

La progettazione di un ente nel SCN

“La Progettazione di Servizio Civile Nazionale centrata sui giovani e la loro educazione alla pace e alla cittadinanza attiva”

Premessa

La progettazione di servizio civile nazionale rappresenta per molte organizzazioni, una sfida su due ambiti.

Il primo ambito è l'organizzazione per progetti di una parte delle attività, il secondo ambito è la connessione fra la progettazione che risponde alle finalità delle singole organizzazioni e le finalità del servizio civile nazionale.

Un servizio civile nazionale che si rivolge ai giovani che lo svolgono, sia proponendogli concrete attività sociali, ambientali, culturali, formative, di promozione dei diritti che proponendogli un percorso personale e di gruppo di educazione alla pace e alla soluzione nonviolenta dei conflitti e alla partecipazione civica.

Nei materiali che seguono trovate la pista di lavoro per realizzare questo vostro importante compito.

PARTE PRIMA

1. La progettazione e la gestione di progetti SCN

1.1 Cos'è un progetto?

Nel corso degli ultimi anni grazie a diverse leggi tra cui quella del SCN si è sempre più diffusa la cultura della progettazione e la pratica di gestire progetti anche nel settore del non profit e del volontariato.

Questa realtà è stata favorita anche dall'adozione, da parte degli enti finanziatori (Commissione Europea, Stato e Governi locali...), di procedure standardizzate e metodologie di lavoro orientate a sostenere singoli progetti. L'introduzione di questa nuova prassi rende opportuno chiarire il concetto di progetto e project management cioè: l'insieme di attività volte alla realizzazione degli scopi/obiettivi di un progetto, un progetto quindi è uno sforzo delimitato nel tempo (con una data di partenza e una di completamento) diretto a creare dei prodotti e/o servizi e/o risultati specifici che comportano dei benefici o del valore aggiunto al committente.

1.2. Il project management come stile di azione

La diffusione della prassi della progettazione e gestione di progetti (ricerca di risorse sia economiche che umane attraverso bandi:SCN, Bandi Europei, ecc) trova anche in noi la consapevolezza che i progetti non sono la panacea per ogni problema.

Siamo anzi convinti che i progetti trovino il loro "ambiente migliore" in quelle organizzazioni che, pur avendo fatti propri i principi del project management, hanno saputo conservare una prospettiva di ampio respiro, un'aspirazione a ideali e obiettivi elevati e godono di quella autonomia finanziaria che i finanziamenti ai progetti non possono assicurare.

Le tecniche e gli strumenti del project management costituiscono, nel loro complesso, un ausilio a disposizione delle organizzazioni che permette loro di operare in maniera più efficace ed efficiente, di individuare e gestire dei finanziamenti, di valorizzare le capacità delle persone che realizzano le attività (siano essi volontari o operatori) favorendo la loro partecipazione e responsabilità. Si tratta solo di imparare ad usare queste tecniche e questi strumenti.

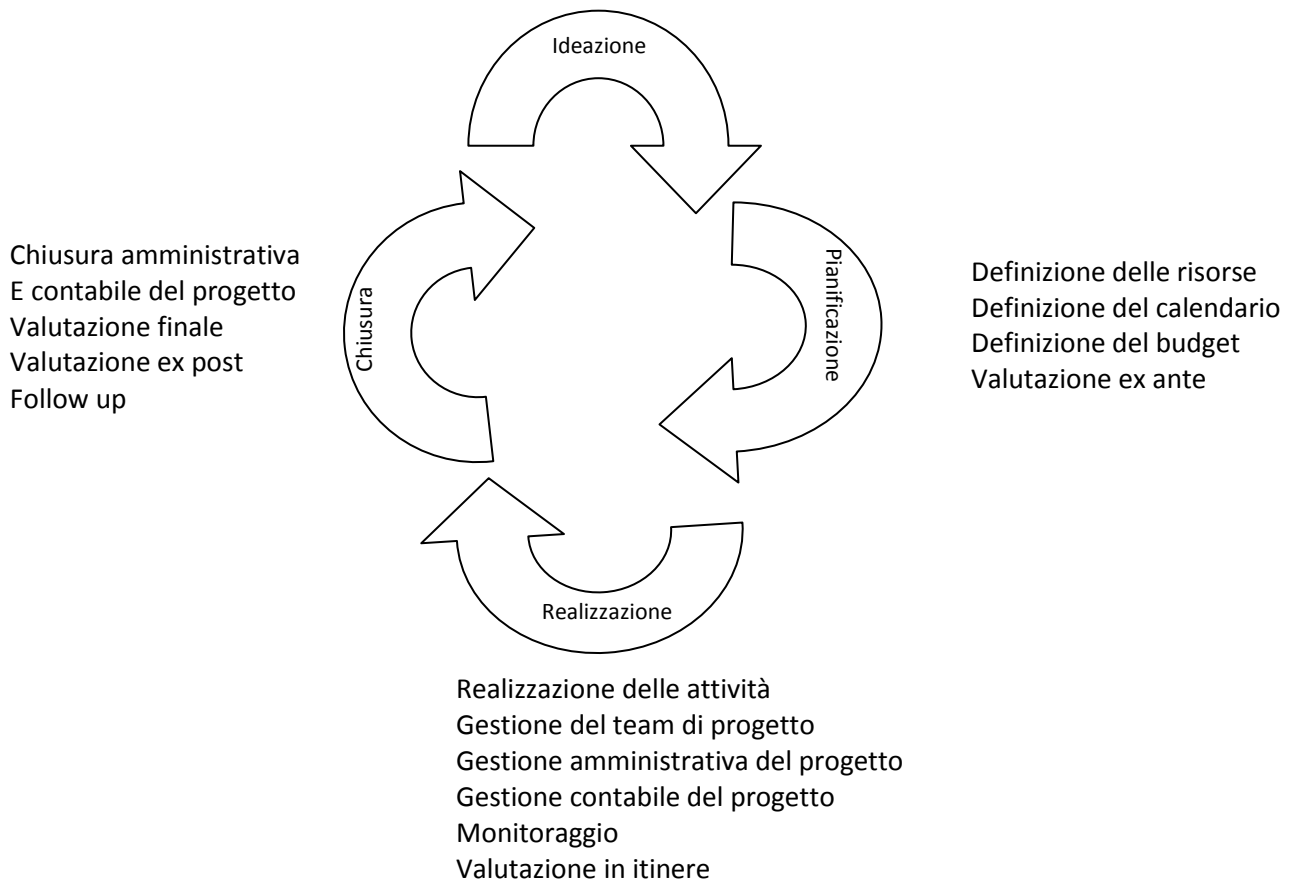
2. La circolarità di un progetto

2.1 Come costruire un progetto

Ogni progetto si distingue per gli obiettivi che si propone, per i risultati che mira a conseguire, per l'ambito tematico in cui si colloca, per l'identità degli attuatori e dei destinatari. Tuttavia, tutti i progetti condividono un percorso costruito in fasi distinte e successive l'una all'altra: la circolarità progetto.

Il grafico qui proposto suddivide la gestione di un progetto in quattro fasi, riassunte dalla figura che segue:

Analisi del contesto, analisi dei bisogni.
Definizione dell'idea di progetto:
obiettivi, destinatari, attività, metodologie e
metodi, risultati attesi, partenariato.
Valutazione ex ante



In ogni caso, si può sottolineare il taglio tra le prime due fasi (Ideazione e Pianificazione) e le ultime due (Realizzazione e Chiusura). E questo vale soprattutto nei casi in cui il progetto è approvato e pubblicato da un bando infatti: tra la presentazione della richiesta di approvazione (con il deposito della progettazione da Unsc) e l'avvio della realizzazione del progetto, può intercorrere un lasso di tempo relativamente lungo.

IDEAZIONE

L'ideazione del progetto è la fase in cui si delineano le caratteristiche principali del progetto stesso: un'idea da cui partire, si definiscono obiettivi generali e specifici, destinatari, attività e materiali del progetto, risultati attesi, promotori e partner, tempi e luoghi. In questo momento viene realizzato anche lo studio di fattibilità del progetto. Al termine di questa fase, il project manager dovrebbe essere in grado di presentare il progetto, almeno nelle sue linee guida, attraverso un documento: la scheda di progetto.

PIANIFICAZIONE

A partire dalla scheda di progetto è possibile entrare nel dettaglio e definire le risorse necessarie alla realizzazione del progetto. La pianificazione è la fase in cui l'idea del progetto viene analizzata per indicare il programma chiaro e definitivo delle attività, descrivere il suo svolgimento temporale, definire il team di progetto, stabilire il budget preventivo. Il risultato finale di questa fase è una descrizione in dettaglio del progetto che costituirà il punto di riferimento per la sua realizzazione.

REALIZZAZIONE

Siamo ora pronti a dare avvio al progetto, passando dall'elaborazione alla sua realizzazione pratica. Durante questa fase, vengono sviluppate tutte le attività previste dal progetto che avranno come scopo la realizzazione dei prodotti e dei servizi pianificati. A questo gruppo di attività – specifiche per ogni singolo progetto – si affiancano altre attività che, invece, sono presenti in qualsiasi progetto. Si tratta delle attività di gestione, monitoraggio e valutazione del progetto. Accanto a queste, possiamo affiancare le attività di promozione e comunicazione del progetto, che rivestono un ruolo particolarmente importante. Al termine di questa fase, si avranno i prodotti e i servizi previsti dal progetto.

CHIUSURA

La fase di chiusura costituisce un momento spesso trascurato o osservato solo per obblighi contrattuali. Invece, la verifica finale riveste un ruolo cruciale e rappresenta una vera e propria ricapitolazione dell'intero percorso fatto. In base ai risultati di tale verifica finale, si potrà decidere se il progetto ha raggiunto i risultati auspicati, in cosa si dovrebbe eventualmente modificare il progetto per meglio adeguarlo alla realtà o per estenderlo ad altri contesti. È la fase in cui si capitalizza il lavoro svolto per il futuro. Si potrebbe dire che una chiusura ben gestita del progetto è un'ottima apertura per nuovi progetti. In questo modo si chiude il ciclo di un progetto, passando dalla sua chiusura all'ideazione di un altro.

È opportuno sottolineare alcune caratteristiche della circolarità di un progetto e della sua gestione:

- ✓ i risultati di ogni fase determinano la fase successiva: ad es. la scelta di realizzare una certa attività ha ovvie conseguenze sulla determinazione delle risorse da pianificare;
- ✓ viceversa, ogni fase può portare alla revisione, entro certi limiti, di quanto stabilito nella fase precedente: ad es. dopo un'analisi dei costi può rendersi necessario una riconsiderazione delle attività da svolgere, per poter rientrare nei limiti di budget;
- ✓ ogni fase procede verso una sempre maggiore precisione di dettaglio nella definizione delle caratteristiche del progetto: ad es. in fase di realizzazione si stabilisce chi ricoprirà il ruolo e la funzione preventivata in fase di pianificazione; parimenti, il calendario delle attività andrà a precisarsi sempre di più nel corso del progetto.

3. Il contesto di un progetto

3.1. L'analisi del contesto e dei suoi bisogni

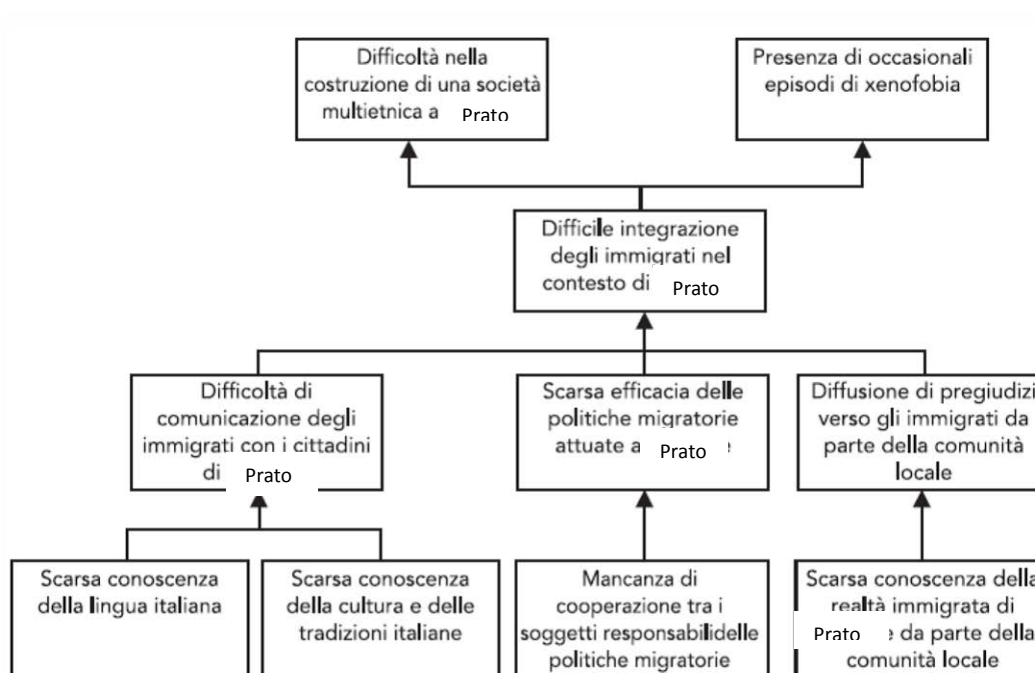
La ragione prima di ogni progetto è la risposta ad un bisogno espresso – implicitamente o esplicitamente – dal contesto di riferimento. Questo vale a maggior ragione nell'ambito dei progetti di natura sociale e culturale. Identificare i bisogni cui si intende rispondere significa individuare, in maniera quasi automatica, l'obiettivo generale del progetto stesso.

Nel Comune di Prato, è molto forte la presenza di immigrati, soprattutto cinesi, impiegati presso le piccole e medie imprese della zona. L'integrazione con gli altri cittadini è riuscita solo in parte. Tra i diversi motivi va anche ricordata la scarsa padronanza della lingua italiana da parte degli immigrati. L'associazione "Liberamente" decide di realizzare un corso di lingua rivolto agli immigrati del Comune e delle zone limitrofe.

In questo caso, l'associazione ha osservato l'esistenza di un bisogno (rimuovere l'ostacolo dell'ignoranza linguistica e favorire così l'integrazione) e ha individuato un obiettivo ben preciso (l'insegnamento della lingua italiana). Bisogna porre attenzione ad un fatto molto frequente: proprio perché l'analisi dei bisogni e degli obiettivi di un progetto sono strettamente collegati, può accadere che la volontà di realizzare un progetto ci induca a credere che esistano bisogni che non hanno alcun riscontro nella realtà. Per ritornare all'esempio precedente, è possibile che l'associazione "Liberamente", volendo realizzare un'attività a favore dell'integrazione sociale dei cittadini immigrati, immagini che questi non conoscano l'italiano. Si capisce ora l'importanza di procedere all'analisi dei bisogni del contesto in cui si andrà ad operare: solo questi giustificano la realizzazione di un progetto e ne assicurano il successo in termini di risultato.

L'analisi del contesto di riferimento procede attraverso il reperimento di informazioni utili a fornire un quadro descrittivo generale attraverso studi e ricerche, analisi statistiche, osservazioni ed esperienze dirette, a seconda della complessità del problema da affrontare. Può essere utile coinvolgere nell'analisi del contesto tutti i soggetti interessati (stakeholder) alla soluzione del problema: non solo l'organizzazione, ma anche i destinatari del progetto, nonché gli Enti, le Istituzioni e le organizzazioni che a vario titolo sono implicati nella soluzione del problema specifico cui si vuole far fronte. Ciò permette una progettazione partecipata dell'iniziativa. Il processo di analisi dovrebbe portare ad una chiara delimitazione del contesto di riferimento, all'identificazione del problema e dei bisogni cui il progetto dovrebbe rispondere e, infine, ad un suo esame e scomposizione in cause ed effetti. Nell'ambito della progettazione è stato sviluppato uno strumento che permette di dare una chiara visualizzazione dei dati salienti del contesto e del problema da affrontare: si tratta di un diagramma ad albero che evidenzia i rapporti tra cause (indicate alla base del diagramma) ed effetti (indicate nella parte alta). La figura sottostante mostra un esempio di analisi del problema riferita al progetto "L'incontro e l'integrazione"

ALBERO DEI PROBLEMI



3.2. Gli obiettivi generali e specifici del progetto

Siamo ora in grado di indicare con maggiore chiarezza quali sono gli obiettivi generali e specifici del progetto. Gli **obiettivi generali** devono permetterci di identificare le motivazioni per le quali intendiamo realizzare il progetto. Essi riflettono la priorità assoluta del progetto e costituiscono la sua ragion d'essere. Gli obiettivi generali forniscono anche i principi ispiratori che stanno alla base del progetto. Perciò gli obiettivi generali non devono essere modificati durante la realizzazione del progetto: una loro modifica comporterebbe un cambiamento radicale del progetto. Gli **obiettivi specifici** traducono concretamente gli obiettivi generali del progetto nel contesto in cui verrà realizzato. Essi devono fornire una chiara idea delle attività che saranno realizzate e dei loro risultati. Nella letteratura dedicata al project management, spesso si afferma che gli obiettivi specifici devono essere "SMART":

Specific (specifici):

leggendo gli obiettivi del progetto, chiunque deve avere una chiara idea di ciò che sarà concretamente realizzato o raggiunto grazie al progetto;

Measurable (misurabili):

gli obiettivi devono essere tali da poter valutare il loro raggiungimento:

Achievable (raggiungibile):

gli obiettivi devono essere realizzabili con le risorse a disposizione del progetto (tempo, personale, denaro);

Realistic (realistico):

gli obiettivi del progetto devono riferirsi al contesto specifico (geografico, sociale, economico, culturale...) in cui sarà realizzato il progetto;

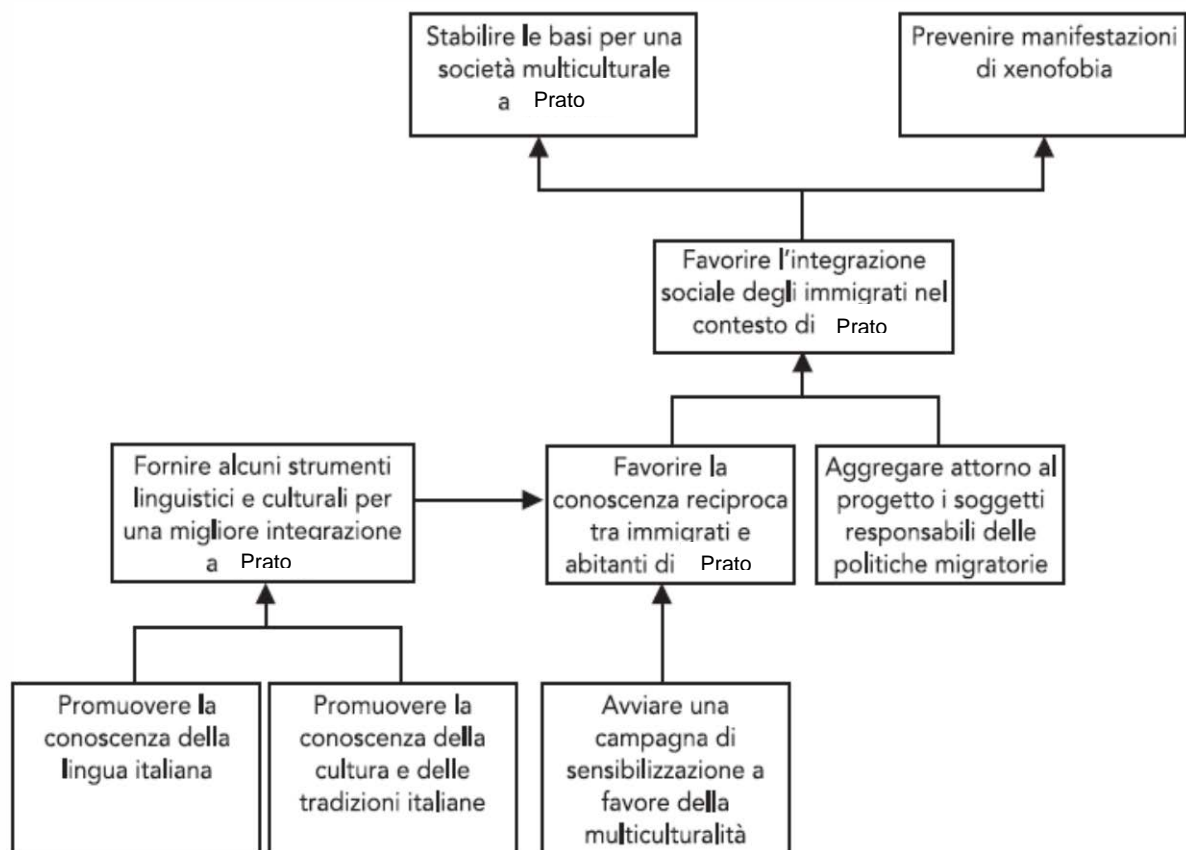
Timed (pianificato nei tempi):
gli obiettivi (siano essi di breve, medio o lungo termine) devono essere raggiunti entro un periodo di tempo prestabilito.

La scelta di obiettivi "SMART" permette:

- ✓ di identificare con precisione le attività, i risultati e le risorse necessarie per il loro raggiungimento, nella fase di pianificazione;
- ✓ di ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione, nella fase di realizzazione del progetto;
- ✓ di monitorare e valutare in maniera più precisa e oggettiva i risultati del progetto e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nelle fasi di realizzazione e conclusione del progetto.

L'analisi degli obiettivi rappresenta la descrizione della situazione una volta che i problemi che rendono necessario il progetto saranno risolti. Anche per questa analisi, è utile illustrare gli obiettivi del progetto tramite un diagramma ad albero, che evidenzia l'ordine gerarchico (ossia di priorità) tra gli obiettivi secondo la relazione mezzo-fine: in alto vengono posti gli obiettivi generali, in basso gli obiettivi specifici del progetto. La figura sottostante illustra il diagramma di analisi degli obiettivi per il progetto "L'incontro e l'integrazione".

ALBERO DEGLI OBIETTIVI



Nel nostro progetto “L’incontro e l’integrazione”, l’associazione Liberamente ha così definito gli obiettivi:

OBIETTIVI GENERALI

- 1 favorire l’integrazione sociale degli immigrati
- 2 prevenire manifestazioni di xenofobia

OBIETTIVI SPECIFICI

- 1 promuovere la conoscenza della lingua e della cultura italiana presso gli immigrati di Prato
- 2 favorire la conoscenza reciproca tra gli immigrati e gli abitanti di Prato superando luoghi comuni e pregiudizi
- 3 avviare una campagna di sensibilizzazione a favore della multiculturalità
- 4 aggregare attorno al progetto i soggetti pubblici e privati che a vario titolo si occupano di politiche migratorie

Si noti che, come si vede in questo caso, sia gli obiettivi generali che quelli specifici possono riferirsi a destinatari diversi.

Alla conclusione del progetto, l’organizzazione dovrebbe aver raggiunto i propri obiettivi specifici e aver contribuito alla traduzione in realtà degli obiettivi generali: mentre per i primi l’organizzazione è chiamata a rispondere davanti ai collaboratori, ai finanziatori, ai sostenitori e più in generale alla società, gli obiettivi generali dipendono da una serie di fattori che sono al di fuori del controllo dell’organizzazione stessa e richiedono, per il loro raggiungimento, l’intervento a lungo termine di complesse sinergie tra i diversi attori interessati.

3.4 Il Quadro Logico del progetto

Il Quadro Logico (Logical Framework) è una matrice che permette di rappresentare in maniera sintetica il quadro complessivo di un progetto. L’adozione del Quadro Logico come metodologia di progettazione aiuta a definire con precisione il campo di azione di un progetto: obiettivi generali, obiettivi specifici, attività, risultati. Con l’ausilio del Quadro Logico è possibile strutturare ed analizzare le seguenti informazioni:

- le relazioni logiche e causali tra obiettivi generali, obiettivi specifici, risultati ed attività del progetto;
- i fattori esterni (opportunità e minacce) che possono influenzare il progetto;
- gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

Il Quadro Logico è uno strumento chiave della gestione di progetti e viene utilizzato in tutte le sue fasi:

- **ideazione:** permette di analizzare la situazione esistente in cui si situa il progetto e di enucleare potenziali obiettivi e strategie;
- **pianificazione:** supporta l’attività di pianificazione permettendo di identificare obiettivi chiari e risultati misurabili;
- **realizzazione:** fornisce uno strumento di gestione per supportare la programmazione e il monitoraggio del lavoro;
- **chiusura:** fornisce uno schema riassuntivo di quanto è stato progettato e, quindi, una base per la valutazione dei risultati e dell’impatto del progetto.

Lo schema presente costituisce la struttura tipica della matrice di Quadro Logico

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI DI CONTROLLO	FONTI DI VERIFICA	PRESUPPOSTI
OBIETTIVI GENERALI	Benefici per la società in generale ai quali il progetto contribuirà	Come sarà misurato il raggiungimento dell'obiettivo generale (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando e quanto spesso)	
OBIETTIVI SPECIFICI	Benefici diretti (SMART) di cui godranno i destinatari grazie al progetto	Come sarà misurato il raggiungimento degli obiettivi specifici (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando e quanto spesso)	Se gli obiettivi specifici sono raggiunti, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo generale?
RISULTATI	Servizi e prodotti tangibili ottenuti a seguito delle attività realizzate	Come sarà misurato il raggiungimento dei risultati (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando e quanto spesso)	Se i risultati sono raggiunti, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere gli obiettivi specifici?
ATTIVITÀ	Azioni necessarie al raggiungimento dei risultati desiderati			Se le attività sono realizzate, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere i risultati?

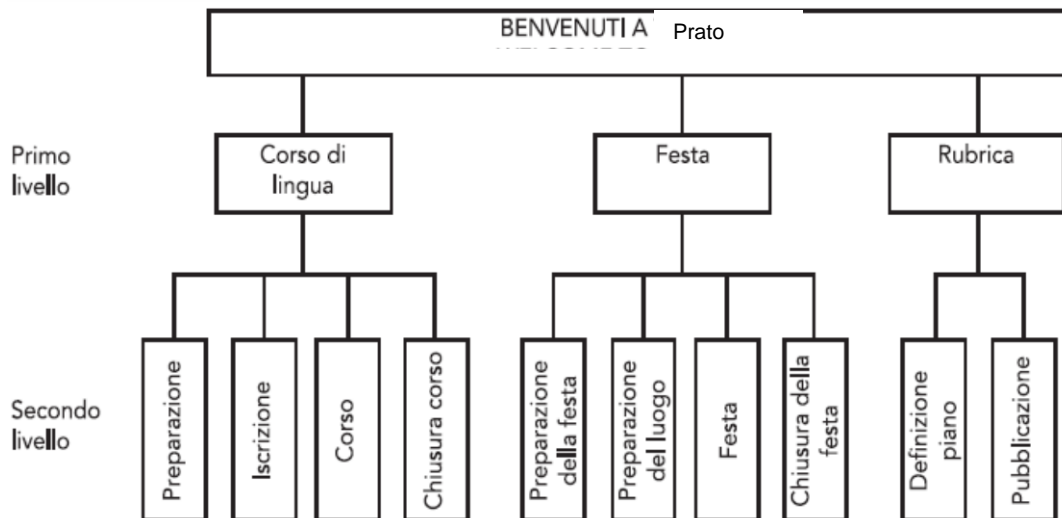
4. LA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

4.1. L'articolazione del lavoro (diagramma WBS)

Il primo passo da compiere è quello di riprendere in considerazione le attività previste dal progetto e descritte brevemente nella sua scheda di presentazione. Lo scopo è quello di creare uno schema analitico di tutte le attività e sottoattività previste. Tale schema si chiama diagramma WBS (Work Breakdown Structure), ovvero struttura dettagliata delle attività. Per fare questo esistono due procedimenti possibili: una via analitica e una sintetica. Nel primo caso, il progetto viene scomposto nelle sue attività principali (primo livello) e queste nelle sue sotto-attività (secondo livello). Tale procedimento di analisi può essere condotto per diversi livelli di approfondimento. Il livello massimo di analisi dipende chiaramente dalla natura e dalla complessità del progetto. In generale, la scomposizione dovrebbe giungere ad un livello di approfondimento sufficiente a dare una descrizione dettagliata delle azioni previste, evitando però di perdere la visione globale del progetto. Per una presentazione delle attività tipiche di progetto (gestione, monitoraggio e valutazione, promozione e diffusione) rimandiamo al capitolo dedicato alla realizzazione del progetto.

Il secondo metodo segue la via inversa: all'inizio si cercano di elencare, senza alcun ordine predefinito, le singole attività. Successivamente, si raggruppano le attività secondo logiche di contenuto, unendo attività che hanno un medesimo obiettivo o un medesimo risultato finale. Questa via, rispetto alla precedente, non assicura

l'esaustività: è probabile che ad un certo punto, fatti i raggruppamenti, si debba riprendere il metodo analitico per riempire le eventuali lacune e giungere ad un livello di dettaglio omogeneo per tutte le attività. In compenso, il metodo sintetico può essere utile come primo approccio, soprattutto nei casi in cui la natura del progetto non sia completamente nota al project manager. Indipendentemente dal procedimento seguito, il risultato sarà un diagramma ad albero simile a quello seguente, che si riferisce al progetto "L'incontro e l'integrazione".



Affinché un diagramma WBS risulti utile e comprensibile anche per chi lo legge per la prima volta, è importante che:

- venga seguita una logica nella scomposizione e ricomposizione delle singole attività;
- il livello di dettaglio sia omogeneo per tutti gli aspetti del progetto.

L'analisi delle attività dovrebbe, a nostro avviso, adottare la logica del "lavorare per progetti" ad ogni livello. Se un progetto è finalizzato al raggiungimento di uno o più obiettivi e al raggiungimento di uno o più risultati, anche ciascuna attività intermedia è mirata alla realizzazione di un prodotto intermedio. L'analisi delle attività del progetto coincide, perciò, con l'identificazione dei prodotti intermedi del progetto e delle attività necessarie per concretizzarli. A questo proposito è opportuno evidenziare che l'articolazione delle attività non segue una logica temporale: non necessariamente ogni attività ne segue un'altra in ordine cronologico, anzi spesso attività diverse possono essere svolte contemporaneamente, specie se tra di loro non esistono vincoli di alcun tipo. Anche nel caso di due attività strettamente correlate, una buona pianificazione delle risorse consente di realizzare alcune delle attività previste nello stesso lasso di tempo. Questo assicura al progetto il grande vantaggio di risparmiare una risorsa preziosa quale il tempo. Per raggiungere un livello omogeneo di dettaglio, vi consigliamo di dedicare particolare attenzione proprio a quelle attività che vi sono meno famigliari. Ciò vi permetterà di evitare errori dovuti ad ignoranza o inesperienza. Non dimenticate che il diagramma WBS è, prima di tutto, un documento di lavoro che serve al project manager e al team di progetto. Ricordiamo, infine, che nel diagramma WBS devono essere considerate anche quelle attività tipiche che ricorrono in ogni progetto, qualunque siano gli obiettivi, i risultati e le attività specifiche del progetto in questione. Ci riferiamo alle attività di gestione del progetto, di monitoraggio e valutazione, di promozione e di

comunicazione, che – ricordiamo – richiedono l’impegno di risorse di personale, tempo e finanze. Infatti, la WBS costituisce il punto di partenza per determinare le risorse necessarie a tutte le attività del progetto.

La tabella che segue, sempre relativa a “L’incontro e L’integrazione” comprende tutte le attività del progetto.

Primo livello	Secondo livello	Terzo Livello
ORGANIZZAZIONE DELLA FESTA	Preparazione della festa	Scelta dei cuochi, dei camerieri, dei musicisti/DJ Definizione del menù Acquisto alimenti Noleggio dell’impianto anti-luci
	Preparazione del Luogo	Predisposizione delle pratiche Ulss Noleggio di tavolo e sedie, palco e tensostruttura Montaggio tensostruttura e impianti Allestimento spazio
	Festa	Preparazione dei cibi e delle bevande Cassa Cucina e distribuzione del cibo e bevande
	Chiusura della festa	Pulizia degli spazi Smontaggio Chiusura pratiche Siae
CORSO DI LINGUE	Preparazione	Scelta del docente Definizione del programma e delle modalità di organizzazione del corso Definizione del calendario Acquisto materiale didattico Promozione del corso
	Iscrizione	Raccolta delle iscrizioni Eventuale selezione dei partecipanti
	Chiusura del corso	Test finale Consegna attestati
RUBRICA	Definizione del piano di pubblicazione	Incontro con caporedattore del giornale locale Definizione dei tempi e modalità di consegna degli articoli
	Pubblicazione	Distribuzione compiti di scrittura Definizione di tempi e modalità di consegna degli articoli
PROMOZIONE E DIFFUSIONE	Promozione del progetto	Preparazione conferenza stampa Raccolta degli interventi per la rubrica Correzione di bozze degli interventi Spedizione al giornale per la pubblicazione degli interventi
	Promozione delle feste	Ideazione di depliant e locandina Stampa Distribuzione materiale promozionale
	Promozione dei corsi	Preparazione del materiale di presentazione del corso Distribuzione del materiale
GESTIONE	Gestione amministrativa	Stipula delle convenzioni con i partner Stipula dei contratti di sponsorizzazione Affidamento di incarichi al personale Altre pratiche burocratiche: assicurazioni, autorizzazioni, ecc...
	Gestione economica-finanziaria	Gestione delle scadenze fiscali Gestione dei flussi di cassa Verifica periodica dell’andamento economico finanziario del progetto
	Gestione del Team	Costituzione del team di progetto e suddivisione dei compiti Incontri di coordinamento con le persone coinvolte Rapporti con partner, sponsor e sostenitori del progetto
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	Monitoraggio della festa	Monitoraggio della preparazione della festa Verifica finale dopo festa con i partner
	Monitoraggio del corso	Somministrazione di un questionario di valutazione agli studenti Relazione periodica del docente Test e colloqui sull’apprendimento della lingua Relazione finale delle attività del corso da parte docente
	Monitoraggio della rubrica/ disseminazione / promozione	Monitoraggio della stampa Verifica dei risultati della disseminazione Valutazione della rassegna stampa
	Valutazione finale	Valutazione dei risultati raggiunti, delle attività svolte e della gestione del progetto – Stesura della relazione finale

Una volta articolato il lavoro complessivo in attività più semplici, dovrebbe essere più facile fare una stima di:

- quante persone devono essere coinvolte nel progetto;
- quali competenze devono possedere;
- quante ore o giorni devono presumibilmente dedicare a quella attività;
- i tempi di svolgimento delle attività;
- i costi per ciascuna attività

Avendo descritto in dettaglio il coinvolgimento delle persone in ciascuna singola attività del progetto, avete così anche definito il team di progetto nel suo complesso, il monte ore/giorni di lavoro, i tempi di realizzazione, il suo costo.

4.2. La pianificazione temporale delle attività (diagramma di Gantt)

Il passo successivo sarà quello di determinare come il progetto e le sue attività saranno svolte nel tempo. Prima di procedere nel dettaglio sarà importante stabilire:

- se si deve dare avvio al progetto entro una certa data;
- se si deve concludere il progetto entro una certa data;
- se il progetto deve avere una durata massima prestabilita.

Tali obblighi (o alcuni di essi) sono spesso posti dalle regole del programma cui ci si rivolge per ottenere un finanziamento. In questo caso, è bene rileggere con attenzione tutti i documenti di presentazione del programma e i suoi allegati per estrapolare queste informazioni. Ma possono essere anche altri i motivi che impongono al progetto specifici vincoli: il coordinamento tra le ordinarie attività dell'organizzazione e le attività straordinarie del progetto, la possibilità di sfruttare particolari coincidenze con altri eventi, manifestazioni, ricorrenze oppure – viceversa – l'opportunità di evitare sovrapposizioni temporali con altri eventi.

Per l'analisi dell'articolazione temporale di un progetto sono stati messi a punto diversi strumenti. Il diagramma di Gantt è sicuramente quello più diffuso, per la sua semplicità di lettura e per la capacità di sintetizzare graficamente tutte le informazioni essenziali. Come vi potrete accorgere con la pratica, un diagramma di Gantt esaustivo e chiaro è indispensabile per la fase successiva di realizzazione del progetto. Vale la pena, quindi, di dedicare molta cura alla sua redazione. Un diagramma di Gantt è semplicemente una tabella ad assi cartesiani: uno degli assi è dedicato alla variabile tempo (scandito in giorni, mesi, anni, secondo la durata e la complessità del progetto) e l'altro asse è riservato alle attività, così come analizzate nel diagramma WBS. Per tornare al nostro esempio, il diagramma di Gantt che descrive il nostro progetto potrebbe essere così:

Benvenuti a Prato

	luglio 05	agosto 05	settem. 05	ottobre 05	novem. 05	dicem. 05	gennaio 06	febbraio 06	marzo 06	aprile 06	maggio 06	giugno 06
ORGANIZZAZIONE DELLA FESTA												
Preparazione della festa												
Preparazione del luogo												
Festa												
Chiusura della festa												
CORSO DI LINGUA												
Preparazione												
Iscrizione												
Corso												
Chiusura del Corso												
RUBRICA												
Definizione piano di pubblicazione												
Pubblicazione												
PROMOZIONE E DIFFUSIONE												
Promozione progetto	CS		Com								Com	
Promozione della festa												
Promozione dei corsi												
GESTIONE DEL PROGETTO												
Gestione amministrativa												
Gestione economico-finanziaria			VC	VC			VC					VC
Gestione del gruppo	I	I	I	I			I		I		I	I
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE												
Monitoraggio della festa												
Monitoraggio del corso					T		T		T		T	
Monitoraggio rubrica / promozione												
Valutazione finale / Rendicontazione												

LEGENDA

CS: Conferenza stampa

Com: Invio comunicati stampa

I: Incontri di coordinamento

I: Incontri di coordinamento

T: Test/verifica del corso

VC: Verifica contabile

Ogni attività è caratterizzata da una data d'inizio, una data di fine e una durata. Queste tre informazioni vengono rappresentate nel diagramma da una barra (una freccia o da un altro segno grafico) posizionata nella tabella così che i suoi estremi coincidano con l'inizio e la fine dell'attività, mentre la sua lunghezza rappresenta la durata. Per disegnare un diagramma di Gantt basta quindi determinare i tre valori temporali di ogni attività. Il modo più semplice è quello di decidere entro quale data deve essere terminata l'attività e risalire a ritroso nel tempo, calcolando quanto durerà. È ovviamente possibile procedere anche in senso contrario: fissare la data di avvio dell'attività e, considerato il tempo necessario, determinare la data di conclusione. La stima dei tempi del progetto deve essere realistica, ossia non eccedere in senso ottimistico (per non rischiare di aver previsto troppo poco tempo),

né in senso pessimistico (per evitare di sprecare una risorsa preziosa come il tempo). Inoltre, si deve tener conto non solo del tempo necessario, ma anche delle interruzioni che si possono verificare normalmente: ferie, festività, ecc.. Soprattutto, si deve lasciare un margine per tutti quegli inconvenienti inaspettati che – inevitabilmente – si presentano in fase di realizzazione. Nella programmazione delle attività, e quindi nella redazione del diagramma di Gantt, non si deve mai dimenticare che il progetto si inserisce in un contesto che ha una propria temporalità. In particolare, è bene tenere in considerazione tutti quegli eventi che possono interferire in maniera positiva o negativa con il progetto. Molti di questi eventi sono chiaramente non preventivabili, ma altri possono essere considerati altamente probabili o persino certi perché ricorrenti (la pioggia in aprile, la festa del patrono) o prestabiliti da tempo (i prossimi campionati mondiali di calcio in Germania). All'interno di un diagramma di Gantt è possibile evidenziare, attraverso l'uso di una legenda, alcuni episodi particolarmente importanti per la vita del progetto: incontri di coordinamento tra partner, scadenze per la presentazione di relazioni intermedie e finali, conferenze stampa, seminari, conferenze ed altri eventi puntuali previsti dal progetto. Alla fine, il diagramma di Gantt offrirà una visione d'insieme dello svolgimento temporale del progetto, evidenziando:

- il periodo di svolgimento delle attività;
- la data degli eventi principali;
- i risultati intermedi del progetto che segnano il passaggio da una attività all'altra;
- i rapporti di simultaneità e successione tra le diverse attività, compresi anche i rapporti di interdipendenza reciproca;
- la presenza di punti critici, in cui diverse attività ed eventi convergono;
- le scadenze principali per la gestione del progetto.

5. IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO

5.1 La buona riuscita di un progetto

Il monitoraggio e la valutazione sono due attività distinte ma strettamente correlate, necessarie per la buona riuscita di un progetto. La loro importanza è tale che ogni progetto dovrebbe prevedere sin dalla sua ideazione un piano di monitoraggio e valutazione specifico. La descrizione di tale piano è, ormai, quasi sempre richiesta anche dai formulari per la domanda di finanziamenti. Ma anche uno sponsor, prima di concedere un contributo, potrebbe desiderare delucidazioni su questo aspetto del progetto.

5.2. Il monitoraggio

“Il monitoraggio consiste nella rilevazione e registrazione sistematica d'atti di un processo allo scopo di confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo, con quello inizialmente prestabilito”.

Il monitoraggio è un procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto, che avviene per tutta la sua durata.

Gli scopi del monitoraggio sono:

- ✓ fornire un quadro dello stato del progetto in un dato momento, in vista di una sua condivisione con tutto il team di progetto;
- ✓ fornire dati ed informazioni utili per la valutazione del progetto.

Il monitoraggio riguarda anche tutti gli aspetti di un progetto quali: le attività, i prodotti e i risultati, i tempi, i costi. Esso risponde, quindi, a domande del tipo:

- a quale fase del progetto siamo arrivati?
- quante e quali azioni tra quelle programmate sono state realizzate?
- quali sono gli esiti delle azioni realizzate?
- quanto è stato speso finora? quali sono le entrate finora?

Il monitoraggio fornisce, inoltre, un primo confronto tra quanto pianificato e quanto realizzato allo stato attuale, misurando in maniera oggettiva gli scostamenti ed evidenziando le discrepanze:

- siamo in ritardo o in anticipo rispetto al calendario delle attività?
- abbiamo speso più o meno rispetto a quanto preventivato? abbiamo ricevuto più o meno rispetto a quanto preventivato?
- quali sono le differenze principali dei prodotti/servizi tra quanto pianificato e quanto realizzato?

Al fine di assicurare l'obiettività del monitoraggio, già in fase di pianificazione – e comunque all'inizio del progetto – è opportuno definire in che modo verrà svolto, precisando:

- gli aspetti che si vogliono monitorare;
- le informazioni che si intende raccogliere;
- gli strumenti, le modalità ed i tempi della rilevazione dei dati;
- chi svolgerà il monitoraggio.

Per quanto riguarda gli aspetti, possiamo distinguere:

- un **monitoraggio finanziario**, che rileva i dati finanziari principali del progetto, ossia l'andamento delle entrate e delle uscite e il loro scostamento rispetto al budget preventivo: ad es. ammontare delle spese sostenute, scostamento dal budget, individuazione di nuovi sponsor;
- un **monitoraggio della realizzazione fisica delle attività**, che si focalizza sui prodotti, rilevando in che proporzione sono realizzate le azioni previste dal progetto: ad es. numero di lezioni già fatte, numero di partecipanti al corso, numero di partecipanti alla festa;
- un **monitoraggio dei risultati** che rileva gli esiti che le attività condotte hanno generato sui destinatari o sul contesto di riferimento.

Nota: Una qualsiasi raccolta di informazioni su soggetti coinvolti in un intervento può essere definito monitoraggio

Le informazioni da raccogliere sono espresse da un sistema di indicatori, che varia da progetto a progetto secondo gli aspetti da monitorare. Gli indicatori, che possono essere sia quantitativi sia qualitativi, consentono di rappresentare in modo sintetico l'andamento del progetto sotto ciascuno degli aspetti sopra presentati.

Ricordiamo che gli indicatori sono variabili assunte come misura di un fenomeno: occorre, dunque, identificare gli aspetti del progetto la cui misurazione consenta di tenere sotto osservazione l'evoluzione del progetto stesso. Spesso, invece, si cade

nella tentazione di immagazzinare grandi quantità di dati per il semplice fatto di averne la disponibilità, senza chiedersi se ed in che misura sono quelle le informazioni che servono per poter alla fine esprimere un giudizio sull'andamento del progetto.

Si consiglia dunque di adottare indicatori che siano:

- pertinenti con il fenomeno che si intende osservare;
- semplici e di facile comprensione;
- in numero limitato;
- disaggregati per genere;
- che forniscano dati confrontabili con altri progetti o esperienze;
- corredati di adeguate scale di misurazione.

Gli indicatori si dividono per tipologia in:

- indicatori finanziari: comprendono le principali variabili che sintetizzano lo stato finanziario del progetto;
- indicatori di realizzazione, che misurano l'avanzamento fisico delle attività del progetto;
- indicatori di risultato (o di efficacia), che consentono di misurare gli effetti immediati o di breve termine;
- indicatori di impatto, che consentono di misurare gli effetti di medio o lungo termine.

La definizione di una strategia di monitoraggio dovrebbe avvenire già in fase di ideazione e pianificazione o, al più tardi, all'inizio del progetto. Durante la fase di realizzazione, avverrà la raccolta delle informazioni e la loro condivisione all'interno del team di progetto secondo le modalità previste.

5.3. La valutazione

“La valutazione esprime un giudizio sul valore di un intervento in relazione a criteri e regole prestabiliti. Il giudizio riguarda principalmente i bisogni ai quali l'intervento deve rispondere e gli effetti prodotti dall'intervento stesso. La valutazione si basa su un'informazione espressamente raccolta e interpretata per produrre un giudizio che può riferirsi ad esempio: all'efficacia di un programma; al rapporto costi/benefici di un progetto; alla fondatezza di una politica; alla qualità di un servizio pubblico”.

La valutazione è inestricabilmente collegata al monitoraggio, ma ne rappresenta il completamento: a partire dai dati raccolti si attiva un processo di comparazione, riflessione e analisi, tale da consentire di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare in futuro sulla scorta di tale esperienza.

Le attività di monitoraggio e valutazione servono per “informare il processo decisionale”, ovvero rendere edotti coloro che gestiscono, finanziano, collaborano, decidono un progetto, dell'ammontare di attività realizzate (o da realizzare), dei risultati conseguiti (o da conseguire), dei costi sostenuti (o da sostenere) ed a quali condizioni, per consentire loro di prendere decisioni che siano fondate sulla conoscenza della situazione che intendono modificare. La valutazione si rivolge ad almeno tre gruppi di destinatari:

- l'ente finanziatore e gli sponsor, ovvero coloro che sostengono il progetto e, in genere, pretendono una serie di evidenze in merito al conseguimento degli obiettivi attesi ed ai costi sostenuti;
- i partner, ovvero chi interviene nella gestione concreta del progetto;

- gli stakeholder, ovvero tutti quei soggetti che in qualche modo sono portatori di interessi nell'ambito di intervento del progetto stesso.

La valutazione fornisce dati preziosi anche per chi, un domani, si troverà a promuovere o gestire progetti dello stesso tipo e potrà, ad esempio, evitare gli errori da noi segnalati, oppure ricalibrare gli obiettivi o le risorse sulla base della nostra esperienza. In questo senso l'attività di valutazione è anche un processo di apprendimento collettivo, nella misura in cui favorisce la riflessione sull'esperienza condotta e si avvale del coinvolgimento attivo di tutte le forze in campo. La valutazione, infine, consiste in una serie di attività che iniziano prima del progetto stesso e si svolgono anche dopo la sua conclusione e devono essere programmate in anticipo. Possiamo distinguere quattro diverse forme di valutazione che avvengono in momenti e con scopi distinti.

Valutazione ex ante: viene realizzata in fase di ideazione e pianificazione e permette di valutare, prima dell'avvio del progetto, se il progetto si fonda su motivazioni valide, se gli obiettivi che ci prefiggiamo sono raggiungibili, se le attività proposte sono coerenti con gli interventi di zona, se le risorse a disposizione sono sufficienti. L'analisi dei bisogni, l'analisi SWOT (fase di ideazione) e la pianificazione delle risorse sono alcuni strumenti della valutazione ex ante. Lo scopo principale è decidere se si può realizzare il progetto e se è opportuno farlo.

Valutazione in itinere: ha luogo durante il progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o il raggiungimento di un risultato intermedio (milestone). Lo scopo è di valutare, sulla base di quanto realizzato, gli eventuali aggiustamenti al piano di progetto, ossia cosa si deve e si può fare per apportare delle migliorie. In particolare, la valutazione in itinere ha l'obiettivo di:

- individuare e/o prevedere i problemi (rischi e minacce) e prendere decisioni sul da farsi per risolverli, evitarne gli effetti, o limitarne l'impatto sul progetto;
- individuare e/o prevedere le opportunità e prendere decisioni in merito ai passi per sfruttarle ai fini del progetto.

Valutazione finale: si colloca, dal punto di vista temporale, nel momento in cui il progetto giunge a conclusione ed esprime un giudizio complessivo su quanto realizzato, evidenziando i fattori di successo e/o di insuccesso del progetto per trarre degli insegnamenti trasferibili, consolidare l'esperienza, capire qual è il margine di miglioramento rispetto a quanto realizzato (cosa si sarebbe potuto e/o dovuto fare).

Valutazione ex post: realizzata dopo un certo lasso di tempo dalla fine del progetto (un anno o più a seconda della sua complessità), esprime un giudizio circa il suo impatto ed il grado di raggiungimento dell'obiettivo generale (cosa si sarebbe potuto e/o dovuto fare).

Come è stato detto più volte, la ragion d'essere di un progetto è il raggiungimento di uno o più obiettivi, e tali obiettivi si configurano come un cambiamento del contesto a seguito delle sue attività. La valutazione vaglia il rapporto tra il progetto e i suoi effetti, il suo impatto, i suoi risultati rispetto a quanto pianificato. In particolare, nella letteratura vengono identificati numerosi criteri di valutazione:

- ✓ **efficacia:** i risultati ottenuti sono pari/inferiori/superiori (sia quantitativamente sia qualitativamente) agli obiettivi prefissati?
- ✓ **efficienza:** il raggiungimento degli obiettivi è avvenuto con il minor utilizzo di

energia (minor tempo, a costi inferiori)?

✓ **impatto:** quali sono gli effetti che il progetto ha avuto sul contesto, al netto delle influenze che non dipendevano dal progetto stesso?

✓ **rilevanza:** gli obiettivi specifici del progetto sono appropriati alla soluzione dei problemi che ci si è posta? il progetto risponde effettivamente ai bisogni espressi dal contesto?

✓ **sostenibilità:** i risultati del progetto sono duraturi? quanto a lungo continueranno a prodursi anche dopo la conclusione del progetto?

✓ **soddisfazione dei destinatari:** i destinatari che hanno beneficiato delle attività del progetto quale gradimento esprimono in proposito?

Anche l'attività di valutazione deve essere pianificata già prima della realizzazione del progetto. Essendo orientata al controllo del raggiungimento degli obiettivi, è particolarmente importante che gli obiettivi specifici del progetto siano realmente SMART, in particolare misurabili. Vale la pena sottolineare che misurabile non significa solamente quantificabile, ma più in generale rilevabile in maniera più oggettiva possibile. La valutazione si focalizzerà, soprattutto, sui dati emersi dall'attività di monitoraggio, cercando di mettere a confronto quanto era previsto dal progetto e quanto è stato realizzato. I dati da soli non costituiscono una valutazione: essi devono essere interpretati e giudicati al fine di prendere decisioni in merito alle attività prossime del progetto (o alla realizzazione di analoghi progetti futuri). In particolare, la valutazione deve evidenziare, da un lato, i problemi (rischi e minacce) attuali o possibili, dall'altro, le opportunità e i punti di forza reali o possibili. Ciò significa che valutare non vuol dire soltanto evidenziare ciò che non va del progetto, ma anche ciò che funziona e sul quale si deve puntare per il suo successo.

5.4. Le differenze tra monitoraggio e valutazione del progetto

Che monitoraggio e valutazione siano due attività distinte, benché strettamente connesse, lo si evince dal fatto che avvengono in tempi diversi all'interno del ciclo di vita di un progetto. Lo schema che segue mostra come il monitoraggio sia un processo continuo che segue tutta la fase di realizzazione. La valutazione, invece, consiste in una serie di momenti che hanno luogo già in fase di ideazione e pianificazione (ex ante), che continuano anche durante la realizzazione (in itinere) e la chiusura (finale) e anche a distanza dalla conclusione del progetto stesso (ex post).

E' possibile ricapitolare le principali differenze tra queste due attività, con lo schema seguente:

	MONITORAGGIO	VALUTAZIONE
Cos'è	Raccolta di dati ed informazioni sul progetto per la comprensione del suo stato di fatto (come è)	Esprime un giudizio sul valore di un intervento in relazione a criteri e regole prestabiliti
Perché si fa	<ul style="list-style-type: none"> per avere una chiara visione dello stato del progetto, da condividere con il team ed eventualmente con i suoi stakeholder per fornire materiale per la valutazione 	Valutazione ex ante: <ul style="list-style-type: none"> per decidere la fattibilità del progetto; per identificare in anticipo quali sono gli elementi, verificandosi i quali, si potrà esprimere un giudizio di efficacia sul progetto. Valutazione in itinere: <ul style="list-style-type: none"> per decidere in merito alla gestione del progetto: cosa si deve modificare. Valutazione finale e valutazione ex-post: <ul style="list-style-type: none"> per giudicare come si sarebbe potuto

		o dovuto realizzare il progetto.
Quando si fa	In fase di realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • In fase di ideazione o pianificazione (ex-ante) • In fase di realizzazione (in-itinere) • In fase di chiusura (finale) • Dopo la conclusione del progetto, a distanza (ex-post)
Caratteristiche	Processo continuo	Processi iterato (a tappe fisse)