

Il responsabile di progetto – guida alla realizzazione di progetti

Sul sito www.14-19.ch (e-mail info@14-19.ch)
potete trovare ulteriori informazioni sul «Progetto 14–19»,

oppure contattateci al seguente indirizzo:

Progetto 14–19

casella postale

4002 Basilea

tel. 061 636 04 19

fax 061 636 04 20

Editore: Progetto 14–19, Expo.02

Autori: Peter Corbat, Basilea, Matthias Vatter, Berna

Consulenza e supervisione redazionale:

Peter Egger, Bernhard Probst, responsabili editoriali h.e.p. verlag AG, Berna

Traduzione dal tedesco: Tiziano Balmelli

Rilettura: Anja Vatter, Berna

Grafica: Ateliers Jaune, Berna

Tutti i diritti riservati © 2001 Progetto 14–19, Expo.02, Basilea/Svizzera

Contenuto

1. Progetto e idee, come trovare delle idee	
Progetto?	3
Visioni, idee, obiettivi/come trovare delle idee	3
Il mandato iniziale	6
Trovare delle idee, risolvere i problemi	6
2. L'organizzazione del progetto/decisioni	
Questioni fondamentali e regole	9
Il ruolo di chi dirige il progetto	9
Il gruppo che realizza il progetto, il contesto del progetto	9
3. La pianificazione del progetto	
Principi fondamentali	12
Punto della situazione/punti cardinali/traguardi intermedi	12
I metodi per pianificare	13
4. La realizzazione del progetto	
Il lavoro di gruppo	14
Resistenze, problemi, incidenti di percorso	14
5. Valutazione del progetto/bilancio	16
6. Bibliografia	16
7. Appendice	
Scheda di lavoro « La visione che ispira il progetto »	18
Scheda di lavoro « Il mandato iniziale »	19
Scheda di lavoro « L'organizzazione del progetto »	20
Check list « Scadenario »	21
Scheda di lavoro « Pianificazione generale »	22
Check list « Valutazione/bilancio »	23

1. Progetto e idee, come trovare delle idee

1.1. Progetto?

Ovunque si realizzano progetti. Quando a scuola si realizza un progetto partendo da un tema trattato in classe, quando viene costruita una casa, organizzata una mostra, quando viene realizzata una macchina, oppure quando viene organizzata una festa: tutti questi sono singoli progetti, realizzati da una o da più persone.

Ovviamente, ci sono dei progetti che si possono realizzare velocemente e senza alcun problema. Una piccola festa privata, ad esempio. Quando però si tratta di un progetto di grandi dimensioni, la maggior parte delle persone si sentono subito incapaci di realizzarlo e perdono la motivazione. Ad esempio quando si tratta di costruire una casa, di organizzare una grande festa, di creare una nuova macchina per la produzione industriale, oppure nel caso dell'esposizione nazionale Expo.02. In questi casi, ci sono infatti troppe cose a cui pensare e il rischio di commettere errori è molto alto. Per molte persone vi è poi anche un problema di tempo. Troppo spesso bisogna rimandare grandi progetti, oppure improvvisamente questi costano molto più del previsto, siccome la loro realizzazione è più impegnativa e dura di più di quanto si fosse pensato al momento della pianificazione. Le situazioni più difficili sono però quelle in cui vi è «semplicemente» un'idea, una visione per il perseguimento di un obiettivo di natura ideale, senza che ancora si sappia quale dovrà essere alla fine il risultato del progetto.

In inglese, per definire la gestione e la realizzazione di un progetto, si parla di «project management»; questo termine è spesso utilizzato dagli specialisti del settore e si tratta di qualcosa che si può imparare. Esistono addirittura delle vere e proprie professioni legate al «project management». Ma non è sempre necessario seguire tutt'un apposito corso di formazione. Per la gestione di ogni progetto esistono alcune regole fondamentali e alcuni metodi per organizzare il lavoro in modo efficace, così da non perdersi d'animo. Questa «Guida alla realizzazione di progetti» vuole esservi d'aiuto e sostenervi nelle vostre attività.

1.2. Visioni, idee, obiettivi/come trovare delle idee

E' ovvio: all'inizio e alla fine vi è un risultato. Forse si tratta solo di una visione, di un'idea concreta oppure di un obiettivo completamente nuovo.

Una visione è l'immagine di relazioni e interconnessioni future in una prospettiva a lungo termine.

Visione (dal latino, derivato da *videre*, cioè vedere)

- Il vocabolo «visione» ricopre diverse accezioni. Nel contesto della realizzazione di progetti, questo termine può avere i seguenti significati:
- un obiettivo strategico di natura ideale, perseguito a lungo termine;
- la descrizione di una situazione ideale fortemente desiderata;
- il tentativo coraggioso di raggiungere un obiettivo che non potrà mai essere pienamente raggiunto;
- un obiettivo di natura ideale che tutti i membri del gruppo vogliono raggiungere.

IMPORTANTE *Un progetto ha bisogno di una visione, cioè di un obiettivo comune di natura ideale che contribuisce, soprattutto quando vi lavorano più persone, alla coesione e alla perseveranza nel lavoro per la realizzazione del progetto. Quest'obiettivo comune di natura ideale contribuisce a motivare le persone e infonde loro la necessaria energia.*

Idee

A differenza di una visione, un'idea è qualcosa di più concreto. Con un'idea, si sa infatti più o meno cosa si vuole fare, cosa si vuole ottenere. Un'idea può anche rappresentare un modo per sapere COME ci si potrebbe avvicinare allo scenario della nostra visione. Un'idea può infatti essere una via, un mezzo. Una via per il raggiungimento di un obiettivo o per la soluzione di un problema.

Un'idea è innanzitutto un «lampo di genio». Un'idea ci viene in mente senza che tutte le conoscenze necessarie siano ancora state acquisite ed elaborate. Un'idea necessita quindi che vi ci si lavori.

Un'idea deve ancora essere realizzata, tradotta in realtà. L'idea deve diventare un obiettivo concreto.

Obiettivo

L'obiettivo di un progetto deve essere un risultato ben definito. E' ciò che si vuole concretamente realizzare.

Quando ci si è dati un obiettivo, l'azione diventa più concreta, si può sapere quali sono le persone da coinvolgere, chi deve fare cosa e secondo quali tempi; sarà inoltre possibile stimare con una certa precisione i costi dell'intero progetto.

L'obiettivo di un progetto deve essere chiaro già prima di iniziare la vera e propria organizzazione dello stesso.

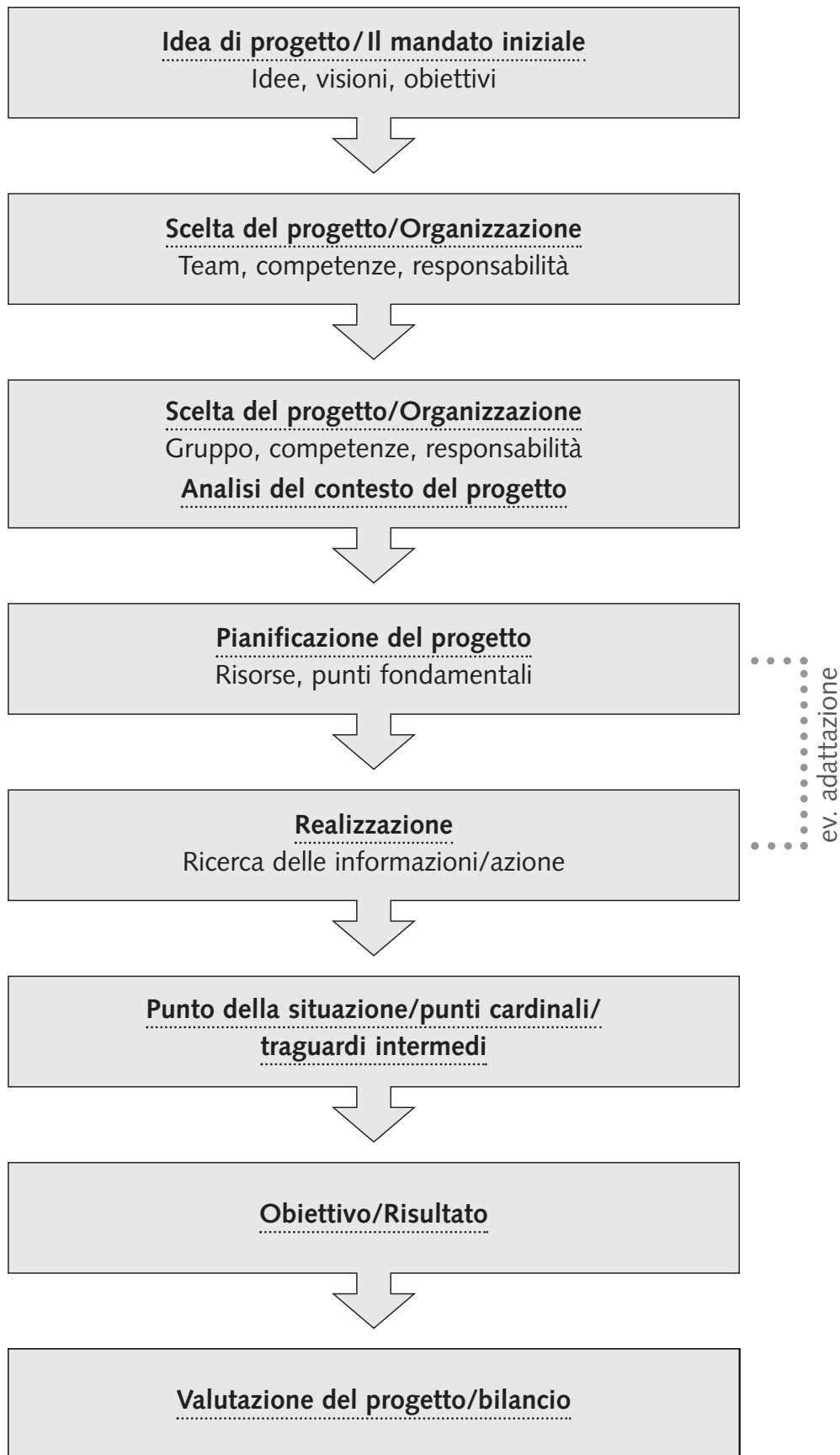
Delle modifiche parziali dell'obiettivo del progetto possono intervenire durante la fase di realizzazione. E' però importante che sin dall'inizio sia chiaro come si dovrà procedere di fronte a queste eventuali modifiche.

Va anche definito con una certa precisione il prodotto che si vuole ottenere alla fine dei lavori. Si tratta di una presentazione? Della costruzione di un oggetto? Oppure una combinazione di entrambi? O ancora di qualcosa d'altro?

ESERCIZIO *Scrivete le vostre risposte alle seguenti domande, poi discutetene nel vostro gruppo:*

- *Qual è la mia rappresentazione ideale di questo progetto?*
- *Qual è il mio obiettivo personale in relazione a questo progetto, cosa voglio realizzare per me stessa/o?*
- *Cosa voglio realizzare nel gruppo, insieme alle altre persone?*
- *Quale atmosfera di lavoro sarebbe ideale per me (ripartizione dei compiti, collaborazione, luoghi di lavoro)?*

Ora discutete insieme al gruppo le vostre risposte e cercate di definire una sola risposta comune per ogni domanda che possa pienamente soddisfare tutti i membri del gruppo.



1.3. Il mandato iniziale

Talvolta, all'origine di un progetto vi è un mandato concreto. Da parte di un insegnante, di un datore di lavoro, di un superiore oppure da parte di un mandante esterno, nel senso che si riceve un mandato da parte di un cliente per la realizzazione di un determinato progetto. Il mandato iniziale dovrebbe essere già elaborato in comune con i veri responsabili della gestione del progetto. A tal fine sono necessarie un'analisi della situazione e una precisa definizione dell'obiettivo perseguito. Oltre a ciò, devono essere concordate le scadenze principali (in inglese, i « terms of reference »).

Queste scadenze principali sono:

- La descrizione della situazione di partenza/del problema.
- La definizione degli obiettivi del progetto (quali obiettivi dovrebbero essere raggiunti con quali mezzi e a quali condizioni?).
- La definizione del prodotto finale (nel caso in cui non fosse già chiaro).
- L'elenco di tutte le persone, gli uffici e i settori coinvolti nel progetto (chi collabora, chi deve essere informato, chi/cosa è toccato dal progetto?).
- Il chiarimento degli aspetti finanziari per l'intero progetto (dall'elaborazione fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato).
- L'elaborazione di uno schema dello svolgimento dell'intero progetto e dei punti fondamentali da affrontare.
- La definizione delle competenze di ogni persona coinvolta (chi decide cosa, chi comanda chi?).
- La determinazione delle scadenze per l'intero progetto e il termine per la conclusione dello stesso.

ESERCIZIO *Compilate la scheda di lavoro «Il mandato iniziale» riferendovi al vostro progetto e discutetene nel vostro gruppo. Cosa va bene, cosa deve essere cambiato nel formulario? E' necessario creare uno specifico formulario per il vostro progetto?*

1.4. Trovare delle idee, risolvere i problemi

Talvolta, quando si comincia a pensare ad un progetto non vi è ancora nulla di chiaro. Questa situazione è ricorrente soprattutto nelle scuole, quando viene semplicemente impartito il compito di «elaborare un progetto su un tema di vostra scelta». A volte capita però anche che proprio nel mezzo di un progetto sorga un problema per il quale semplicemente non si trova alcuna soluzione e bisogna così abbandonare tutto.

Per affrontare queste situazioni, esistono delle cosiddette «tecniche di creatività» e «strategie per la risoluzione dei problemi». Ecco alcune idee:

«Brainstorming»

Tradotto letteralmente in italiano, significherebbe «tempesta di cervello» – e proprio di questo si tratta. E' semplice: partendo dal «nulla», bisogna fare una lista di tutto ciò che passa per la testa. Si può procedere in gruppo o da soli, in questo modo:

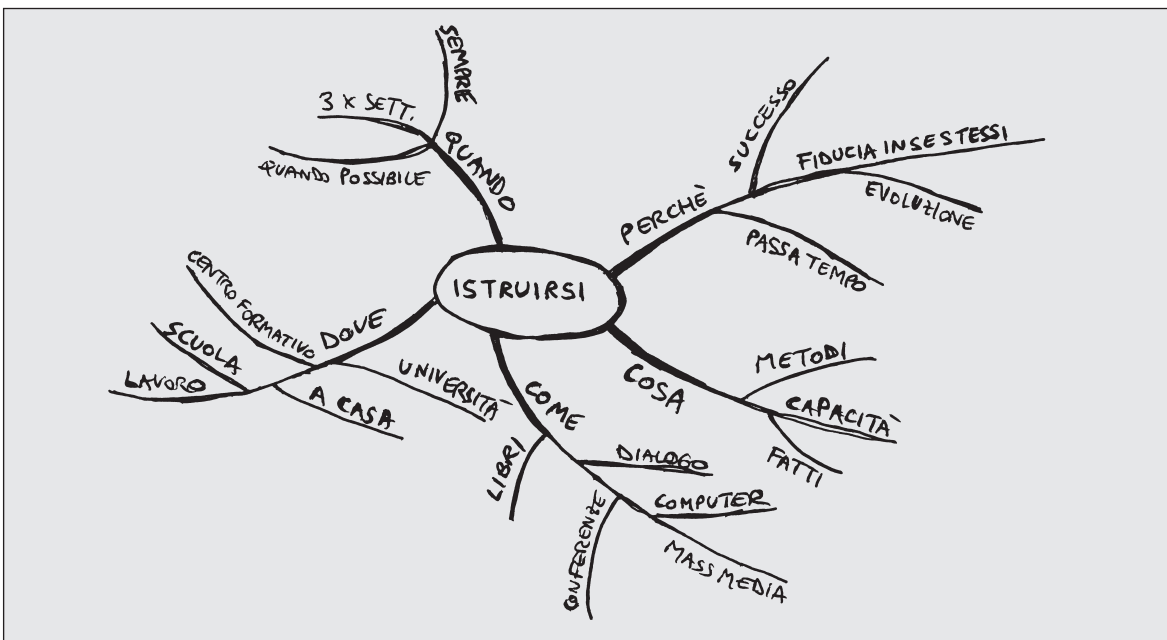
- Prendete un foglio bianco.
- Scrivete e cerchiare la questione di principio per la quale cercate delle idee.
- Prendete una sveglia o un orologio al fine di cronometrare 5 minuti (eventualmente 10).
- Ora annotate sul foglio tutto ciò che vi passa per la testa, anche le cose che magari vi sembrano prive di senso. La qualità non è importante, è la quantità che conta!
- Passati i minuti stabiliti (da rispettare rigorosamente!) – e solo a questo punto – cominciate ad analizzare e valutare qualitativamente i concetti, le idee e tutto il resto che avete annotato.

REGOLA DI BASE *Durante tutti i minuti prestabiliti dovete stare in movimento e annotare proprio tutto quello che viene detto. Censura, controlli e valutazioni qualitative vengono soltanto dopo la «tempesta di cervello».*

«Mindmapping»

Tradotto letteralmente in italiano si tratta di «mappe mentali». Ed è proprio così che dovete procedere:

- Prendete un foglio bianco.
- L'argomento che dovrebbe generare delle idee va annotato nel centro del foglio e cerchiato: si tratta del punto di partenza.
- Ora fatevi venire in mente il maggior numero possibile di parole che sono correlate a questo tema, e annotatele attorno al concetto centrale.
- Ordinate tutte queste parole, cercando di stabilire le interconnessioni fra di esse, partendo dai concetti più generali per continuare verso concetti più concreti e particolari. Per tracciare le interconnessioni fra le parole, utilizzate delle linee di collegamento (rami tematici).



La vostra Mind Map potrebbe assomigliare a questa (elaborata ad esempio sul tema centrale «istruirsi»).

REGOLA *Utilizzate soltanto dei sostantivi, degli aggettivi e dei verbi. Per ogni ramo scrivete soltanto una*
DI BASE *parola. Scrivete in stampatello maiuscolo.*

« Risoluzione sistematica dei problemi nel gruppo »

Per poter risolvere i problemi che si presentano all'interno del gruppo che realizza il progetto, è necessario far prova di senso della collaborazione e di riflessione comune da parte di tutti i membri. Procedete secondo quest'ordine:

- Riconoscere il problema: ognuno scrivete su un foglio quale pensa che sia il problema. Se qualcuno pensa che non esista alcun problema, anche questa opinione va annotata: esiste così un altro problema certo, cioè la divergenza di opinioni sull'esistenza o meno di un problema; ed anche ciò è già di per sé un problema.
- Definire il problema: ora il gruppo deve definire il problema con una (sola) frase comune sulla quale tutti i membri siano d'accordo.
- Analisi delle cause del problema: ognuno scrivete su un foglio quali pensa che siano le cause del problema dal suo punto di vista. Anche gli aspetti parziali, i sintomi, le interconnessioni e le conseguenze vanno annotate. Gli appunti di ognuno vanno nuovamente discussi nel gruppo al fine di formulare una (sola) frase comune sulla quale tutti siano d'accordo.
- Varianti per la soluzione del problema: una persona si incarica di compilare una lista di tutte le proposte di soluzione del problema che vengono via via menzionate dai membri del gruppo.
- Decisione finale: fra tutte queste proposte il gruppo sceglie e mette in pratica quella che più delle altre sembra poter essere condivisa e portata avanti da tutti.

ESERCIZIO *Provate a realizzare una Mind Map per il progetto « festa privata ».*

2. Organizzazione del progetto/decisioni

2.1. Questioni fondamentali e regole

L'accurata organizzazione di un progetto è una questione d'importanza assoluta. L'organizzazione deve assolutamente essere regolata prima della pianificazione vera e propria del progetto e deve fornire risposte alle seguenti domande:

- Chi assume quale incarico e chi realizza quale idea?
- Chi può prendere determinate decisioni (competenze)?
- Chi dirige il progetto, chi è responsabile verso l'esterno?
- Come si verifica l'avanzamento del progetto e come si possono correggere gli errori?
- Chi è responsabile per quale singolo settore (finanze, partner, materiale, ecc.)?

IMPORTANTE *Regolare le competenze e le responsabilità in modo chiaro. E' importante che ogni persona sappia esattamente quali sono i suoi compiti all'interno del gruppo. Ogni persona dovrebbe essere responsabile di qualcosa ed essere ben in chiaro su ciò.*



2.2. Il ruolo di chi dirige il progetto

A seconda della natura del progetto, il ruolo della persona che dirige il progetto può ricoprire funzioni diverse. Essa può « limitarsi » a dare consigli oppure dirigere attivamente i lavori. Ad essa si può anche affidare la responsabilità per l'intero progetto. Questa è la regola nel mondo economico e significa che tale persona dispone di un grande potere che le attribuisce le competenze decisionali più estese in relazione al progetto. Non tutti sono in grado di assumere un tale ruolo dirigente. Una buona direttrice di progetto, rispettivamente un buon direttore di progetto, deve saper:

- valutare le qualità e le debolezze di ogni collaboratore, attribuire ad ognuno i compiti adeguati;
- prendere delle decisioni eque che possano essere accettate da tutti;
- infondere fiducia ad ogni collaboratore verso il progetto, mantenere viva questa fiducia;
- risolvere i conflitti e i problemi, organizzare il sostegno necessario;
- mantenere una visione chiara sull'organizzazione e sulle condizioni quadro del progetto (luoghi di lavoro, orari, punti fondamentali, ecc.)

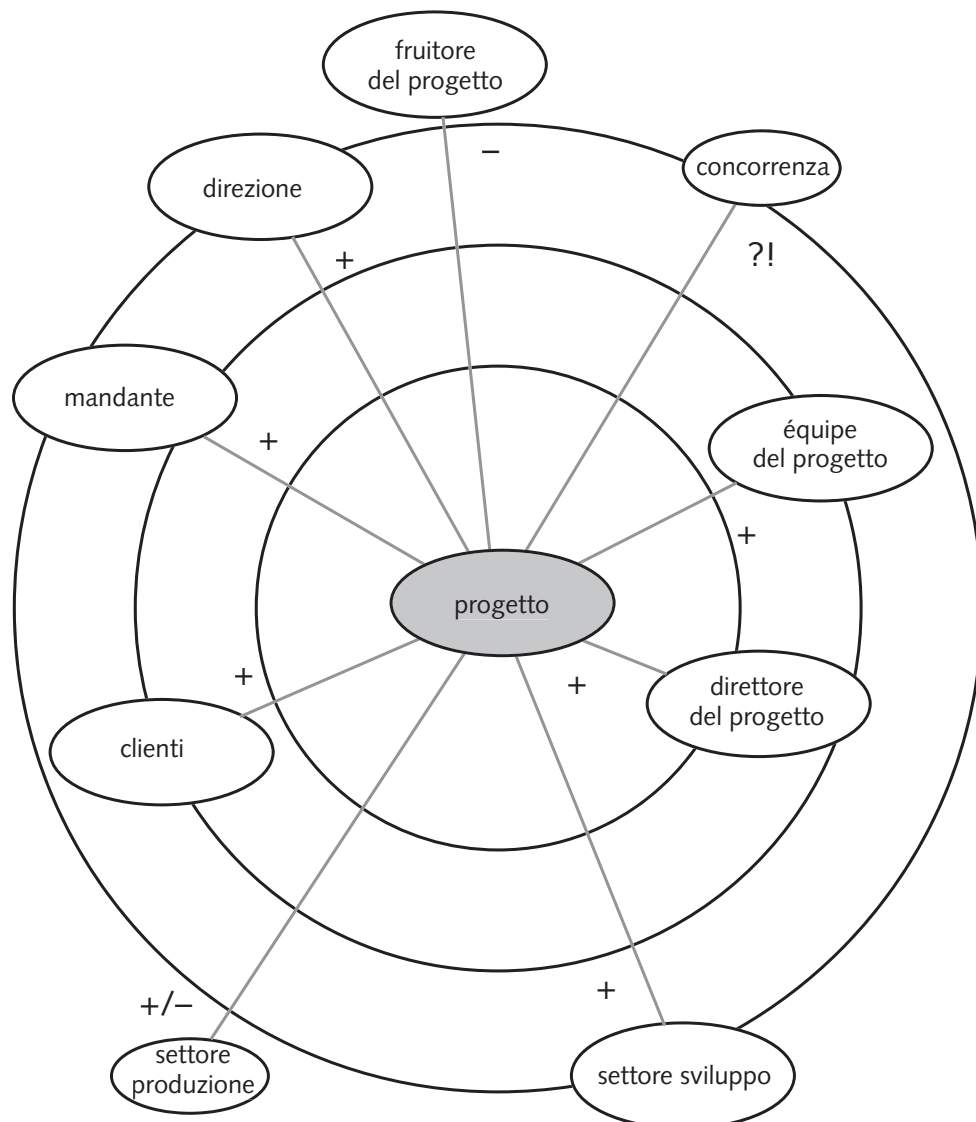
2.3. Il gruppo che realizza il progetto e il contesto del progetto

Saper svolgere un lavoro d'équipe è oggi una qualità molto richiesta. Solo poche persone però sono dei veri « Teamplayers ». Per poter collaborare con successo alla realizzazione di un progetto, una persona deve disporre delle seguenti qualità:

- sapersi integrare in un gruppo e collaborare attivamente;
- onestà ed apertura di spirito verso colleghe e colleghi;
- saper affrontare i conflitti e i problemi in modo costruttivo (non nascondere la testa sotto la sabbia...);
- Criticare i cambiamenti, ma sapere anche evolvere positivamente;
- Saper « perdere » e non serbare rancore né essere troppo suscettibili.

IMPORTANTE Ogni progetto viene realizzato in un determinato contesto! Altre persone, che in realtà non hanno direttamente a che fare con il vostro lavoro, possono venire improvvisamente coinvolte nei lavori, oppure sentirsi toccate dal progetto. Sarà necessario procurarsi determinate cose, altre persone si interesseranno al progetto, alcune regole o leggi ostacoleranno il progetto ecc.

Per non dimenticare nessun punto importante relativo al contesto in cui si realizza il progetto (cosa che potrebbe creare poi seri intoppi...), vi raccomandiamo di procedere ad una cosiddetta « analisi del contesto ».



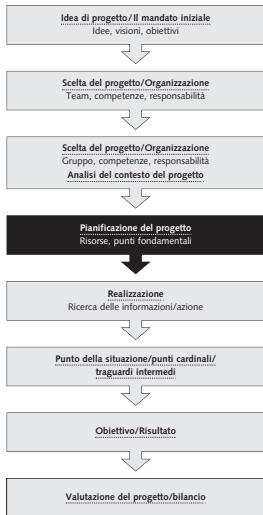
Il contesto di un progetto in un'azienda.

ESERCIZIO *L'analisi del contesto del progetto:*

- *Prendete un foglio bianco e nel mezzo scrivete il titolo del vostro progetto.*
- *Elencate su di un secondo foglio bianco tutte le persone, i gruppi, le istituzioni, le aziende ecc. che possono essere toccate in un modo o nell'altro dal vostro progetto.*
- *Ora raggruppate tutti questi soggetti attorno al vostro progetto, sul primo foglio bianco, annotando più vicino al progetto quei soggetti che sono vicini al gruppo, e più lontano quelli che sono più lontani.*
- *Poi disegnatte attorno ad ogni soggetto dei cerchi più grandi o più piccoli, a seconda della loro importanza per il progetto.*
- *Infine procedete ad una valutazione per stabilire, relativamente ad ogni soggetto, quale sia la sua posizione nei confronti del progetto (sostegno? opposizione? neutralità? ecc.): «+» positiva/benevolenza, «-» negativa/rifiuto, «+/-» (ambivalente/indeciso).*

3. La pianificazione del progetto

3.1. Principi fondamentali



Una buona pianificazione può ridurre di molto il lavoro necessario per realizzare un progetto. Delle tecniche di pianificazione possono quindi rivelarsi utili. Esistono numerose tecniche diverse; analizzarle tutte ci porterebbe troppo lontano dal nostro contesto. Qui di seguito ve ne presentiamo una in particolare.

Ecco una regola di base: un obiettivo semplice richiede una pianificazione semplice, mentre un obiettivo complesso, logicamente, richiede una pianificazione precisa e dettagliata. Tutti i membri del gruppo devono pianificare qualcosa – non solo il direttore del progetto – ognuno nel team ha il proprio piccolo obiettivo parziale da perseguire.

In ogni pianificazione bisogna assolutamente tenere conto delle cosiddette risorse. Ovvero di:

- denaro
- tempo
- conoscenze e competenze (know how)
- collaboratori
- materiale e strumenti di lavoro

3.2. Punto della situazione/punti cardinali/traguardi intermedi

Quando si lavora ad un progetto è fondamentale prendere delle decisioni chiare e fare il punto della situazione dopo ogni passo importante o dopo ogni fase di lavoro importante. Quando si fa il punto della situazione, è necessario che il gruppo risponda alle seguenti domande:

- Cosa abbiamo fatto e deciso finora?
- A che punto stiamo?
- Chi fa cosa?
- Cosa resta da fare?
- Quando faremo il prossimo punto della situazione?

IMPORTANTE *I «traguardi intermedi» di un progetto devono essere pianificati. E' necessario riflettere in anticipo – cioè proprio nella fase di pianificazione di un progetto – su quali possano essere i punti cardinali e le tappe fondamentali di un progetto. Questi devono poi essere integrati nello scadenario.*

ESERCIZIO *Ripassate le cinque domande succitate sui «traguardi intermedi» del vostro progetto: fatelo proprio ora!*

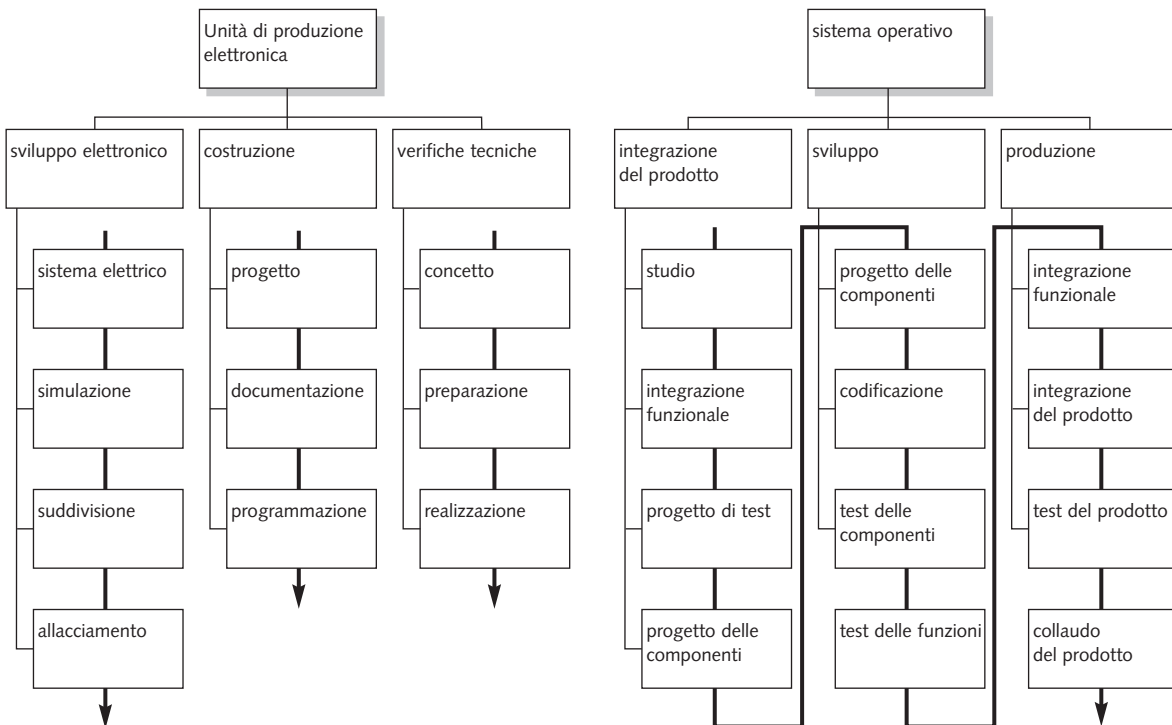
3.3. I metodi per pianificare

L'esempio « Schema della struttura del progetto »

Lo schema della struttura del progetto rappresenta i compiti principali, i compiti parziali e, nelle caselle inferiori, i singoli lavori da svolgere. Con questo schema, l'intero progetto viene suddiviso in base ai compiti da svolgere. Si può così ben vedere quali lavori debbano essere svolti e in quale ordine cronologico.

Partendo dallo schema della struttura del progetto è possibile realizzare uno scadenziario approssimativo con l'aiuto di un calendario, oppure una lista delle priorità.

Gli schemi della struttura di un progetto possono essere costruiti secondo criteri diversi: secondo i singoli oggetti da trattare, secondo le funzioni dei collaboratori oppure semplicemente in ordine cronologico.



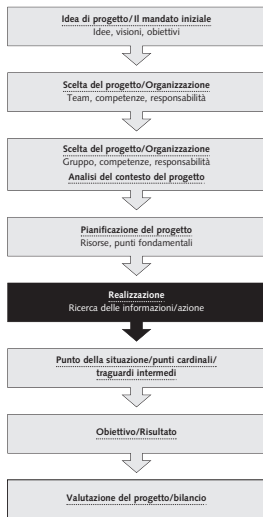
Ecco come potrebbe essere lo schema della struttura di un progetto in un'azienda:
a sinistra secondo gli oggetti, a destra secondo l'evoluzione del progetto.

ESERCIZIO Pianificate l'organizzazione di una festa

Provate a pianificare, da soli o in gruppo, l'organizzazione di una festa per 50 persone. Da cosa cominciate? Quali risorse sono necessarie? Quali sono i traguardi intermedi, le tappe fondamentali? Dove fare il punto della situazione?

4. La realizzazione del progetto

4.1. Il lavoro di gruppo



Un lavoro di gruppo diventa molto utile laddove è necessario trovare nuove soluzioni e nuove idee, nonché per le attività creative in generale. Un lavoro individuale è invece efficace quando devono essere assolti dei compiti concreti chiaramente delimitabili.

Anche quando si tratta di prendere delle decisioni, la cosa migliore è che prima ognuno si prepari individualmente per cercare una soluzione comune, pensando ai pro e ai contro e raccogliendo documentazione utile.

I vantaggi del lavoro di gruppo sono i seguenti:

- Il gruppo dispone di maggiori conoscenze, siccome tutti mettono in comune il proprio sapere. Un gruppo può così trovare delle soluzioni anche per quei problemi che il singolo non potrebbe di gran lunga risolvere da solo. Inoltre, ogni singolo membro può imparare molto dal gruppo siccome al suo interno vengono sempre presentate nuove idee e punti di vista diversi.
- Il gruppo è stimolante: le aspettative e le prestazioni aumentano. I membri del gruppo possono motivarsi e sostenersi a vicenda. Attraverso le discussioni nel gruppo nascono spesso nuove idee e soluzioni, non solo perché vi si incontrano le opinioni individuali più diverse, bensì anche perché fra le nuove opinioni e i nuovi pensieri si creano dei legami e si instaura una dinamica (sinergie).
- Il gruppo crea coesione: un gruppo ha bisogno di compromessi quando tutto non è chiaro e le opinioni divergono. Affinché un gruppo funzioni è necessario che i suoi membri si avvicinino e cooperino fra di loro.
- Il gruppo promuove la realizzazione e l'accettazione delle decisioni prese: in questo senso, se tutti i membri del gruppo vengono coinvolti in un processo decisionale, ecco che la decisione che ne scaturirà potrà essere sostenuta da tutti.

IMPORTANTE *E' quindi chiaro che il lavoro di gruppo è molto importante! Se è vero che diversi progetti possono anche essere realizzati individualmente, quanto abbiamo esposto sopra mostra però che un lavoro di gruppo permette una realizzazione migliore e spesso anche più veloce.*

4.2. Resistenze, problemi, incidenti di percorso

Soprattutto per i progetti più grandi, quando numerose altre persone sono toccate dal progetto stesso (ovvero quando il contesto del progetto è molto vasto), spesso si incontrano anche delle opposizioni. E ciò già solo perché «all'improvviso qualcosa non è più come prima» oppure perché si introducono delle novità.

Allora nascono delle insicurezze, magari addirittura delle paure, e così finisce che il responsabile del progetto oppure tutto il gruppo si ritrovano davanti ad un problema.

Come affrontare queste situazioni? Cosa si può fare?

E' soprattutto il responsabile del progetto che deve affrontare questa situazione e prendere l'iniziativa:

- Informare in modo chiaro e sufficiente tutte le persone che sono toccate in un modo o nell'altro (non troppe informazioni, ma chiare e mirate).
- Le persone toccate dal progetto devono essere coinvolte il più presto possibile, in un modo o nell'altro, affinché possano percepire il progetto come qualcosa di positivo anche per loro stesse.
- Le decisioni devono essere trasparenti e facilmente spiegabili per tutte le persone toccate.
- Eventuali persone toccate in modo particolarmente negativo devono beneficiare di un sostegno speciale e sentire che le loro riserve sono prese sul serio.

IMPORTANTE *Le resistenze al progetto possono essere trasformate in opportunità! Affrontando le resistenze un gruppo può crescere. Nuove idee devono essere trovate, il progetto deve essere ripensato più o meno fundamentalmente, le lacune e le dimenticanze possono essere corrette. Bisogna prendere sul serio le critiche verso il proprio progetto e verso il proprio lavoro; le proprie riflessioni devono tenerne conto.*

5. Valutazione del progetto/bilancio

Al termine di ogni progetto è opportuno rivolgere lo sguardo indietro per stilare un bilancio: cosa abbiamo realizzato di buono? Cosa ha funzionato e cosa no? Cosa possiamo migliorare per una prossima volta?

Un bilancio approfondito è tanto importante per un progetto quanto lo è un'accurata preparazione (organizzazione e pianificazione).

E' utile coinvolgere anche terze persone in questa valutazione qualitativa; ovvero delle persone che hanno osservato il progetto dall'esterno oppure che sono intervenute soltanto alla fine, quando il prodotto finale era già realizzato (ad esempio come fruitori). Quali sono gli effetti del progetto verso l'esterno? Come viene giudicato il prodotto finale? Ci sono dei suggerimenti per migliorare questo o quell'altro punto?

Per procedere alla valutazione del proprio progetto e per stilarne il bilancio potete utilizzare la check list che figura in appendice.

6. Bibliografia sul tema

In italiano: www.quint-essenz.ch/it/

In tedesco: Klose, B., Projektabwicklung, 1999/ISBN: 3-7064-0520-2

Litke, H.-D., Projektmanagement, 1995/ISBN: 3-446-18310-8

Maass, E. et al., Teamgeist, 1998/ISBN: 3-87387-319-2

7. Appendice

Appendice 1: Scheda di lavoro « La visione che ispira il progetto »

La visione che ispira il progetto

Breve descrizione

Appendice 2: Scheda di lavoro «Il mandato iniziale»

Titolo		Proposta di progetto	
Settore	Autore	Data	Pagina
Responsabile	Firma		
Obiettivo/i			
Descrizione			
Motivazione			
Tempi e costi			
Varia			
Allegati			

Responsabile La persona responsabile di questo progetto.

Firma Firma della persona responsabile.

Obiettivo/i Elenco degli obiettivi che si vogliono raggiungere con il progetto.

Descrizione Descrizione dettagliata del progetto o del problema.

Menzione delle idee e delle soluzioni che già si hanno in mente.

Obiettivi e idee che non sono auspicabili o che vengono esclusi.

Motivazione Motivazione precisa della proposta. I benefici attesi sono da descrivere e da soppesare.

Elenco dei fattori, rispettivamente delle loro modifiche, di cui va obbligatoriamente tenuto conto (ad esempio leggi, regolamenti, strumenti di lavoro). Conseguenze negative che si avrebbero se il progetto proposto non venisse realizzato.

Tempi e costi Spiegazioni relative alle esigenze relative ai tempi di realizzazione (ad esempio termini da rispettare, condizionamenti ecc.). Indicazione dei costi, nella misura del possibile, e presentazione dettagliata degli stessi, nella misura in cui è richiesto.

Varia Altri fattori di cui bisogna tenere conto e che non sono già stati presentati al capitolo «Motivazione».

Appendice 3: Scheda di lavoro « L'organizzazione del progetto »

Titolo		Organizzazione del progetto	
Settore	Autore	Data	Pagina
Responsabile	Firma		
Mandante			
Direzione del progetto			
Gruppo che lavora al progetto			
Altre unità organizzative di cui bisogna tenere conto, siano esse dei servizi interni o esterni			
Allegati			

Appendice 4: Check list « Scadenario »

Tenete conto che solo circa il 60–80 % delle scadenze sono veramente pianificabili!

- La stima dei tempi necessari per ogni lavoro coincide con lo scadenario?
- Il tempo stimato a disposizione della direzione del progetto per l'organizzazione, la coordinazione, la comunicazione ecc. (di solito il 5–10 % del tempo di lavoro) è sufficiente?
- Si è tenuto conto di un certo numero di ore da impiegare per risolvere questioni impreviste (ad esempio il 10 % del totale?)
- E' necessario prevedere del tempo per votazioni, discussioni, incontri con terzi?
- E' prevista un rapporto conclusivo? Si è tenuto conto del tempo necessario per la redazione e la grafica, si è fissata una data per la chiusura redazionale?

Appendice 5: Scheda di lavoro « Pianificazione generale »

PIANIFICAZIONE generale (Scadenze/traguardi intermedi)

Gruppo: _____ Tema: _____

Data	Contenuto	i.O.	Modifiche
------	-----------	------	-----------

i.O. = in ordine

Appendice 6: Check list « Valutazione/bilancio »

Per ogni risposta bisogna riflettere sulle sue ragioni e, se del caso, discuterne con il gruppo!

- E' stato raggiunto l'obiettivo iniziale del progetto?
- Tutti i collaboratori del progetto sono soddisfatti dell'obiettivo raggiunto?
- Tutti i collaboratori sono soddisfatti del proprio lavoro e di quello dei colleghi?
- Cosa ha funzionato particolarmente bene? Quali sono stati i successi maggiori?
- Cosa ha funzionato male? Dove ci sono stati dei problemi? Cosa bisognerebbe organizzare in modo diverso per una prossima volta?
- Ci sono stati molti conflitti all'interno del gruppo? Si sono potute trovare delle soluzioni?
- La direzione del progetto ha svolto bene il suo ruolo? I responsabili del progetto avevano sempre una visione d'insieme sul progetto?
- Quali tecniche di lavoro si sono rivelate utili, quali no?
- Il tempo previsto è stato sufficiente, oppure si sono dovuti fare gli straordinari?