



CAPITOLO 4

LA CREAZIONE DI TABELLE D'ATTIVITÀ E SCHEDE DI SPESA



Questo capitolo descrive l'uso del QL per sviluppare budget e piani di lavoro basati sul raggiungimento dei risultati e presenta la preparazione di Tabelle d'Attività e Schede di Spesa.

4.1 Tabelle d'Attività e Schede di Spesa

Dopo la compilazione del Quadro Logico un ulteriore momento di programmazione aggiunge dettagli operativi al disegno del progetto: la stesura di Tabelle d'Attività e di Schede di Spesa. Una Tabella d'Attività è un metodo che presenta le attività di un progetto, ne identifica la sequenza logica e le interdipendenze. Essa fornisce una base di lavoro sulla quale assegnare le responsabilità di gestione per la messa in atto di ciascuna attività. Una volta completata una Tabella d'Attività, inizia il lavoro di definizione dei contributi materiali e finanziari e dei costi del progetto. Le Tabelle d'Attività e le Schede di Spesa sono due strumenti che derivano dalle Attività del Quadro Logico e forniscono un legame diretto tra i dettagli della progettazione e gli obiettivi del progetto.

FIGURA 23

Tabella d'Attività e Schede di Spesa





4.1.1 Una Checklist per la preparazione di una Tabella d'Attività

Una volta completato il Quadro Logico, la colonna delle Attività si copia in un nuovo formato-tabella. La tabella deve essere disegnata per corrispondere alla durata prevista per il progetto. Le attività previste per il primo anno si possono specificare in maggior dettaglio, definendo l'inizio e la fine delle attività con uno scarto massimo di una settimana. Per gli anni successivi, la tabella sarà più indicativa, con uno scarto massimo per l'effettiva messa in atto delle attività previste di un mese. Questa tabella sarà preliminare e potrà essere rivista da coloro che gestiscono il progetto ed aggiornata secondo la reale capacità d'esecuzione del programma. Essa fornisce, nondimeno, un importante punto di riferimento iniziale, ed è un aiuto alla programmazione delle entrate e delle spese. Qui di seguito sarà illustrata la preparazione 'passo dopo passo' di una Tabella d'Attività:

Passo 1 – Lista delle Attività Principali

Le Attività descritte nel QL riassumono quello che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Queste possono essere usate come base per specificare le attività nei loro dettagli operativi.

Passo 2 – Divisione di ciascuna Attività in compiti operativi

Lo scopo della divisione delle attività in sotto-attività o responsabilità specifiche è quello di renderle sufficientemente semplici e facilmente gestibili. Il metodo è quello di scindere un'attività nelle sue sotto-attività, prendere ciascuna sotto-attività e dividerla in compiti. Ogni compito quindi può essere assegnato ad un individuo come obiettivo a breve termine.

La capacità principale in questa fase deve essere quella di individuare l'appropriato livello di dettaglio. L'errore più frequentemente commesso è quello di dividere e sottodividere le attività in troppo dettaglio. La sottodivisione dovrebbe terminare non appena si ottengono dettagli sufficienti per stimare il tempo e le risorse necessarie, e ottenere le indicazioni sufficienti perché la persona responsabile possa eseguire il compito assegnatole.

Passo 3 – Rendere chiara la Sequenza e le Interdipendenze

Completata la sotto-divisione delle attività, esse devono essere messe in relazione l'una all'altra per definire:

- La sequenza: in quale ordine le attività devono essere eseguite?
- Le interdipendenze: l'attività in considerazione dipende dall'avvio o dal completamento di un'altra?

Descriviamo queste relazioni con un esempio. Per costruire una casa servono un numero d'attività separate e connesse: porre le fondamenta, costruire i muri, installare le porte e le finestre, intonacare, costruire il tetto, inserire le tubature. La sequenza stabilisce che la costruzione delle fondamenta viene prima di quella delle mura, l'interdipendenza che non si possono installare porte e finestre finché le mura non abbiano raggiunto una determinata altezza, e che non si può finire di intonacare finché non sia com-

pletata l'installazione delle tubature. L'interdipendenza può anche avvenire tra attività tra loro sconnesse ma che debbono essere eseguite dalla stessa persona.

Passo 4 – Fare una stima dell'inizio, della Durata e della realizzazione delle Attività

Specificare i tempi vuol dire fare una stima realistica della durata di ogni compito ed includerlo nella Tabella d'Attività per stabilire le probabili date d'inizio e di conclusione. Spesso non è possibile stabilire queste date con assoluta certezza. Per assicurarsi che queste stime siano per lo meno realistiche, è necessario consultare degli esperti che abbiano esperienza e conoscenze tecniche.

La mancanza di accuratezza è un errore comune che provoca solitamente la sotto-stima dei tempi richiesti. Può essere causata da una serie di ragioni:

- Omissione di attività e compiti fondamentali.
- Incapacità di prevedere sufficientemente l'interdipendenza tra le attività.
- Incapacità di prevedere una possibile concorrenza tra le risorse, per esempio, aver programmato la stessa persona, o lo stesso macchinario, per svolgere più di un'attività alla volta.
- Desiderio di impressionare positivamente con false promesse di risultati raggiungibili in tempi rapidi.

Passo 5 – Riassumere la Tabella di Attività

Dopo aver specificato i tempi dei compiti individuali che costituiscono le attività principali, è utile fornire una tabella riassuntiva dei tempi d'inizio, di durata e di conclusione delle attività stesse.

Passo 6 – Definire i Traguardi

I traguardi offrono una base per monitorare e gestire la realizzazione del progetto. Sono eventi chiave che forniscono la misura del progresso in corso ed un obiettivo cui la squadra di progetto possa mirare. I traguardi più evidenti sono le date stabilite per il compimento di ciascun'attività: ad esempio, *esigenze di formazione concluse per il 2005*.

Passo 7 – Definire le Competenze

Una volta individuati i compiti è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarle. Il personale esperto spesso è già stato individuato in questa fase, ma questo passo rimane una buona opportunità per controllare se il piano d'azione sia fattibile date le risorse umane disponibili.

Passo 8 – Assegnare i Compiti ai Componenti della Squadra

Questo passo implica molto più che dire semplicemente a ciascuno cosa deve fare. Con la ripartizione dei compiti si definiscono le responsabilità per il raggiungimento dei traguardi. In altre parole, è un modo per stabilire le responsabilità individuali di ogni membro della squadra rispetto sia al *project manager* sia agli altri membri.





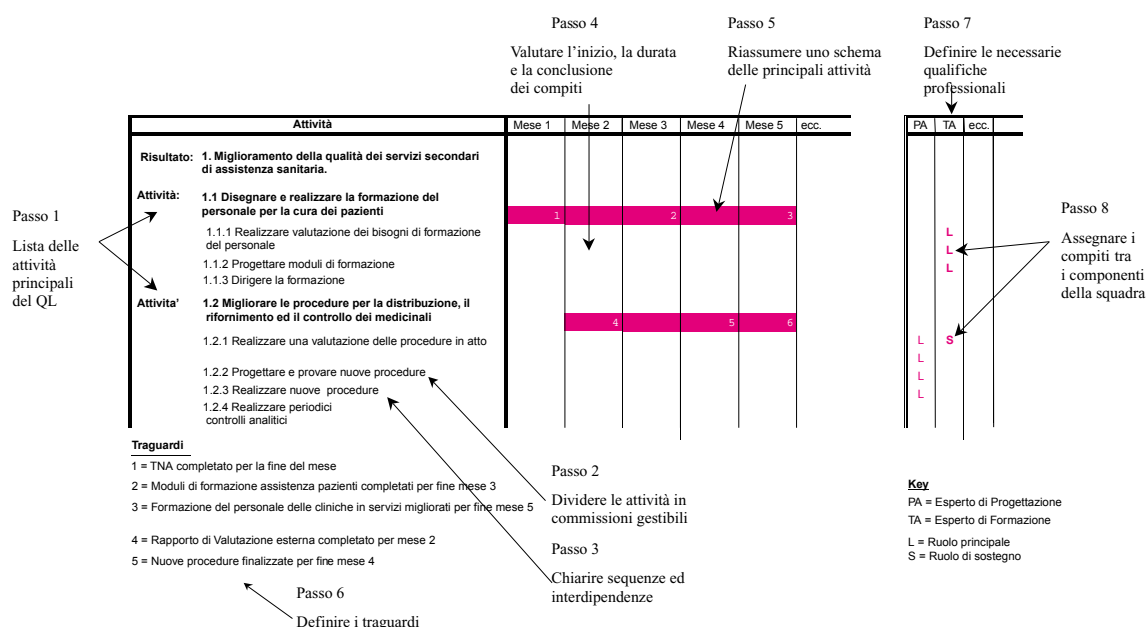
60

4.1.2 Presentare la Tabella d'Attività

Tutta l'informazione elaborata nella Tabella d'Attività può essere riassunta in un formato grafico. Questo è chiamato *Gantt Chart*. Un esempio illustrativo si trova alla Fig. 24. Il formato presentato qui deve essere adattato alla durata del progetto specifico. Una tabella generale del progetto non può che definire le attività su base trimestrale o mensile mentre una tabella trimestrale individuale potrà usare un formato settimanale.

FIGURA 24

Un Esempio di Tabella d'Attività



4.2 Preparare una Scheda di Spesa

Le stime dei costi del progetto devono basarsi su un budget accurato ed esaustivo. Tali stime avranno particolare influenza sulla valutazione delle decisioni riguardo gli investimenti ed influenzeranno la realizzazione del progetto. Anche in questo caso, la lista delle Attività del QL deve essere copiata in una nuova tabella, quella delle 'entrate' e delle 'uscite'. Ogni attività sarà poi utilizzata come lista di controllo per assicurare che tutte le risorse necessarie alla sua realizzazione siano state individuate.



4.2.1 Preparare una Checklist per specificare le Risorse e schedare i Costi

Una volta inseriti i dati nello schema bisogna specificare le risorse necessarie alla realizzazione delle attività. Bisognerà prestabilire le categorie di spesa e comunicare le informazioni in maniera chiara, in modo da facilitare le somme e le operazioni di spesa che saranno poi necessarie.

Come si vede nella Fig. 25, ad esempio, per istituire un'Unità di Programmazione sono necessarie le categorie 'Materiale', 'Stipendi e Contributi'. Le *Unità*, le *Quantità per periodo stabilito* ed una stima dei *Costi per Unità* devono essere specificate. Se inserite in una tabella di calcolo, i *Costi per Periodo* e i *Costi Totali* del progetto possono essere calcolati con l'uso di una semplice formula.

Nella pianificazione delle spese bisogna considerare la loro ripartizione tra le fonti di finanziamento, le quali possono così controllare i propri contributi. Se si stabilisce un *codice di finanziamento*, esso può essere usato per classificare le spese e determinare i rispettivi totali. Anche i finanziatori del progetto avranno probabilmente dei codici per stabilire ciascuna categoria di spesa. Specificando i *codici di spesa*, i costi possono essere ordinati al fine di determinare i costi totali per categorie di spesa.

È adesso possibile *schedare i costi* usando una formula semplice per moltiplicare la quantità annuale per costo unitario. Calcolate in questo modo le *spese totali*, è importante ricordarsi che all'ente realizzatore del progetto sarà richiesto di coprire le spese correnti legate alla fornitura dei servizi fino alla fine del progetto. Queste *spese* possono essere in tutto o in parte coperte grazie alle entrate supplementari prodotte dalle attività del progetto. È importante chiarire questo rapporto ed il valore al netto delle spese correnti che possono così essere calcolate nel budget dell'ente realizzatore.

FIGURA 25

Un Esempio di Scheda di Spesa

62

Attività/Risorse	Unità	Quantità per periodo				Costo per unità	Fonte di Finanz.	Codici Spesa		Costo per periodo				Totale	Stima Spese
		Q1	Q2	Q3	Q4			E	Govt	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1 Disegnare e Realizzare il programma di formazione del personale per la cura dei pazienti															
Materiale															
Computer	No.	2				1,000	E	3.4	A/1.3	2,000	-	-	-	2,000	
Fotocopiatrice	No.	1				5,000	E	3.4	A/1.4	5,000	-	-	-	5,000	
Stampante	No.	2				500	E	3.4	A/1.5	1,000	-	-	-	1,000	
Stipendi ed incentivi (locali)															
Personale della controparte	mm	6	6	6	6	1,700	Govt	5.2	B/2.1	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800	
Personale d'ufficio	mm	3	3	3	3	900	Govt	5.2	B/2.2	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800	
Ecc.															

4.3 Revisione di fine capitolo

- ☑ Una Tabella di Attività è un metodo per presentare le attività di un progetto identificandone la sequenza e le interdipendenze. Si usa inoltre per identificare gli individui responsabili della realizzazione di ciascuna attività.
- ☑ Completato il QL, le attività elencate nella colonna di sinistra possono facilmente essere ricopiate in una nuova tabella: la Tabella d'Attività. Questa fornisce delle stime preliminari che saranno poi riviste dai gestori del progetto alla luce dell'effettiva qualità della realizzazione.
- ☑ Completata la Tabella d'Attività, si procede ad una dettagliata specificazione e previsione dei costi. Le stime dei costi devono essere basate su un budget accurato. Esse avranno rilievo significativo nella formulazione del progetto e saranno decisive per una realizzazione priva di problemi.
- ☑ La lista delle attività dovrà essere ricopiata in una scheda pro-forma per calcolare entrate ed uscite. Ogni attività va usata come lista di controllo per assicurare che siano state calcolate le risorse necessarie alla realizzazione delle attività.