

Project Cycle Management

4. Lo sviluppo della progettazione in partenariato

di Federico Bussi

federicobussi1@gmail.com

4. Lo sviluppo della progettazione in partenariato

Questo lavoro di ricostruzione condivisa e ottimizzazione della proposta progettuale con la LFA può essere compiuto sia dal consulente-progettista per proprio conto ma è senz'altro più efficace se viene condotto in modo partecipativo. Esso può costituire l'oggetto di una riunione a sé (il cosiddetto workshop di valutazione ex-ante) oppure, come più frequentemente avviene oggi, costituisce uno dei momenti fondamentali di un incontro di tipo partecipativo, il workshop di progettazione esecutiva (formulation workshop) che ha l'obiettivo di condividere un'idea progetto tra più partner e stabilire alcune importanti decisioni sullo sviluppo della proposta.

E' sempre opportuno che questo workshop di progettazione esecutiva sia condotto da un facilitatore professionista con esperienza dell'approccio PCM. Tuttavia, come abbiamo già detto, le diverse sessioni del workshop corrispondono a fasi logiche che si possono anche effettuare in modo flessibile e meno "professionale" non in un singolo incontro ma nell'arco di un processo più lungo e articolato.

In sintesi, le fasi o i momenti-chiave di questo percorso di sviluppo dell'idea progettuale sono le seguenti:

- **condivisione dell'idea progetto**
- **analisi dei partner (aspettative e contributi)**
- **analisi degli ostacoli**
- **definizione piano di lavoro della fase di progettazione esecutiva**

Vediamole in dettaglio.

Condivisione dell'idea progetto

Questa fase costituisce il vero terreno comune tra i partner su cosa si aspettano dal progetto. Qui loro "vedono", forse per la prima volta, lo stesso progetto. Infatti, la conoscenza che i partner presenti al workshop possono avere dell'idea progettuale varia considerevolmente. Non dimentichiamo infatti quanto siamo un po' tutti poco abituati a soffermarci in modo approfondito sui contenuti di una proposta progettuale. Spesso questo workshop serve proprio per far conoscere e condividere ai partner una idea progetto già elaborata da uno di questi (e magari già approvata da un ente finanziatore). Nella realtà infatti è frequente che vi sia una organizzazione i cui operatori sono coloro che redigono la proposta e che molto spesso si incarica anche di operare come gestore o coordinatore del progetto.

Lo strumento che favorisce il chiarimento e la condivisione dell'idea progettuale è il Quadro Logico.

Per ricostruire il Quadro Logico dal documento di una proposta progettuale si può seguire il percorso della Logical Framework Analysis o più semplicemente estrapolare in modo sintetico gli elementi del Quadro Logico dal documento progettuale. La differenza fondamentale tra i due metodi è che nel primo caso si ricostruisce, convalidandola, l'intera matrice del Quadro Logico in tutti i suoi livelli mentre estrapolando semplicemente gli elementi di un documento progettuale nel Quadro Logico alcuni livelli potrebbero essere impossibili da riempire.

Qualora si effettui la LFA per proprio conto (prima cioè del confronto con i partner), è opportuno riportare fedelmente senza riformularli gli obiettivi "originali" del documento nel Quadro Logico: alcuni potrebbero non riconoscersi in questa nuova visione e comunque la precisazione degli obiettivi e dei risultati è il prodotto di questo momento di condivisione dell'idea progettuale.

Per ricostruire in modo rapido il Quadro Logico è necessario leggere con attenzione il documento progettuale ed estrapolare in modo sintetico gli elementi del Quadro Logico così come sono formulati nei documenti. Ciò può significare molto spesso "riempire" solamente il livello delle attività o, al massimo, quello dei risultati. E' abbastanza raro infatti che nelle proposte progettuali sia chiaramente definito che cosa i beneficiari saranno in grado di fare o di sapere grazie alle attività del progetto (risultati), o quali benefici tangibili otterranno utilizzando questi risultati (obiettivo specifico). Molto spesso non è chiaro neppure chi siano i beneficiari.

Può anche essere utile adattare il formato classico del Quadro Logico alla specificità del caso, sostituendo alle denominazioni troppo tecniche ("Obiettivi generali", "Obiettivo specifico") delle definizioni più chiare ("Benefici per la regione", "Benefici - o servizi - per beneficiari o per il target-group").

Nel caso in cui, ricostruendo in questa forma veloce il Quadro Logico dal documento progettuale, alcuni livelli del Quadro Logico siano "vuoti", nessun problema: sarà questa una ottima occasione per invitare i partner o gli attori-chiave del progetto a definire in modo condiviso gli elementi mancanti.

In generale esistono alcune domande-chiave che possono aiutare la riflessione in questo contesto:

- "chi sono i "clienti" o beneficiari del progetto?",
- "qual è il miglioramento nella situazione dei clienti/beneficiari che il progetto persegue?" (obiettivo specifico o scopo del progetto)
- "quali servizi (nuove competenze ecc.) riceveranno i beneficiari al termine del nostro progetto (risultati)?"
- "cosa intende realisticamente raggiungere il progetto?"
- "come sarà possibile valutare il raggiungimento degli obiettivi?" (indicatori)

Questo lavoro potrà portare anche a una diversa e migliore definizione di azioni e obiettivi del progetto. E' necessario tuttavia fare attenzione che questa revisione o modifica non stravolga il progetto così come esso è stato presentato ed eventualmente approvato. Se si determina effettivamente la necessità di addivenire a una proposta progettuale diversa, sarà opportuno che i partner formalizzino questa nuova impostazione, eventualmente ridefinendo con l'ente finanziatore gli aspetti contrattuali.

In questa fase di ricostruzione e condivisione della proposta progettuale è utile che i partner stabiliscano, soprattutto per i risultati e per lo scopo del progetto, degli indicatori. E' probabile infatti che gli indicatori non siano stati definiti in fase di progettazione di massima, per diverse ragioni (mancanza di tempo, di dialogo reale tra i partner ecc.), pertanto la fase di progettazione esecutiva è il momento giusto per dare concretezza a ciò che il progetto intende raggiungere.

L'esito di questo confronto sarà l'idea progetto compresa e convalidata sotto forma di Quadro Logico.

Analisi dei partner (aspettative e contributi)

E' importante che avvenga, all'inizio della fase di progettazione esecutiva, un chiarimento sul ruolo che ciascun partner intende avere nel progetto, 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 contributi 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 il più possibile trasparente tra tutti i partner prima che il progetto cominci;
- 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.

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:

	Contributo	Interesse - aspettativa
Partner A		
Partner B		
Partner C		
ecc.		

L'analisi degli ostacoli

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, aspetti ancora da chiarire, proponendo anche suggerimenti su azioni volte a integrare e arricchire la proposta.

Per effettuare questo tipo di analisi è anche opportuno che siano chiamate a riflettere 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.

Il piano di lavoro per lo sviluppo della progettazione

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:

Attività	Prodotto	Responsabile	Scadenza Data
Attività 1			
Attività 2			
Attività 3			

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