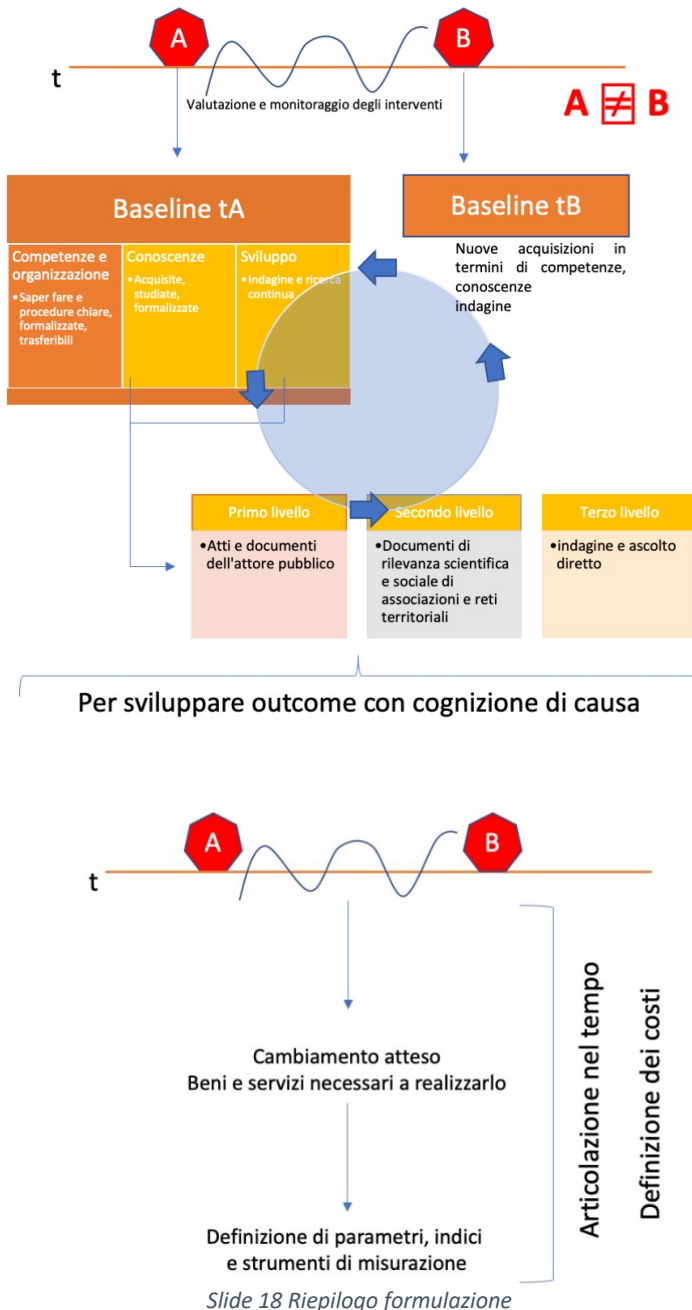


## PARTE 4 – La formulazione del progetto.

### 4.1 Schema riassuntivo della formulazione

Abbiamo detto più volte che la progettazione sociale è lo strumento attraverso il quale proviamo a produrre cambiamenti e innovazione ovvero a dare soluzioni a problemi derivanti da bisogni insoddisfatti, parzialmente soddisfatti o nuovi. Per questa ragione il metodo è applicabile unicamente a partire dalla definizione della



*baseline associativa* quale condizione minima di base affinché l'attore progettista sociale abbia elementi tali da rendere misurabile il cambiamento ipotizzato. Abbiamo anche detto che per essere efficace e disponibile, la *baseline associativa* deve essere formalizzata. Formalizzare significa riconoscere, apprendere, scoprire, acquisire; verbi che sottintendono azioni cicliche che si rinnovano e che si rigenerano nella loro applicazione. Se devo portare le pietre dal monte al villaggio e scopro che con le pietre stesse posso creare una ruota, avrò portato un cambiamento significativo. Ma poi scoprirà che la ruota in legno è migliore di quella in pietra... e così via. L'azione progettuale segue la stessa dinamica dell'evoluzione, non lascia mai la realtà inalterata e il soddisfacimento di un *outcome* definisce soltanto il nuovo orizzonte. La *baseline associativa* ci aiuta a definire imprese possibili e a definire quelle necessarie subito dopo. L'analisi che contestualizza l'intervento dunque non può non partire dalla *baseline* richiamando bisogni, problemi e gli scenari di cambiamento possibile. È solo sulla base di questi scenari che definiamo i risultati che ci attendiamo di raggiungere con relativa individuazione analitica di servizi e beni necessari al loro raggiungimento. La necessità di misurare il livello di soddisfacimento di tali risultati attesi è la base di verifica, lo strumento di valutazione, diremmo, dell'efficacia e della necessità dell'intervento proposto. La misurazione, benché possa avvenire con strumenti mutuati da modelli applicativi, è fortemente ancorata e determinata dalla realtà in cui

quei modelli vengono calati. Ma per dare concretezza all'impostazione narrativa occorre definire una programmazione temporale che metta in relazione le parti del progetto. Il livello di approfondimento della descrizione delle azioni e delle correlazioni tra esse è strettamente rapportato alle informazioni che si possiedono o che si possono possedere in un dato momento. Il cronoprogramma, così come gli indicatori sono



elementi fondamentali in fase di formulazione del progetto perché essi saranno la base di partenza del management e del sistema di valutazione in fase esecutiva.

Tutti gli obiettivi possono stimolare una progettazione sociale ma le progettazioni che “vedranno la luce” saranno solo quelle attuabili da un dato attore. Ciò significa che un progetto deve essere adeguato alla dimensione dell’attore e alla disponibilità delle risorse necessarie a realizzarlo. Posso progettare interventi per un livello di costo se ho il *know-how* e le competenze tecniche e amministrative per gestire quel livello di costo. Benché le competenze possono sempre essere acquisite, nessun finanziatore è interessato a dare risorse ad un soggetto con una promessa di acquisire le competenze necessarie allo sviluppo del progetto. Tali competenze possono essere certamente arricchite, espanse, anche grazie al finanziamento, ma devono esistere nell’organizzazione i livelli base congrui all’impresa che si propone di attivare. Inoltre va considerato che il rapporto con il finanziatore è sempre un rapporto di compartecipazione e dunque l’organizzazione, come vedremo nella sezione dedicata a “come finanziare un progetto”, deve avere parte delle risorse (finanziarie, umane, strutturali) per realizzare l’intervento. Il piano economico del progetto dunque è un passaggio analitico. Più è sviluppato con precisione ogni singolo WP, più l’organizzazione avrà contezza delle risorse necessarie alla realizzazione della propria proposta. Così come cronoprogramma e indicatori, il piano economico è un anticorpo potentissimo contro le criticità di progetto. Un piano economico sviluppato bene consente al team di progetto di operare come meno intoppi aumentando le probabilità di raggiungimento del risultato atteso. In questa sezione vedremo appunto come sviluppare un cronoprogramma e un piano economico tali da risultare utili anche in fase realizzativa.

Dunque la formulazione del progetto deve essere una giusta combinazione di elementi narrativi e schemi tecnico-logici.

#### 4.2 Il processo di formulazione nel metodo Impatto.

Il **contesto di riferimento** è sempre il punto di partenza. La descrizione del contesto però deve partire dal particolare e svilupparsi dando da subito centralità a **problemi e bisogni dei beneficiari identificati**. Dal contesto deve emergere l’urgenza dell’intervento proposto. Procedendo con l’analisi dei bisogni e dichiarati i destinatari, occorre poi collegare i **fattori specifici alle programmazioni di prossimità** (scuola, Comune, Ambito, distretto sanitario, Regione, Ministero). Verosimilmente, in questa fase, ci collegheremo a obiettivi di carattere generale. A questo punto è ora di rendere noto l’intento del progetto ovvero il **cambiamento** che esso intende produrre, a partire dagli obiettivi specifici fino alla determinazione di uno o più outcome. Quindi elencare le soluzioni prospettate per dare le risposte attese ai problemi che si intende aggredire. Qui potremmo aver necessità di introdurre elementi aggiuntivi sui destinatari e fare riferimento agli effetti che si producono su beneficiari possibili e portatori d’interesse. Potrebbe essere utile fare riferimento alle metodologie seppur non entrando troppo nel merito. Usiamo elenchi grazie ai quali è più semplice collegare, seppur in modo embrionale, obiettivi, outcome, risultati e attività. aiutiamoci con la schematizzazione di un primo livello di WBS e non temiamo di modificare alcuni costrutti se ci sembrano peccare di logica. Spesso durante il processo di scrittura torneremo a ritroso. La WBS rappresenta il nostro filo per non perdere la logica dei rapporti tra le parti di progetto. Siamo pronti a **sviluppare i nostri WP** inserendo tutte le caratteristiche di cui si è detto. Manteniamo un assetto schematico nella descrizione dell’attività: titolo, outcome di riferimento; descrizione; elenco degli output; sintesi dei sistemi di misurazione, risorse umane e volontarie coinvolte; risorse economiche. Le voci relative al sistema di misurazione di outcome e output riportano le sintesi di quanto sviluppato nel dettaglio con la tabella dei risultati attesi (vedi pagina 39) e lo sviluppo della matrice degli indicatori (vedi pagina 43). Il livello di sintesi deve essere il più chiaro possibile. Decideremo poi, sulla base del layout da utilizzare per la proposta del progetto, quali dati utilizzare per essere maggiormente performati e chiari. Aggiorniamo con questo livello di dettaglio, ovvero quello riferito ai risultati attesi e ai loro sistemi di misurazione, la WBS arricchendola ulteriormente. A questo punto dovremmo avere a disposizione tutti i dati per sviluppare un piano dei costi che tenga conto delle risorse umane, dei servizi e dei beni necessari. Vedremo nel dettaglio come articolare un piano dei costi al paragrafo 4.4. Basti qui sapere che lo sviluppo dei costi deve essere svolto per ciascun WP. Non ci resta ora che passare alla relazione logico-temporale che lega le attività sviluppate nei singoli WP: il **cronoprogramma** (si rinvia al paragrafo 4.3 per approfondimenti). Al



fine di dimostrare l'efficacia del progetto occorre dedicare delle sezioni specifiche alle metodologie utilizzare sia di gestione che esecuzione. Non di rado il coordinamento del progetto è un vero e proprio WP, così come quello sulla comunicazione e diffusione dei risultati, mentre le metodologie utilizzate vengono *splittate* all'interno delle singole attività. Se lo si ritiene opportuno inserire un paragrafo su tali **metodologie** può essere utile anche per la maggior comprensione del sistema di indicatori utilizzato. Sicuramente è utile e necessario un paragrafo che riassume il sistema di **valutazione** e la modalità con la quale i **risultati di progetto** saranno comunicati all'esterno. Anche l'approfondimento sul sistema di valutazione, così come la riflessione sul tema della **sostenibilità** del progetto, saranno affrontate successivamente. In questa fase ci si limita a ricordare che misurare il cambiamento è una responsabilità dell'Ente durante il progetto e che il progetto stesso deve avere un rapporto equilibrato tra costi e benefici dimostrando la sua sostenibilità per il tempo necessario a generare il cambiamento auspicato. Ecco uno schema di formulazione che può fungere da *checklist*.

Focus	Contenuti
Analisi del contesto	Localizzazione di prossimità, individuazione dei problemi relativi al solo campo di intervento del progetto, indicare studi e documenti a supporto dell'analisi con relative fonti; definire i bisogni in relazione ai beneficiari e destinatari dell'intervento. Contestualizzare la rete sociale di riferimento (attori pubblici e privati)
Obiettivi e outcome	Definire gli obiettivi. Per l'obiettivo generale far riferimento alla programmazione; per gli obiettivi specifici operare in coerenza con i bisogni individuati e definire il cambiamento che il progetto intende realizzare.
Attività	Sviluppare i WP nel livello di dettaglio più opportuno; strutturare il sistema di misurazione dei risultati attesi sia di outcome che di output e fare riferimento alle metodologie; riportare i costi della singola attività.
Cronoprogramma	Articolare il cronoprogramma nel maggior dettagli possibile e con relazioni logiche temporali.
Metodologie	Descrivere l'insieme degli approcci utilizzati dagli operatori verso i destinatari del progetto.
Sistema di Valutazione	Descrizione analitica dei criteri di misurazione e comparazione dei dati al fine di verificare il livello di raggiungimento dell'outcome.
Diffusione dei risultati	Elementi di condivisione dei risultati conseguiti (pubblicazioni; eventi di disseminazione; tavoli di condivisione etc...).
Sostenibilità	Analisi costi benefici, relazione con programmazione e dimensione dell'ente che agisce la progettazione.

Sviluppando in questo modo il nostro documento di progetto avremo uno strumento completo e duttile, adeguabile a qualsiasi uso. Il documento e i suoi link esterni (WBS, tabelle di risultato, sistemi di indicatori, tabelle dei costi) ci consentono infatti di avere tutti gli elementi necessari a qualsiasi tipo di rappresentazione, sia se stiamo strutturando una campagna di crowdfunding che se stiamo applicando ad un avviso pubblico. Supponiamo di trovarci nel caso di dover compilare un formulario che distingue l'analisi dei bisogni da quella di contesto (come spesso accade). Non avremo nessun problema a trovare nel nostro documento di progetto tali dati da imputare a seconda della necessità. Così come, se ci trovassimo in una situazione in cui il paragrafo dei risultati attesi dovesse essere posto fuori da quello dedicato alle attività, non avremmo alcun problema a indicare in modo coerente i risultati attesi senza dover scorrere tra un paragrafo e l'altro. Inoltre, con la WBS a portata di mano avremo sempre modo di verificare la coerenza di quanto stiamo scrivendo in sezioni diverse di un formulario di progetto. Se chi progetta, invece, dovesse usare solo il formulario, sarebbe da esso condizionato nello sviluppo della proposta aumentando, inoltre, le probabilità di incoerenza e di errore. Tale dato è ancora più lampante nel caso dei costi. Associare i costi al singolo WP è fondamentale per non

sottovalutare nessun aspetto dell'azione da intraprendere. Ma soprattutto, sarà più semplice aggregare per macro-voce i costi di tutto il progetto laddove l'esigenza lo chiedesse. C'è ancora un altro beneficio di questa formalizzazione, il rapporto con i partner. L'esistenza di diversi livelli di sintesi sarà utile a tutti i partner per fare proprio l'intero progetto e non solo la parte di propria competenza. Dovrebbe inoltre essere evidente come questa impostazione faciliti anche la fase successiva di gestione.

Per verificare quanto fin qui scritto si legga il caso di studio 4 formalizzazione e aggregazione delle informazioni.

#### Caso di studio 4: formalizzazione e aggregazione delle informazioni del documento di progetto.

Riportiamo una sintesi del progetto Officine delle Autonomie che vede in rete enti pubblici e del privato sociale. A seguito della lettura della sintesi si considerino gli allegati "Caso di studio 4 – Scheda di sintesi" e Caso di studio 4 "Sociogramma". Il primo rappresenta un riepilogo incentrato prevalentemente sulla struttura di progetto; il secondo documento mette a fuoco il ruolo dei partner in ciascuna attività. Entrambi i testi riportano delle possibili riaggregazioni del progetto, vere e proprie estensioni della WBS che invece è disponibile nel file nominato "Caso di studio 4 – la WBS". Si mettano a confronto i documenti per verificarne la coerenza.



#### **SINTESI DEL PROGETTO**

*L'approccio progettuale muove dalla convinzione che la fuoriuscita dalla condizione di disagio del caregiver sia determinata dal soddisfacimento dei suoi bisogni di **sicurezza e auto-realizzazione** in termini di supporto individuale; di diminuzione del carico di cura e ridefinizione del proprio agire in ambito familiare, sociale, lavorativo. Per concorrere all'obiettivo generale di migliorare la condizione di vita del caregiver le Officine delle Autonomie perseguono l'obiettivo specifico **di ridurre il carico di cura della persona assistita, promovendo nuovi servizi tesi al recupero psicofisico del caregiver e integrando l'azione di enti pubblici ed ETS**. Il cambiamento funzionale al raggiungimento dell'obiettivo specifico, riguarda: **(A)** maggiore relazione tra settore pubblico/privato sociale rispetto ai bisogni dei destinatari grazie a sistemi collaborativi fondati sulla reciprocità e lo scambio di buone pratiche nonché all'introduzione, come modus operandi, dei meccanismi di co-programmazione e co-progettazione previsti dall'art 55 del 117/17; **(B)** Aumento dei servizi di supporto per il caregiver e per la persona con disabilità in modo da ridurre il carico di cura. In relazione all'outcome (A) sono previste azioni tesi a favorire continuità e attivazione di nuovi servizi, in un regime di ottimizzazione della spesa grazie ai processi collaborativi richiamati dal Codice del Terzo Settore. In relazione all'outcome (B) è prevista l'attivazione e il potenziamento dei servizi in settori emersi dalla fase di confronto sviluppata dai partner di progetto. In particolare, si tratta del supporto individuale al caregiver di cui alle attività B1, nonché delle azioni di riduzione del carico di cura di cui alle attività B2. A livello di impatto, il progetto, nel favorire anche l'aumento delle autonomie della persona con disabilità oltre che del suo caregiver, genera ricadute sul mondo della scuola e della famiglia nonché sulla vita della stessa persona con disabilità.*

#### **BISOGNI E SFIDE**

*La principale sfida sta nel contrastare la discontinuità e l'assenza di servizi tesi a migliorare la vita dei caregiver. Lungaggini burocratiche, scarsità di fondi, assenza di un rapporto sinergico con il privato sociale determinano spesso sfiducia e isolamento dei destinatari dell'intervento qui proposto. Proprio invece di sicurezza i caregiver avrebbero bisogno. Sicurezza della cura per i propri cari, di conservare un buono stato di salute, di poter provvedere alla propria sussistenza con la dignità del lavoro. La dedizione totale, oltre ogni normale possibilità, viceversa, determina frustrazione, raffigurando una situazione in cui la disabilità del familiare è predittiva anche della propria condizione di vita presente e futura. Per questo l'azione progettuale vuole agire anche sul bisogno di auto-realizzazione quale processo di accettazione nella costruzione graduale della risoluzione dei problemi. Negli ambiti d'intervento del progetto abbiamo rilevato, fonte scuola, Asl, servizi sociali, la presenza di 440 potenziali destinatari degli interventi. Si tratta prevalentemente di genitori o familiari di persone con disabilità intellettive/cognitive. I servizi pubblici, ancorché insufficienti, sono prevalentemente orientati verso le persone con disabilità. Ai caregiver in media sono destinate, ad esempio, circa 1,6 ore di supporto psicologico al mese (nel migliore dei casi rilevati). A ciò si aggiunge che risulta insufficiente sia l'assistenza materiale scolastica, che i servizi di trasposto. Entrambe le situazioni impongono ad almeno uno dei genitori di non avere la possibilità di lavorare. Con Officine intendiamo ottimizzare l'intervento Pubblico/privato sociale attraverso azioni di governance in grado di mettere a sistema*



strategie per attivare e dare continuità ai servizi qui indicati con una graduale riduzione dei costi. In tal modo si vuole liberare risorse e tempo per i caregiver da impiegare nell'inserimento-reinserimento sociale/lavorativo.

### **STRATEGIA COMPLESSIVA**

La strategia dell'intervento si basa sul rafforzamento del concetto di "punto unico di accesso" favorendo la costruzione di un'azione coordinata e continuativa con la rete sociale di riferimento. Il rapporto tra Pubblico e Privato Sociale vive nella doppia dinamica di affidamento servizi/riciesta di supporto al mondo del volontariato. Entrambe le dinamiche sono fondate su elementi di discontinuità sia economici che temporali. La scarsità delle risorse, i tempi e i costi per l'attivazione di gare, le caratteristiche emergenziali del rivolgersi al mondo del volontariato creano spesso vuoti e disservizi. Il presupposto dell'approccio progettuale sta nella disponibilità di tutti gli attori della rete nel concordare criteri di accesso ai servizi comuni, nell'utilizzare gli stessi strumenti di valutazione, nel lavorare in equipe e gestire risorse proprie per gli obiettivi condivisi. Nella fase di condivisione della proposta progettuale è stato fatto un primo passo nella costruzione di strumenti di intervento tesi a definire le relazioni tra i centri d'accesso ai servizi e le modalità di individuazione dei beneficiari. I beneficiari sono dunque individuati dai centri di competenza dei servizi socio-sanitari, gli istituti scolastici partner in collaborazione con gli enti di terzo settore. Il principio di individuazione si basa sulla definizione di aree di intervento. Situazioni di estremo disagio (50% dei destinatari)<sup>24</sup>, situazioni cioè in cui è urgente l'intervento per le gravi condizioni del caregiver che rischiano di influire anche sulla cura della persona assistita. Situazioni di rischio degenerativo (35% dei destinatari), circostanze in cui è possibile prevenire un aggravarsi della situazione del caregiver. Nuovi caregiver (15% dei destinatari), situazioni in cui si è in presenza di casi che vanno aiutati ad affrontare la nuova situazione che si trovano di fronte. Tale scelta è dettata dalla convinzione che la prevenzione dell'aggravarsi della condizione del caregiver è fondamentale quanto l'azione sulle condizioni di emergenza.

Gli interventi previsti, in quanto frutto di primo processo di co-definizione dei bisogni con gli Enti pubblici partner della proposta, devono risultare autonomamente sostenibili entro il quarto anno di attivazione. Ciò significa che i nuovi processi di governance attivati con il progetto, hanno come risultato atteso la messa a sistema della strategia di intervento e la graduale riduzione dei costi, anche grazie all'allargamento della rete. L'orientamento alla co-programmazione e co-progettazione, elemento centrale nella strategia di progetto, prevede la messa a sistema dei processi di evidenza pubblica nella definizione dei servizi sociali come previsto dagli artt. 55 e 56 del Codice del Terzo Settore. L'effetto che si intende produrre dal quarto anno è quello di una capacità autonoma dell'impegno di spesa a parità di servizi offerti. I servizi saranno così garantiti dal miglioramento organizzativo, dalle scelte condivise di allocazione delle risorse e dalla riduzione dei costi dovuti alla migliore collaborazione.

### **RICADUTE SOCIALI**

Un primo livello di outcome riguarda la strutturazione di una maggiore relazione tra settore pubblico e privato sociale rispetto ai bisogni dei destinatari. Il progetto prevede sistemi collaborativi fondati sulla reciprocità e lo scambio di buone pratiche che trovano sostenibilità e continuità nel tempo grazie allo sviluppo di co-programmazione e co-progettazione previsti dall'art 55 del 117/17 (Rif. Attività A1 "Sinergia e complementarità"). Questa impostazione, ancorché prevista dalla normativa, non trova ancora applicazione in modo continuativo nella PA che preferisce continuare ad usare lo strumento della gara a massimo ribasso. Sostenere la PA e il Terzo settore nell'adozione delle strategie del Codice, rappresenta uno strumento fondamentale per il coinvolgimento degli operatori sociali, per la continuità e la tempestività dell'azione. Inoltre, ciò produce anche risparmio per l'ente pubblico e favorisce la rete tra gli ETS. Altro livello di outcome è dato dall'aumento delle performance di alcuni servizi fondamentali per i caregiver nonché dall'introduzione di servizi che sui territori d'azione mancano (Rif. Attività B1 e B2). Si tratta di azioni di presa incarico Individuale del Caregiver, di ascolto, di inserimento – reinserimento sociale e lavorativo, ma anche di riduzione del carico di cura. La combinazione e l'intersezione delle attività proposte genera processi di welfare comunitario garantendo fattori quali: presenza territoriale e gestione tesa a sviluppare strategia, ridefinire costantemente i bisogni dei beneficiari e sviluppare sistemi di governance adeguati a gestire nuovi beni e nuovi servizi di welfare. In questo sistema il beneficiario è centrale sia nei meccanismi di ascolto che di fruizione dei servizi stessi. ”

#### *Esercizio n.5 Dal generale al particolare.*

Sulla base del testo proposto, il cui download è disponibile nella sezione "Simulazioni e verifiche", si individuino le porzioni di testo nel seguente modo: in giallo i bisogni; in azzurro gli outcome; in verde gli obiettivi generali e specifici; in fucsia le attività; con sottolineatura rossa i dati di contesto; in viola la proposta metodologica. Si carichi l'esercizio nella cartella condivisa. Si confronti il risultato in autovalutazione nella sezione "Simulazioni e verifiche".



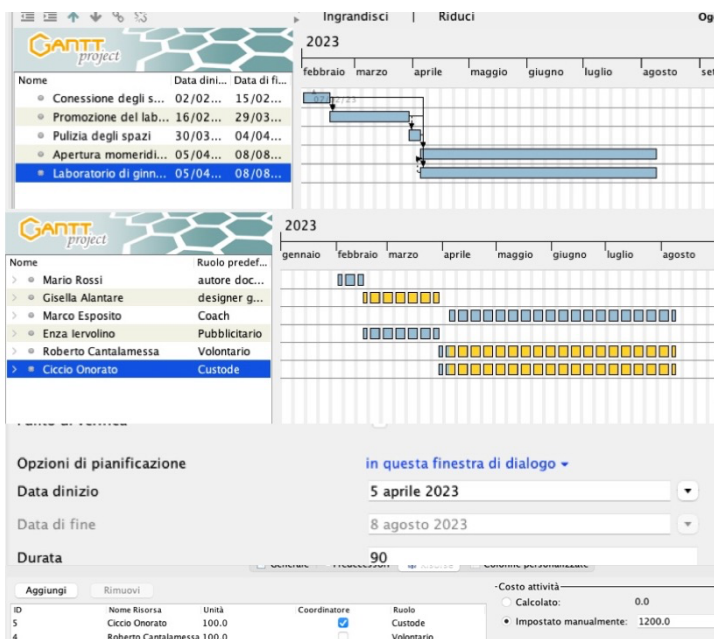


### 4.3 Il Cronoprogramma.

Per cronoprogramma intendiamo non solo la disposizione temporale delle azioni di progetto ma anche la rappresentazione della loro interdipendenza nonché del collegamento con le risorse umane. A seconda del livello di approfondimento che deve restituire il cronoprogramma possiamo scegliere una possibile formulazione. In fase identificativa molto spesso ci si limita a definire i mesi stimati per la realizzazione di un'attività provando a determinare anche una logica temporale.

Attività di riferimento di cui al precedente paragrafo n. 7	Mesi (colorare le celle interessate)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Coordinamento e monitoraggio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Piano di comunicazione		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Attività 1			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Attività 2			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Azione 2.1			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Azione 2.2			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Azione 2.2			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Attività 3				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

L'esempio riportato in tabella 3 richiama un modello standard spesso riproposto nei formulari basato su un livello di approfondimento blando. Per progetti ancora in fase ideativa si tende a non stressare molto il dettaglio perché esso dovrà poi essere articolato in una fase pre-esecutiva. In taluni casi però individuare le dipendenze e associare le risorse umane può essere molto utile. Ad esempio alcuni finanziatori chiedono di inserire la durata in mesi di ciascuna attività nel WP. Per questa ragione esistono sistemi, anche software, che restituiscono tali dati. Le rappresentazioni grafiche dei crono-programma richiamano i diagrammi di GANTT o di PERT. Essi sono caratterizzati da alcune similitudini ed alcune differenze che riguardano l'approccio del team di lavoro. Sono strumenti per lo più utili in fase esecutiva. Qui ci limitiamo a dire che il GANTT risulta molto utile nei team che hanno avanti un progetto lineare e strutturato piramidamente con tempi certi. Il PERT si presta più a variazioni e valutazioni e per questa ragione sembra essere più facilmente associabile agli approcci di PCM. In questa sede ci interessa però approfondire la relazione (dipendenze) tra le attività e, tra esse e le



Slide 19 Diagrammi

risorse. Nella slide 19 compariamo le schede esportate da un progetto GANTT funzionali alla comprensione dei legami. Il diagramma richiama l'organizzazione di un laboratorio di ginnastica all'aperto in un parco pubblico. Perché esso possa realizzarsi si prevede l'apertura dello spazio in orari pomeridiani, la promozione e la realizzazione del laboratorio. Il primo legame che emerge è di ordine cronologico. Prima di poter decidere quando si tiene il laboratorio abbiamo bisogno di essere certi che lo spazio pubblico ci venga concesso. Solo dopo la concessione è possibile attivare la dovuta promozione per intercettare i partecipanti. Lo stesso vale per la pulizia degli spazi. Possiamo dunque dire che tra la promozione del laboratorio e la concessione degli spazi c'è un legame di fine-inizio rigido. Dobbiamo ottenere la concessione per iniziare la promozione. Tra



la pulizia degli spazi e l'inizio del laboratorio c'è un legame flessibile. Benché la pulizia debba avvenire prima del laboratorio possiamo godere di una certa elasticità (viene chiamato ritardo). Ciò ci fa capire che la programmazione deve avere dei tempi cuscinetto tali da sopperire ad eventuali criticità anche quando il rapporto tra le azioni non è rigido. Ogni attività ha dei tempi e delle risorse di riferimento (chi deve fare cosa). Avere chiari questi elementi è importante sin dalla fase descrittiva. Anche in questo caso vale quanto detto per il livello di dettaglio relativo ai WP: abbiamo bisogno del livello di dettaglio possibile nel momento in cui si elabora senza eccedere né per difetto né per eccesso. Appare chiaro, in ultimo, il motivo per cui il cronoprogramma è direttamente collegato al WP e come questi due strumenti combinati ci aiutino a comprendere la coerenza di quanto ideato. Arriviamo alla conclusione che in fase di formulazione useremo un esempio più simile a quello in tabella, mentre in fase esecutiva avremo bisogno di uno strumento più performante con programmazioni mensili o trimestrali.