
Project Cycle Management

La programmazione della fase di progettazione esecutiva.
Il piano di lavoro per la fase di fattibilità.



La programmazione della fase di progettazione esecutiva Il piano di lavoro per la fase di fattibilità

Analisi degli attori-chiave del progetto o partner

Analisi degli attori o partner

Il progetto, al di là di quelli che sono i suoi risultati e obiettivi, verrà in effetti realizzato dall'insieme di organizzazioni o enti che costituiscono il partenariato progettuale.

E' importante pertanto che avvenga, all'inizio della fase di progettazione esecutiva, un chiarimento sul ruolo che ciascun partner intende avere nel prosieguo del progetto, vale a dire sia nella imminente fase di progettazione esecutiva così come in quella di realizzazione.

Per favorire questa riflessione, è opportuno che ciascun partner chiarisca:

- il tipo di contributo che intende apportare al partenariato; per contributo si intende la risorsa che quella organizzazione o ente può dare già da subito agli altri partner, per esempio competenze tecniche o istituzionali, rete di contatti, informazioni, attrezzature o strutture, o anche fondi; è importante focalizzarsi in questa fase sul tipo di contributo e non già sulle attività che il partner intende svolgere in fase di realizzazione, già che queste saranno meglio definite nella imminente fase di progettazione esecutiva;
- l'interesse o l'aspettativa che nutre rispetto al progetto; con questo si intende la vera ragione che porta una organizzazione a impegnarsi e a spendere energie nel progetto; potremo dire che è il "tornaconto" che l'ente ricava dalla sua partecipazione al progetto; ogni partner infatti vede nel progetto una occasione per contribuire a un proprio piano di sviluppo o a una propria strategia ed è importante che questo aspetto sia condiviso in modo trasparente tra tutti i partner prima che il progetto cominci, onde evitare futuri malintesi;
- l'eventuale ruolo che intende svolgere; uno o più partner possono avere intenzione di svolgere un ruolo preciso nel progetto, quale ad esempio quello di coordinatore o semplice fornitore o altro. Anche in questo caso è importante che queste istanze siano presentate prima possibile.

La matrice di partenariato

Una maniera semplice di riportare in un quadro unico i contributi e le aspettative degli attori è di riempire una "matrice dei partner" di questo tipo:

Partner	Contributo	Interesse/ aspettativa	Ruolo
Partner A			
Partner B			
Partner C			

L'analisi degli ostacoli

**Cosa
"andare
storto"?**

può In questa fase è anche molto importante avviare una riflessione sugli ostacoli che si frappongono al successo del progetto.

E' opportuno che i partner riflettano su tutto quello che "può andare storto", e cioè sugli ostacoli (potenziali o reali), problemi, criticità, interrogativi, punti ancora da chiarire ed anche perplessità che loro "vedono" nello sviluppo progettuale. In altre parole, i partner si interrogheranno sulle seguenti due domande:

- che cosa può impedire o rendere difficile la realizzazione delle attività del progetto?
- che cosa può inficiare il successo del progetto?

Questa disamina va fatta in modo ampio e completo, non tralasciando anche aspetti apparentemente "minori", che però possono rivelarsi determinanti per lo sviluppo del progetto.

E' importante anche che ciascun ostacolo, singolarmente, venga chiarito subito tra i partner, per non creare una confusione sul suo significato, che renderebbe più difficile la fase di progettazione esecutiva.

Per effettuare questo tipo di analisi è anche opportuno che siano chiamate a rispondere o a riflettere in gruppo quelle persone che conoscono bene il progetto. E' quindi un lavoro che va effettuato più con i responsabili operativi che con i rappresentanti politici delle organizzazioni, i quali possono anche non essere a conoscenza di aspetti organizzativi legati al progetto.

Nel facilitare questa riflessione, sarà opportuno raggruppare gli ostacoli in tre categorie:

- quelli che devono essere risolti o affrontati SUBITO, nel senso che non è possibile andare avanti, nel momento in cui si è, se non vengono chiariti;
- quelli che saranno risolti o affrontati in fase di progettazione esecutiva, è cioè che costituiranno oggetto di azioni specifiche nella imminente fase di progettazione esecutiva
- quelli che saranno affrontati nella fase di realizzazione; è questo il caso dei problemi meno urgenti, la cui risoluzione può essere demandata alla fase di realizzazione.

E' chiaro che, una volta effettuata questa suddivisione, la prima cosa da affrontare sono gli ostacoli più urgenti, quelli da affrontare subito. Pertanto è necessario favorire un momento di incontro e di decisione su questi aspetti prima possibile, giacché la loro esistenza sta bloccando lo sviluppo della progettazione.

Per quel che riguarda invece gli ostacoli da affrontare in fase di progettazione esecutiva, è necessario stabilire quali sono le azioni che i partner effettueranno, in questa fase, per affrontare o rimuovere tali ostacoli.

Ecco alcuni esempi di ostacoli e la relativa azione:

Ostacolo	Azione
Mancato coinvolgimento dell'Ente X	Incontro dei partner con l'Ente X
Scarsa definizione dell'attività X del progetto	Studio di fattibilità dell'attività X del progetto
Incomprensioni nella divisione del budget tra i partner	Riunione tecnico-finanziaria tra i partner
I beneficiari non sono a conoscenza del progetto o non sono stati ancora coinvolti	Incontri dei partner con i rappresentanti dei beneficiari
Mancata definizione delle modalità di comunicazione tra i partner	Studio di fattibilità sulla comunicazione interna tra i partner

E' probabile che più ostacoli saranno risolti o affrontati con una sola azione.

Il piano di lavoro per la fase di fattibilità

Le caratteristiche di un piano di lavoro

E' poi necessario che queste azioni siano ordinate cronologicamente, eventualmente arricchite di "sotto-azioni" preparatorie o conclusive, e che tutte queste siano collocate in un'unica matrice, detta "piano di azione per la fase di fattibilità".

In questo piano di azione sarà necessario, d'accordo con tutti i partner, stabilire:

- chi sarà il partner (o i partner) responsabile di quell'azione; è molto importante infatti attribuire responsabilità precise nella fase di fattibilità. Il partner responsabile sarà da considerarsi il partner "iniziatore" di quella azione, a cui potranno eventualmente associarsi anche altri ma sarà cura del partner "responsabile" il completamento di quell'azione; se il partner in questione non dispone delle competenze tecniche per svolgere l'azione potrà avvalersi di consulenti esterni ma dovrà garantire su qualità e tempi di svolgimento dell'azione

- quale sarà il prodotto di quest'azione; in alcuni tipi di progetti, e per particolari tipi di azioni (costruzione di prototipi, ricerche scientifiche) esisterà un prodotto "fisico" quale risultato dell'azione (es. CD-ROM, documenti ecc.);
- entro quale data o in quale data l'azione sarà realizzata; nel caso di elaborazione di uno studio, ad esempio, è importante stabilire entro quale data lo studio sarà disponibile, mentre per eventi quali le riunioni o altri eventi è necessario definire il giorno esatto in cui ciò avverrà.

Un esempio di matrice del piano di lavoro comune per la fase di progettazione esecutiva è il seguente:

La matrice del piano di azione

Azione	Partner responsabile	Prodotto	Scadenza o data
Azione 1	Partner X	Prodotto A	Entro ...
Azione 2	Partner X e Y	Prodotto B	Giorno ...
Azione 3
Azione 4

Questo quadro, definito all'inizio della fase di fattibilità, costituirà il piano di lavoro per tutti i partner nella fase di fattibilità.