazione di un intero modulo, dalla fase di ricerca alla stampa dell'opuscolo definitivo. In altri progetti, invece, gli esperti degli istituti partner forniscono al coordinatore solo la "materia prima" da incorporare nel prodotto finale.

Questo aspetto della definizione dei ruoli può essere concordato solo con la collaborazione di tutti i partecipanti al progetto.

Quest'ultima questione è intrinsecamente connessa al ruolo svolto dal coordinatore del progetto. Nei progetti europei di cooperazione i possibili ruoli sono almeno tre:

1. il coordinatore come direttore generale

In questo caso il coordinatore è una figura forte di leader, che si assume la piena responsabilità di tutte le principali attività e dei risultati del progetto. Agli altri partecipanti vengono assegnati solo compiti parziali, i cui risultati intermedi vengono trasmessi al coordinatore che completa il lavoro;

2. il coordinatore nel vero senso della parola

Le responsabilità per i diversi aspetti del lavoro vengono distribuite in base alle competenze e agli interessi dei partecipanti al progetto. Il coordinatore si occupa del coordinamento dei diversi filoni di attività indipendenti all'interno del progetto e alla fine riunisce le varie componenti completate;

3. il coordinatore come responsabile del processo

I maggiori istituti che coordinano i progetti europei nel settore dell'istruzione talvolta separano i diversi ruoli del coordinatore. I coordinatori "nominali" provvedono solo ad agevolare il processo di attuazione del progetto, mentre dei contenuti si occupa un esperto nella materia pertinente.

Tutte e tre le possibilità presentano vantaggi e svantaggi. E' importante riconoscere che partenariati con interessi diversi necessitano di soluzioni diverse.

* Questo aspetto è trattato nel capitolo *Aspetti finanziari e contrattuali*.

Per la maggior parte dei lettori di questo manuale il coordinatore sarà già stato scelto. Ma un'analisi delle qualità richieste ad un responsabile di progetto può servire nel definire i possibili ruoli di un coordinatore:

- 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.



3. Formazione di gruppi europei e nazionali

In molti progetti europei di cooperazione, la creazione di gruppi a livello nazionale e transnazionale è una necessità organizzativa. I membri dei diversi gruppi di solito si sovrappongono. Nei progetti con un numero limitato di partner e solo piccoli gruppi nazionali può darsi che tutti i membri dei gruppi nazionali siano presenti anche nel gruppo direttivo internazionale. I grandi partenariati, invece, richiedono strutture organizzative maggiormente differenziate.

Gruppo europeo (gruppo direttivo)

L'effettivo gruppo di lavoro del progetto è costituito dai rappresentanti attivi di ciascun partner principale, da 1 a 3 per ciascun istituto. 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.

Gruppi nazionali

I gruppi nazionali si possono formare in molti modi. Se ad un progetto aderiscono grandi organizzazioni, tutto il personale dell'istituto o del dipartimento partecipante dovrebbe impegnarsi nel progetto.

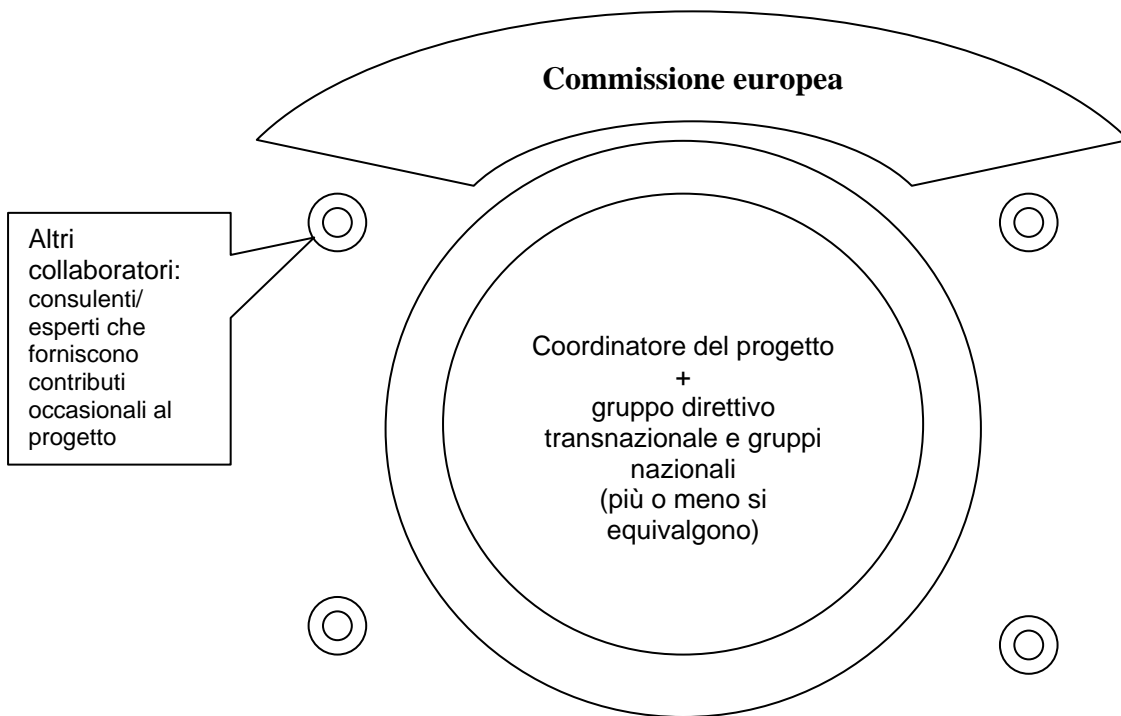
In un istituto le persone rilevanti per la cooperazione sono i capi di istituto e/o dipartimento, gli esperti nella materia del progetto e il personale di supporto, come segretarie, personale amministrativo, contabili ed esperti informatici. Per il coordinatore è vantaggioso disporre di partner solidi e attivi a livello nazionale.

Ciascun gruppo nazionale deve nominare al suo interno un coordinatore nazionale, che rappresenterà il gruppo negli incontri del gruppo direttivo transnazionale. Nei grandi partenariati può anche essere l'unico rappresentante, a causa delle limitate risorse finanziarie o perché normalmente i gruppi direttivi troppo ampi non sono molto efficaci.

Tutti gli altri membri del gruppo dovrebbero avere l'opportunità di partecipare al gruppo direttivo almeno una o due volte nel corso del progetto: quando è richiesta la loro competenza, quando l'incontro si tiene nel loro paese di residenza o quando si prevede un evento speciale, come un simposio. E' comunque necessario ai fini della motivazione e dell'identificazione con il progetto.

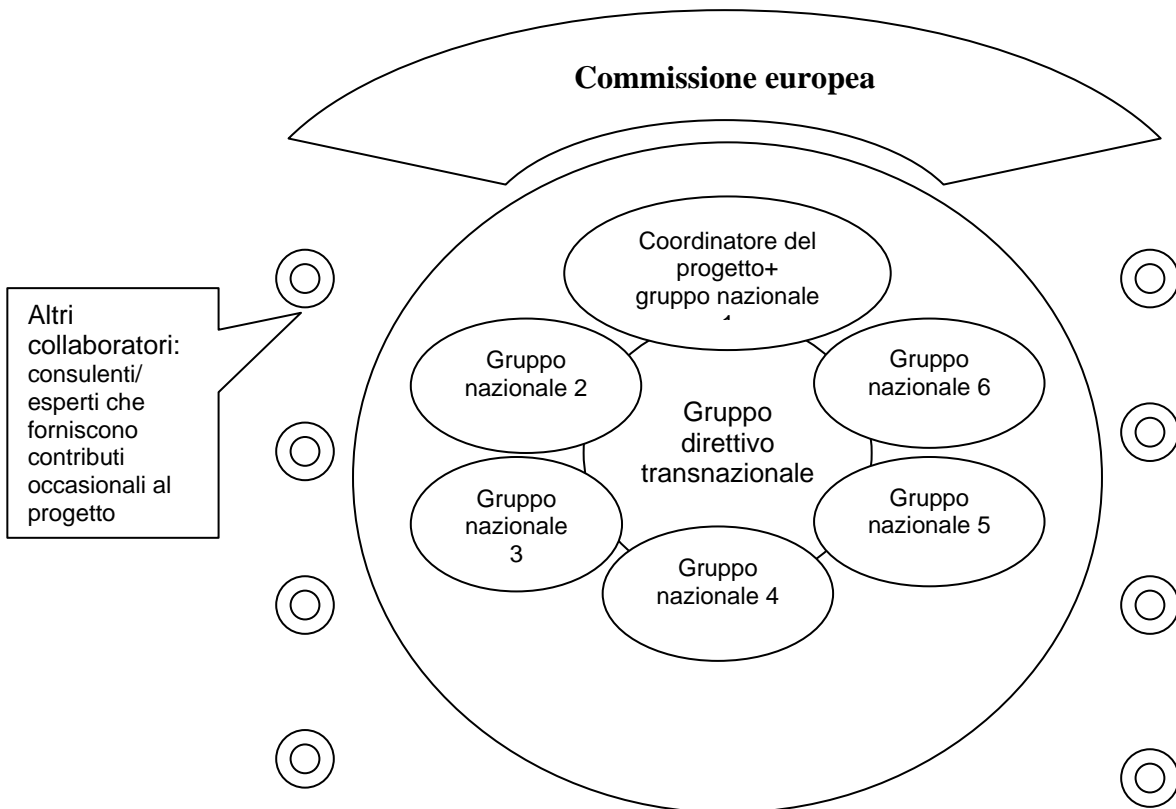
Il coordinatore del progetto sarà sempre membro del gruppo direttivo internazionale, ma avrà anche la funzione di coordinatore del gruppo nazionale. Il coordinamento, l'organizzazione e l'amministrazione di un grande progetto internazionale rappresentano una grossa sfida e un coordinatore non dovrebbe trascurare l'opportunità di creare delle strutture di sostegno e delegare parte del lavoro. Tuttavia, esistono aree in cui la responsabilità dev'essere assunta da un unico individuo e non è facilmente delegabile, soprattutto per quanto riguarda le responsabilità relative al contratto ufficiale e a tutti gli altri compiti organizzativi e di strutturazione del progetto.

Organizzazione dei gruppi nei piccoli progetti



Organizzazione del progetto

Organizzazione dei gruppi nei progetti più ampi

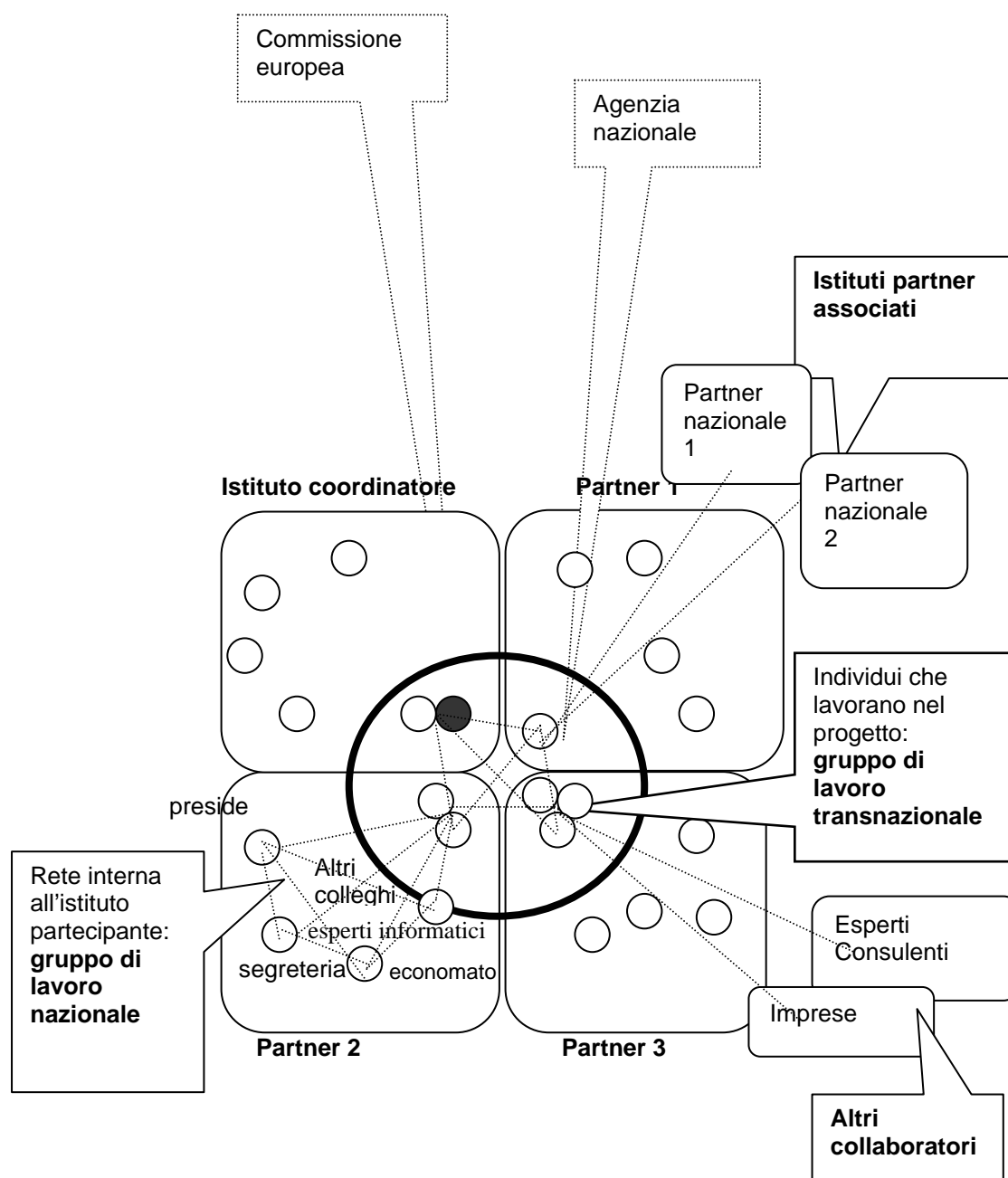


La maggior parte del lavoro viene effettuata nei gruppi nazionali. Il gruppo direttivo internazionale svolge prevalentemente attività di coordinamento, valutazione e monitoraggio, pianificazione e revisione. Ogni gruppo nazionale ha (almeno) un rappresentante nel gruppo direttivo internazionale.

Ciascun partner può avere altri partner esterni, operanti a livello nazionale o internazionale, quali altri istituti di istruzione, scuole, consulenti o esperti, nonché partner commerciali e imprese.

Struttura dei gruppi che lavorano in un progetto europeo di cooperazione:

Lo schema che segue illustra la complessità dei rapporti in un progetto europeo centralizzato e le interazioni con l'ambiente sociale del progetto. Inoltre, evidenzia la necessità di un sistema informativo e di comunicazione efficace e ben consolidato, che sostenga l'intero processo e consenta di evitare perdite di tempo, equivoci e conflitti.



4. Istituzione e mantenimento di un 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.

La capacità di promuovere una buona comunicazione all'interno del gruppo è una delle competenze fondamentali, oltre alla capacità di comando, richieste a un coordinatore esperto.

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



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.

Il sistema di comunicazione basato sull'uso delle nuove tecnologie non presenta alcun valore intrinseco di per se stesso. E' compito del coordinatore (magari con l'assistenza dell'esperto informatico) riflettere sull'utilizzo più efficace della componente tecnologica del sistema di comunicazione ai fini del progetto:

- probabilmente la posta elettronica sarà utilizzata per le comunicazioni regolari e quotidiane e per l'invio di messaggi.
- L'istituzione di una intranet su un sito web del progetto potrebbe essere utile per collaborare su un compito specifico in un ambiente di lavoro virtuale.
- Le video o teleconferenze possono contribuire a 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.

Si potrebbero aggiungere numerosi altri esempi. L'importante è prendere una decisione consapevole in merito al mezzo di comunicazione.

Occorre tenere presenti anche gli atteggiamenti degli utenti nei confronti della tecnologia informatica, il loro livello di competenza e l'infrastruttura presente nei rispettivi istituti. Tuttavia, la scelta degli strumenti più utili dev'essere una decisione



Organizzazione del progetto

comune di tutti i membri del progetto, in considerazione del denaro disponibile e della tipologia del progetto.

5. Istituzione di un sistema informativo e di rendiconto

E' importante mettere a punto un sistema efficace di informazione, documentazione e rendiconto all'interno del progetto. Ogni partecipante dovrebbe 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. Andrebbero 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, oltre ad essere il principale strumento di gestione e monitoraggio del progetto. Una rete intranet per il progetto potrebbe essere molto efficace a questo proposito, anche se le copie cartacee delle relazioni sugli incontri sono ancora molto apprezzate da tutti i membri.

Ovviamente, anche le relazioni ufficiali e le domande presentate alla Commissione devono essere distribuite a tutti i partner del progetto, con la relativa traduzione se sono redatte in una lingua non nota a tutti gli interessati.

6. 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.



Organizzazione del progetto