



I quaderni dell'SCS



# Pensare e agire la progettazione sociale

Manuale per l'ideazione e l'elaborazione dei progetti  
delle organizzazioni non profit



a cura di  
Karim Jamil Amiriam,  
Francesca Romana Busnelli  
e  
Angelo Salvi

**L'iniziativa "La progettazione nell'associazionismo di promozione sociale"  
è stata co-finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  
(legge 383/2000, D, 2011) e realizzata dalla  
Federazione Nazionale SCS/CNOS,  
in partenariato con CNOS/SPORT (Salesiani per lo sport)  
e TGS (Turismo Giovanile e Sociale)**





ISSN 2240-0591



Volume V - anno 2013

---

Tipolitografia Istituto Salesiano Pio XI - Via Umbertide, 11 - 00181 Roma  
Tel. 067827819 - Fax 067848333 - E-mail: [tipolito@donbosco.it](mailto:tipolito@donbosco.it)  
*Finito di stampare:* luglio 2013





# Indice

<b>Prefazione</b> .....	7
<i>di Don Giovanni D'Andrea</i>	
<b>Introduzione</b> .....	9
CAPITOLO 1	
<b>IL PROGETTO E L'ORGANIZZAZIONE</b> .....	15
Premessa .....	15
1.1. La progettazione come strumento manageriale di un'associazione ....	18
1.2. Le competenze trasversali per poter progettare.....	23
1.2.1. <i>Il lavoro d'equipe</i> .....	26
1.2.2. <i>La leadership</i> .....	29
1.2.3. <i>La competenza comunicativa</i> .....	30
1.2.4. <i>La gestione dei conflitti</i> .....	32
1.2.5. <i>La soluzione dei problemi</i> .....	34
1.2.6. <i>La competenza decisionale</i> .....	35
1.3. La comunicazione esterna nei progetti del non profit .....	37
1.3.1. <i>Comunicare un progetto: le competenze nascoste</i> .....	39
1.3.2. <i>Comunicare un progetto: quando e perché</i> .....	39
1.3.3. <i>Gli strumenti per comunicare</i> .....	40
CAPITOLO 2	
<b>LA SCELTA DEI FINANZIAMENTI E L'IDEAZIONE PROGETTUALE</b> .....	45
Premessa .....	45
2.1. Le politiche sociali in Italia .....	46
2.1.1. <i>Politiche, programmi e progetti</i> .....	46
2.1.2. <i>I servizi sociali in Italia</i> .....	48
2.1.3. <i>La legge 328/00</i> .....	49
2.1.4. <i>Problemi e prospettive</i> .....	52
2.2. Il ciclo di vita di un progetto e la progettazione degli interventi.....	53
2.2.1. <i>Premessa</i> .....	53
2.2.2. <i>I "quattro stadi" principali</i> .....	54
2.2.3. <i>La progettazione dell'intervento</i> .....	55

2.3. Contributi e finanziamenti per il terzo settore .....	58
2.3.1. <i>Premessa</i> .....	58
2.3.2. <i>Le fonti di finanziamento</i> .....	59
2.3.3. <i>Linee generali</i> .....	61
2.3.4. <i>Contributi degli Enti pubblici: il “livello” europeo</i> .....	63
2.3.5. <i>Contributi degli Enti pubblici: il “livello” nazionale</i> .....	65
2.3.6. <i>Contributi degli Enti pubblici: il “livello” locale</i> .....	67
2.3.7. <i>Contributi degli Enti privati: alcuni esempi</i> .....	68
2.3.8. <i>La lettura di un bando di gara: l’articolazione interna</i> .....	70
2.4. L’idea progettuale .....	74
2.4.1. <i>Il significato dell’idea progettuale</i> .....	74
2.4.2. <i>Prima elaborazione dell’“idea progetto”</i> .....	75
2.4.3. <i>Verifica e analisi ulteriore della richiesta del bando</i> .....	75
2.4.4. <i>La contestualizzazione</i> .....	76
2.4.5. <i>La scelta dell’“idea progetto” definitiva</i> .....	77
Allegati: strumenti di lavoro .....	81

## CAPITOLO 3

<b>LA REDAZIONE DELLA PROPOSTA PROGETTUALE</b> .....	85
Premessa .....	85
3.1. L’analisi dei fabbisogni .....	85
3.1.1. <i>Premessa</i> .....	85
3.1.2. <i>Analisi del contesto</i> .....	87
3.1.3. <i>Analisi dei bisogni</i> .....	91
3.1.4. <i>L’identificazione dei problemi</i> .....	92
3.1.5. <i>Le esperienze precedenti</i> .....	93
3.1.6. <i>Eventuali riferimenti normativi</i> .....	94
3.2. Gli stakeholders del progetto .....	94
3.2.1. <i>Premessa</i> .....	94
3.2.2. <i>I destinatari diretti</i> .....	95
3.2.3. <i>I destinatari/beneficiari indiretti</i> .....	97
3.2.4. <i>Suggerimenti operativi</i> .....	99
3.2.5. <i>I destinatari dell’intervento: un esempio corretto</i> .....	99
3.2.6. <i>I destinatari dell’intervento: un esempio non corretto</i> .....	101
3.3. La definizione degli obiettivi ed i risultati attesi .....	101
3.3.1. <i>Premessa</i> .....	101
3.3.2. <i>L’impostazione iniziale</i> .....	103
3.3.3. <i>L’articolazione</i> .....	104
3.4. La costruzione delle azioni e delle attività .....	107
3.4.1. <i>Premessa</i> .....	107
3.4.2. <i>I passaggi previsti</i> .....	108

3.5. L'approccio metodologico e gli strumenti utilizzati.....	110
3.5.1. <i>Perché "approccio metodologico"?</i> .....	110
3.5.2. <i>Cosa si intende con i termini metodologia e metodi</i> .....	111
3.5.3. <i>Linee guida</i> .....	112
3.5.4. <i>Suggerimenti operativi ed esempi per una corretta compilazione</i> .....	116
3.6. Lavoro di rete e costruzione del partenariato .....	118
3.6.1. <i>La rete nelle ONP</i> .....	118
3.6.2. <i>La costruzione della rete nella progettazione</i> .....	118
3.6.3. <i>La partnership</i> .....	119
3.6.4. <i>I partner nei bandi europei</i> .....	121
3.7. I tempi dell'intervento .....	122
3.7.1. <i>Premessa</i> .....	122
3.7.2. <i>La pianificazione temporale delle azioni progettuali</i> .....	123
3.7.3. <i>Il diagramma di Gantt</i> .....	124
3.8. Il sistema di monitoraggio e valutazione .....	125
3.8.1. <i>Premessa</i> .....	125
3.8.2. <i>L'impostazione del piano</i> .....	126
3.8.3. <i>La descrizione del piano</i> .....	127
3.8.4. <i>Un esempio: possibili strumenti in un piano di valutazione di un percorso formativo</i> .....	130
3.9. Il quadro delle risorse e il piano finanziario .....	131
3.9.1. <i>Premessa</i> .....	131
3.9.2. <i>Il quadro delle risorse</i> .....	131
3.9.3. <i>Il piano finanziario</i> .....	132
3.10. La presentazione della domanda .....	135
Allegati: <i>strumenti di lavoro e fac-simili</i> .....	141
<b>Conclusioni</b> .....	165
<b>Bibliografia</b> .....	169
<b>Nota sugli autori</b> .....	171





## Prefazione

di Don Giovanni D'Andrea

Presidente Federazione SCS/CNOS - Salesiani per il sociale

“*Il Bene, va fatto bene*”. Questa frase potrebbe suonare come uno slogan ad effetto, ma credo sintetizzi “bene” quanto si è prefisso di raggiungere l’iniziativa “LA PROGETTAZIONE NELL’ASSOCIAZIONISMO DI PROMOZIONE SOCIALE - *acquisizione ed incremento di conoscenze/competenze nell’ambito della progettazione sociale tra operatori e volontari delle associazioni*”. Il Bene, con la B maiuscola, è quello stato di *Benessere*, di comodità ed agio esistenziale, spirituale e relazionale, al quale vorremmo condurre tutte le persone, i giovani in particolare, con le quali si instaura una relazione dal momento in cui si entra in contatto per svariati motivi: una relazione che si ispira chiaramente allo stile proprio di Don Bosco e del *carisma salesiano*. Il santo dei giovani usava dire: “*Fa che ogni persona che incontri diventi tuo amico*”.

Per fare questo, appare importante avere le idee ben chiare, “tracciare” una via da seguire, un percorso educativo, possedere le giuste risorse e quindi avviarsi in questa avventura che è allo stesso tempo educativa e di evangelizzazione. Avere dunque un chiaro “progetto”. Questo si prefigge questo testo, che mette su carta le diverse ore di “corso” (svolte in più sedi e su due livelli, base e specialistico), che ha coinvolto più persone che sono il volto, la mente ed il cuore di diverse associazioni che afferiscono al variopinto mondo dell’Associazione salesiano che è racchiuso in una strana sigla: CNOS (Centro Nazionale Opere Salesiane). Ci sono dunque più ambiti socio-educativi, dove sono impegnate le diverse associazioni che in comune, oltre a Don Bosco, hanno appunto questa sigla: SCS-CNOS; CNOS Sport; TGS-CNOS e CGS CNOS, anche se queste ultime due hanno in più la promozione anche da parte dell’Ente civile delle suore Figlie di Maria Ausiliatrice, il CIOFS (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane).

Come verrà bene evidenziato si progetta non solo per “trovare” finanziamenti, ma per meglio comprendere i bisogni del territorio e dar loro risposta. Per meglio conoscere e riconoscere la nostra identità salesiana





che incontra il territorio ed in questo connubio attualizzare e riproporre il messaggio che don Bosco, nella famosa *Lettera da Roma* del 10 maggio 1884 dava ai suoi giovani: “*Uno solo è il mio desiderio, vedervi felici nel tempo e nell’Eternità*”. Potrei così sintetizzare le parti di questo testo: *Chi siamo e cosa possediamo*, nel primo capitolo; *Cosa possiamo fare per...* nel secondo capitolo; *Come si fa* nel terzo.

Un sentito *Grazie* va rivolto a chi ha preso parte a questo percorso di sempre maggiore qualificazione dei nostri soci, a color che hanno “condotto” questo gruppo presente in più parti d’Italia (e sono i cosiddetti docenti), a tutte le persone che stanno dietro la macchina organizzativa, a quelli che a suo tempo hanno “scritto” il progetto che poi ha trovato parere favorevole presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con relativo finanziamento ed alle persone che compongono l’ufficio nazionale della Federazione SCS-CNOS di Roma, perché come si diceva all’inizio di questa prefazione “il Bene va fatto bene”.

L’Augurio è che questo volume non resti a fare bella mostra di sé in qualche scaffale di libreria, ma possa essere spunto di riflessione ed azione per fare il Bene!





## Introduzione

Il testo presentato è *l'atto finale* dell'iniziativa denominata "LA PROGETTAZIONE NELL'ASSOCIAZIONISMO DI PROMOZIONE SOCIALE - *acquisizione ed incremento di conoscenze/competenze nell'ambito della progettazione sociale tra operatori e volontari delle associazioni*", presentata dalla Federazione Nazionale SCS/CNOS, in partenariato con CNOS/SPORT (*Salesiani per lo sport*) e TGS (*Turismo Sociale e Giovanile*)<sup>1</sup> e co-finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (Legge 383 - Direttiva 2011).

L'idea del progetto era formare e aggiornare i membri delle organizzazioni associate alla Federazione Nazionale SCS/CNOS ed ai propri partner **per supportarli con maggiore efficacia nel contesto socio-culturale dove sono inseriti**: in questo senso si sono sviluppate competenze di **progettazione e programmazione di base e specialistiche**, che avessero un effetto di innovazione del ruolo e delle attività nel territorio, facilitando la partecipazione, la consapevolezza e il potere decisionale.

In virtù di questa situazione, le principali conoscenze/competenze consolidate e sviluppate sono state:

- analisi organizzativa e definizione strategica della propria organizzazione;
- analisi dei fabbisogni degli utenti e della domanda dei portatori di interesse;
- identificazione e definizione operativa di obiettivi, finalità e azioni coerenti, anche in relazione ai problemi del territorio;
- conoscenze delle politiche sociali più rilevanti per l'associazionismo e delle linee di finanziamento;

<sup>1</sup> I soggetti indicati sono federazioni di organizzazioni non *profit* (prevalentemente associazioni di promozione sociale e organizzazioni di volontariato) che si occupano di attività socio-educative, turismo sociale, sport ed animazione, rivolte a minori e giovani.

- competenze progettuali specifiche in ambito socio-educativo, sportivo e di turismo sociale e sostenibile.

**Il percorso ha avuto una durata complessiva di 58 h e si è sviluppato su 2 livelli: base e specialistico.**

**Il livello di base** è stato realizzato in 4 sedi ed ha coinvolto in ogni aula corsisti **provenienti dalle 3 organizzazioni** partner (SCS/CNOS, CNOS/SPORT, TGS) facilitando lo scambio e l'integrazione tra rispettivi saperi, conoscenze e sensibilità e diffondendo le tematiche comuni sulla progettazione sociale.

**Il livello specialistico** è stato articolato su tre corsi differenti ("La progettazione in ambito socio-educativo" in tre sedi, "La progettazione in ambito sportivo" in tre sedi, "La progettazione in ambito del turismo sociale e sostenibile" in due sedi) affrontando le competenze relative ai differenti settori di impegno dei tre partner.

Sul piano della metodologia formativa, si sono utilizzate lezioni frontali, studio di casi di eccellenza, discussione sui problemi portati dai corsisti, esercitazioni *consulenziali* che avevano come obiettivo (oltre a quello formativo), anche l'elaborazione e la condivisione di soluzioni organizzative.

Riflettere sulla progettazione sociale ha significato innanzitutto consolidare "l'impatto progettuale" dell'intervento della Federazione SCS/CNOS e dei partner: si è partiti da una conoscenza approfondita del territorio per comprendere *gli assetti o i problemi* sui quali operare e si sono aiutati i corsisti anche a ripensare la progettazione come strumento per rimettere in discussione la propria associazione. In questo senso, si è sottolineato **che la progettazione sociale non è solo uno strumento per scrivere progetti e avere finanziamenti, ma anche un mezzo per:**

- pensare o ripensare la "missione" associativa/federativa;
- riflettere sull'impatto del progetto nella comunità;
- analizzare il contesto territoriale ed organizzativo;
- conoscere i bisogni dei destinatari;
- costruire significati condivisi all'interno del gruppo di lavoro;
- creare co-responsabilità e suddivisione delle attività progettuali;
- comunicare all'esterno i valori e gli obiettivi della propria organizzazione.

Nel titolo del volume "*Pensare e Agire la progettazione sociale*" è concentrato il senso di quanto scritto precedentemente e dell'intero inter-



vento che ha avuto (come nelle altre due iniziative passate)<sup>2</sup> le caratteristiche di un progetto di **forma-azione**: dalla riflessione sui temi individuati alla loro applicazione sul territorio e nelle strutture di riferimento (durante il lasso di tempo tra un modulo e l'altro). Per questo motivo e per essere lineare al corso, il testo è stato immaginato come uno strumento operativo *spendibile* nell'azione quotidiana di tutte le organizzazioni che si impegnano nel non *profit*.

Il volume è stato diviso in tre capitoli.

Nel **primo capitolo** sono stati inseriti i *contenuti relativi agli aspetti organizzativi, gestionali, relazionali e comunicativi del lavoro per progetti*. È una parte molto importante poiché sottolinea come la progettazione, prima che essere una *tecnica* (ampiamente affrontata nel secondo e terzo capitolo), è un modo di lavorare *con gli altri e per gli altri*. In questo senso, ad avviso degli autori, per progettare in modo corretto e soddisfacente sono innanzitutto necessari tre elementi di base: l'organizzazione del *project work*, le competenze *trasversali*, la comunicazione esterna. Vediamoli nel dettaglio:

- l'organizzazione è fondamentale per produrre un progetto chiaro, preciso ed efficace, rispettando i tempi e tutti i vincoli definiti da un eventuale bando o da esigenze associative;
- le competenze trasversali sono fondamentali affinché l'intero progetto sia coerente con la *mission e la vision* dell'associazione. Inoltre sono importanti per creare un buon clima all'interno dello staff di lavoro;
- la comunicazione esterna rappresenta un elemento portante per diffondere tutte le azioni del progetto sul territorio e nella comunità.

Nel **secondo capitolo** viene affrontato *il tema dell'ideazione progettuale e della scelta dei finanziamenti*. Il processo non è mai lineare ma è *dialettico* con un continuo confronto non solo con la documentazione prevista ma anche con lo *staff*, con il territorio dove implementare le azioni progettuali e con la comunità che ne usufruirà. Molto spesso si progetta in maniera *burocratica*, senza fantasia e creatività e l'impiego di questo "atteggiamento" è in molti casi legato all'obbligo di utilizzare documenti standardizzati e sempre più sintetici. Ma per quanto le istituzioni che definiscono i bandi mettano molti vincoli, non si può prescindere dal *produrre* un'idea efficace ed innovativa, che prenda in considerazione i cambiamenti del contesto oltre i finanziamenti previsti. Di questo approccio,

<sup>2</sup> "L'educazione alla cittadinanza" (2010) e "Le regole aiutano a crescere" (2011).



che ci spinge a costruire progetti con *anima oltre che con tecnica*, se ne parlerà ampiamente soprattutto nel paragrafo 4 del capitolo 2.

Infine, un altro aspetto importante affrontato nel capitolo e che offre un quadro contestuale, riguarda la storia delle politiche sociali in Italia e le principali leggi che regolano il mondo del Terzo settore.

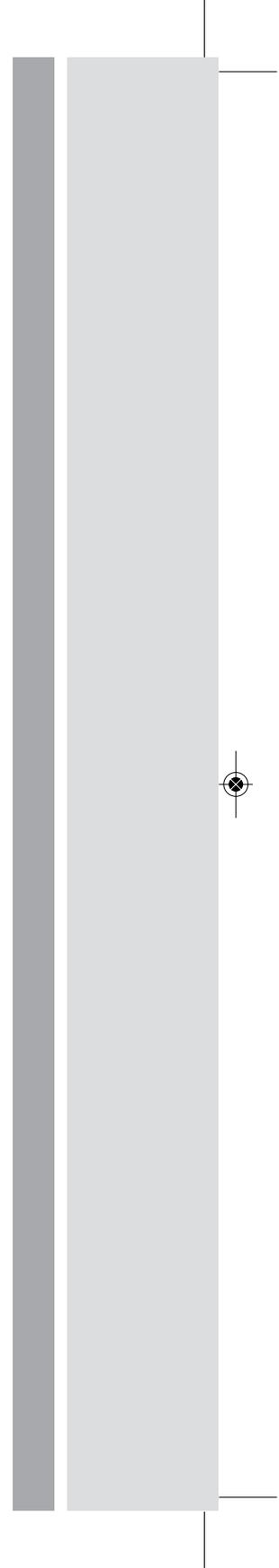
**Il terzo capitolo** è la parte più operativa del testo: partendo dai capitoli precedenti viene proposto un *possibile percorso per scrivere un progetto* (prendendo spunto dalla letteratura scientifica, dal materiale didattico dei docenti del corso e dall'esperienza degli autori). Si è sviluppato un *iter progettuale* che nasce dalle specifiche esigenze del territorio e del *target* di riferimento per passare alla definizione degli obiettivi, all'articolazione delle azioni, alla scelta delle metodologie più adeguate, alla creazione di un sistema di monitoraggio e valutazione, sino a giungere alla costruzione del piano finanziario. Chiaramente non sono stati tralasciati gli altri *passaggi intermedi*: dalla creazione del partenariato fino alla presentazione "dell'offerta" per aderire alla gara/bando.

Per ogni tematica sono stati inseriti degli *strumenti di lavoro* (schede, griglie, tabelle, modelli) per elaborare e redigere al meglio tutti gli *step/passaggi* di progettazione vincolati agli schemi più o meno rigidi (formulari) allegati agli specifici bandi a cui si partecipa. Ma occorre sottolineare, che a prescindere dai bandi e dai formulari, gli strumenti presentati sono parti integranti del processo di progettazione: ciò significa che nel caso in cui la forma del progetto dipenda da "noi" e non dal bando, si dovranno comunque seguire l'insieme delle *attività* alle quali ci riferiamo nel testo, per la realizzazione delle quali è necessario prevedere e considerare tutti i passaggi di redazione e scrittura tipici del progettare.

Chiude il volume una conclusione che raccoglie le riflessioni degli autori sui contenuti presentati e sul futuro della progettazione sociale nel Terzo Settore (soprattutto nell'ambito dell'associazionismo). In questo senso l'obiettivo della pubblicazione è duplice: da una parte condividere la proposta presentata con gli operatori/volontari che vogliono migliorare la loro capacità di progettare, dall'altra offrire uno strumento utile per la predisposizione/preparazione dei prossimi interventi sia a livello locale che nazionale.

*Si evidenzia che l'intera redazione del manuale è stata possibile grazie ai preziosi contributi della Dr.ssa Antonia Colasante, coautrice insieme ad Angelo Salvi dell'e-book "Progettazione sociale e accesso ai bandi", dal quale sono state riformulate alcune parti per redigere il capitolo 3.*

# Capitolo 1





# 1. Il progetto e l'organizzazione

## Premessa

Un'organizzazione non *profit* si può definire come **un insieme di persone e risorse strutturate in attività, funzioni e compiti al fine di raggiungere uno o più obiettivi di solidarietà sociale.**

Il lavoro per progetti, di cui questo testo vuole essere un manuale, deve innanzitutto fare i conti con le caratteristiche e problematiche tipiche di una organizzazione.

Volendo raccogliere in pochi punti alcune delle caratteristiche principali delle organizzazioni non *profit* (che siano ad esempio associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato o cooperative sociali) si può affermare che:

- si ispirano ai principi della **partecipazione democratica**;
- perseguono costantemente un'**innovazione socio-culturale**;
- collaborano con le realtà e le istituzioni **locali, nazionali e internazionali**;
- svolgono un **ruolo politico** (perseguono e promuovono un **impegno civico**);
- coinvolgono e formano **nuove presenze di persone attive nei territori e nei servizi**;
- creano una **cultura della comunicazione**;
- garantiscono **legalità e trasparenza**.

Da questo schema potrebbe sembrare che le ONP<sup>1</sup> siano caratterizzate solo da aspetti positivi. Al contrario, oltre alle disfunzioni classiche su cui devono confrontarsi le organizzazioni in generale, ci sono delle proble-

<sup>1</sup> Con questo acronimo (ONP) si indicano le "organizzazioni non *profit*". Si sottolinea che in tutto il testo verranno utilizzate entrambe le forme.

maticità specifiche che vanno prese in considerazione prima di qualsiasi azione di sviluppo. Volendole analizzare si è pensato di articularle secondo uno schema che illustra da una parte i punti di forza e dall'altra i punti di debolezza. Iniziando con i primi possiamo suddividerli in:

- **condivisione della *mission*** con tutti i membri dell'organizzazione per sviluppare senso di appartenenza e processi di identificazione;
- **flessibilità**, considerata come la capacità di trovare soluzioni diverse ai problemi che sorgono all'interno o all'esterno dell'organizzazione (di compiti, di ruolo, dei servizi erogati, dei rapporti con le istituzioni);
- **stile di accoglienza**, di fiducia, di stima, di accettazione sia verso i membri interni che nei confronti degli utenti;
- **democraticità** dei processi gestionali, decisionali e di soluzione dei problemi;
- **autonomia del lavoro** e responsabilizzazione degli operatori che sono tenuti a rispondere dei risultati conseguiti;
- **"innovatività"** nelle scelte e nelle modalità di azione progettuale;
- **capacità di usare e connettere risorse** economiche, materiali, del territorio e relative alle competenze possedute dai membri;
- **capacità di connettere istituzioni** spesso molto diverse tra loro e senza nessun tipo di comunicazione;
- **rapporti diretti** senza formalismi e modalità impersonali sia tra i membri che tra questi ultimi e gli utenti;
- **clima interno** "caldo", positivo, amichevole e allegro in cui si respira benessere;
- **attenzione alle differenze ed alle esigenze personali** per valorizzare competenze, capacità ed abilità di ognuno ma anche per conciliare esigenze e tempi organizzativi con quelli di tutti gli operatori inseriti.

Come si può notare queste dimensioni fanno riferimento ad una *cultura organizzativa cooperativa*: ma non sempre questi aspetti sono funzionali alla produttività delle organizzazioni, poiché di contro, possono provocare delle disfunzioni o dei blocchi ai servizi che si erogano. Per cui gli stessi punti di forza possono divenire dei limiti se non gestiti correttamente e soprattutto se non si connota l'organizzazione anche di aspetti che si riferiscono ad una *cultura più manageriale*. In quest'ottica i punti di debolezza potrebbero essere:

- **paura del potere** intesa come l'incapacità di assumersi la responsabilità individuale e di prendere decisioni provocando meccanismi di delega eccessiva, ritiro dalle mansioni da svolgere e disimpegno;

- **co-presenza di professionalità differenziate** che spesso può provocare conflitti laddove alcune sono più riconosciute e garantite di altre (ad esempio per “storia” professionale o legislazione; tali differenze possono essere accentuate da quelle contrattualistiche o di assunzione di ruoli);
- **complessità della gestione interna** dovuta alla volontà di basare il “funzionamento” dell’organizzazione su partecipazione e consenso: questi due processi non sempre sono accompagnati da una attenzione specifica agli aspetti psico-sociali delle *equipe* lavorative;
- **rischio *burn-out*** soprattutto per chi lavora a contatto con utenze fortemente sofferenti, disagiate o emarginate, ma collegabile anche alle incertezze contrattuali ed economiche (l’incertezza dei pagamenti o i forti ritardi aumentano gli stress lavorativi);
- **risorse limitate** sia economiche che umane, dovendo confrontarsi con budget spesso al limite della sopravvivenza o per l’incapacità di accedere ad altre forme di finanziamento;
- **bassa valutazione e monitoraggio dei servizi** che seguono spesso solo la logica della solidarietà fine a se stessa e non quella della qualità delle attività erogate;
- **squilibri tra risorse umane e richiesta del territorio** in una fase storica in cui i disagi sociali diventano sempre maggiori e più complessi (si pensi alle “nuove povertà” o all’integrazione con le comunità di migranti presenti nel nostro Paese);
- **selezione del personale** spesso totalmente inesistente o basata su logiche di appartenenza a gruppi ideologici o a collegamenti amicali;
- **rotazione delle esigenze e necessità di gestire cambiamenti rapidi** che non sempre consentono di valutare con attenzione se le azioni intraprese siano quelle corrette.

Accanto a queste caratteristiche, si possono prendere in considerazione anche alcune *funzioni interne* (gestite da una o più persone e professionalità interagenti tra loro) che fondano un’organizzazione:

- la funzione **politico istituzionale** che definisce le proposte politiche e culturali e le possibili relazioni con le altre realtà politiche e private; sono parte integrante di questa funzione anche le azioni di comunicazione, di monitoraggio della propria immagine e la presenza sul territorio;
- la funzione **strategica** che effettua analisi di marketing rispetto ai bisogni territoriali e alle offerte di servizi; esplora e analizza le linee poli-

tiche e le fonti di finanziamento; definisce la programmazione dello sviluppo delle attività a medio e lungo termine; elabora progettazioni operative;

- la funzione **gestionale** che controlla e monitora: settori e responsabilità interne (chi fa cosa); sistema di comunicazione interna; regole e procedure operative; criteri decisionali;
- la funzione **relazionale** che prende in esame: le dimensioni emotive e motivazionali; il coinvolgimento e la promozione del senso di appartenenza; l'ascolto e la mediazione dei conflitti; l'esplicitazione e l'integrazione delle differenze; le progettualità individuali.

Partire dalla considerazione che le ONP sono organizzazioni con caratteristiche specifiche, **diventa premessa necessaria per l'azione di progettazione che si vuole avviare:** nel suo processo di costruzione, nel renderla strumentale alla vita organizzativa, nel creare partecipazione.

La democraticità interna, il livello di relazione tra i ruoli, la presenza nel tessuto sociale e politico sono tutti fattori che incidono nel processo di progettazione e sono necessari affinché quest'ultimo non scada nell'essere una semplice ricerca fondi o "mero" strumento di mantenimento dell'organizzazione stessa. In questo senso, **nell'azione progettuale bisogna poter ritrovare la carica motivazionale e di impegno etico/politico che le ONP hanno sempre avuto:** solo con un approccio simile si potranno pensare ed elaborare progetti con finalità di crescita personale, valoriale, politica e comunitaria.

### 1.1. La progettazione come strumento manageriale di una associazione

Il progettare deve essere inteso come "atto umano", rivelatore dell'intenzione di ciò che guida il muoversi nella realtà per costruire con razionalità una prospettiva di senso. Progettare è funzionale ad una autentica realizzazione personale, nella piena assunzione della propria libertà e responsabilità. Il progetto (a condizione che venga redatto a seguito di una riflessione corale su ciò che la comunità vuole davvero costruire) è una sorta di reazione alla stagnazione, rassegnazione, routine e rischio di banalizzazione dei servizi.

Questa affermazione iniziale intende "pensare alla progettazione" come ad uno strumento necessario e imprescindibile per la vita delle organizzazioni non *profit*. Un'associazione che voglia mantenere e sviluppare

i propri punti di forza può avere nel progetto un valido strumento di crescita interna e guida strategica.

In questo senso si può immaginare il processo di progettazione come un percorso che aiuta una ONP a determinare come vuole essere nel futuro e quali direzioni prendere per consolidarsi; come un percorso, quindi, **di attuazione sia della propria *vision* (cosa ci “ispira”) che della propria *mission* (cosa vogliamo “fare” per realizzare la nostra “*vision*”)**: per arrivare ai questi risultati una ONP dovrà effettuare dei passaggi preliminari tipici di un *iter* di definizione gestionale/organizzativo, che “trasformeranno” il progetto in uno strumento di managerialità interna/esterna. Vediamoli nel dettaglio:

- **definire gli obiettivi strategici che si vogliono raggiungere:** questo *step* precede qualunque attività progettuale; un progetto si appoggia a scelte già “realizzate” da un ente o lo obbliga a farle;
- **stabilire i servizi che si intende offrire in relazione alla *mission*:** anche questo passaggio è previo al progetto (nell’ottica di sostenere decisioni ed attività intraprese);
- **decidere come ottenere le risorse necessarie** (umane, economiche, di competenze, ecc.): ancora una volta la scelta di usare il progetto come ricerca di risorse non può che essere collaterale al percorso scelto;
- **evidenziare i punti di forza e le criticità della propria organizzazione:** approfondire se stessi (come ente) prima di affrontare un percorso di progettazione può evitare errori e sbagli grossolani (non si può progettare su qualcosa che non si conosce).

La capacità progettuale diventa perciò la competenza di fondo da sviluppare, vista come competenza strategica, perché le associazioni hanno oggi sempre più l’interesse a presentare e realizzare azioni che soddisfino sia i bisogni e la domanda dell’utenza, sia la necessità di ricerca fondi per il mantenimento dell’associazione stessa. Su quest’ultimo punto è necessario soffermarsi. Un ente che cerca finanziamenti solo per mantenere se stesso perde le caratteristiche di “innovatività”<sup>2</sup>, “strategicità” e impulso sociale tipiche del Terzo Settore. Al contrario lavorare per progetti può di-

<sup>2</sup> Requisito fondamentale dei progetti che devono prevedere elementi “diversi” quanto a contenuti, all’organizzazione e alle metodologie delle azioni proposte. *L’innovatività* può essere assoluta se le metodologie e gli obiettivi vengono sviluppati ex novo, oppure relativa se già sperimentati altrove ma introdotti per la prima volta in un determinato contesto.

ventare una modalità di lavoro comune, di affinamento di linguaggi e di condivisione di *vision e mission*, sia internamente che al di fuori dell'ente stesso. In tal senso la progettazione sociale si trasformerà *in un forte strumento di managerialità e sviluppo che avrà molteplici definizioni*:

- un processo per conoscere i bisogni (territoriali, sociali, ecc) e per scegliere i criteri e le pratiche con le quali *si vuole dare risposte o si chiedono risposte*;
- un'attività di organizzazione di informazioni, di analisi di bisogni, di identificazione di problemi, di formulazione di modelli, di valutazione e decisioni;
- un momento di passaggio *tra il sogno e il desiderio* all'azione trasformativa/intenzionale;
- un'attività cognitiva di sistematizzazione di ipotesi, intuizioni, connessioni e sequenze logiche;
- uno strumento di comunicazione;
- uno strumento di gestione interna delle persone.

Seguendo questa linea, l'attività progettuale diventerà la *costruzione mentale* di un percorso di lavoro, che servirà a stabilire e programmare nel modo migliore *il raggiungimento degli scopi*, creando e realizzando servizi, iniziative e nuove pratiche sociali e gestendo al meglio le finalità stesse di una organizzazione. Sarà considerata, pertanto, come utile strumento di pensiero (in particolare per coloro che ricoprono la funzione gestionale) e permetterà alle realtà di Terzo Settore di:

- agire in modo efficace e non dispersivo;
- crescere e svilupparsi verso nuovi e diversi modi di agire rispetto al passato;
- sviluppare una serie di riflessioni ed interrogativi sul proprio modo di lavorare e di utilizzare le risorse;
- iniziare a pensare non più in termini di "usare", ma di "amministrare" le risorse a propria disposizione;
- percepire quando la creatività di certe idee *si perde in mille strade diverse*, senza introdurre alcun elemento che porti ad una realizzazione concreta;
- capire quando si presenta il rischio di riprodurre i servizi in maniera autoreferenziale, rispetto a ciò che viene proposto al territorio;
- percepire la mancanza di una impostazione mentale e di un metodo di lavoro adeguati;
- sviluppare interdipendenza positiva tra le motivazioni delle persone, le

motivazioni dell'organizzazione, gli obiettivi, le azioni e le richieste esterne;

- creare identità e appartenenza tra i soci/operatori/volontari;
- razionalizzare le risorse attraverso una equa distribuzione di responsabilità e compiti.

Da quanto delineato, si può affermare che un percorso di formulazione progettuale può aiutare una ONP a *guidare* se stessa in modo proficuo. Sarà necessario però darsi alcune linee guida:

- *pensare prima di fare*: significa dedicare tempo e risorse allo sforzo organizzativo, senza farsi trascinare nel vortice delle attività. È questa una affermazione che può sembrare scontata ma non lo è se si pensa che in molte organizzazioni si è attenti ai tempi realizzativi e il *pensiero* viene considerato perdita di tempo;
- *operare secondo criteri pluridisciplinari*: l'unico modo per ridurre il più possibile il rischio di imprevisti. I fattori di criticità sono rappresentati in questo caso dalla tradizionale cultura organizzativa basata sulla differenziazione piuttosto che sull'integrazione. Lavorare in gruppo su un progetto, non richiede una omologazione di competenze ma al contrario una integrazione di competenze sia pur differenti;
- *creare un sistema di presidio costante delle informazioni* riguardante l'andamento delle attività di progetto, per garantirne il buon esito;
- *pianificare la comunicazione* in quanto elemento cruciale per il funzionamento del sistema progettuale. È fondamentale comunicare con gli interlocutori interni ed esterni, identificare i tempi e le modalità di comunicazione più idonei a seconda delle situazioni di lavoro, individuare e diffondere con precisione gli obiettivi, costruire un linguaggio comune per facilitare gli scambi ed il lavoro di gruppo, distribuire informazioni e analisi per la verifica dell'andamento del progetto rispetto alle previsioni.

Si è detto dei vantaggi del lavoro di progettazione ed in particolare del senso che esso ha all'interno del Terzo Settore: **il lavoro progettuale diventa espressione della consapevolezza del gruppo dei problemi di cui ci si vuole occupare**. Costruire un progetto diventa azione collettiva che può avvicinare tutti i membri ai processi ed ai luoghi di pensiero e di decisione.

Naturalmente tale processo trova piena rispondenza positiva dove siano state risolte questioni di *carattere interno* alle ONP: in pratica dove

siano stati in qualche modo definiti i processi decisionali e la suddivisione dei ruoli. Lo strumento progettuale diventa *strumento di funzionamento positivo* **nel momento in cui il contesto organizzativo è favorevole al confronto, alla logica del dialogo ed alla cultura della fiducia** (in particolare se parliamo di progettualità partecipata). Per questo motivo, si sottolinea nuovamente, l'organizzazione di Terzo Settore deve essere preparata al lavoro di progettazione e alla conseguente realizzazione dei progetti perché non diventi puro metodo e strumento di finanziamento. *Quest'ultima affermazione apre all'inevitabile ragionamento sui possibili limiti del lavoro per progetti:* limiti legati all'assenza delle caratteristiche descritte precedentemente, come anche all'uso tecnico di uno "strumento" che rischia di diventare fattore di divisione, di coercizione, di distanza tra il personale e le finalità della specifica ONP. Se si seguirà nel futuro questo approccio, rischia di aumentare il numero di organizzazioni caratterizzate dalla distanza tra chi progetta e chi mette in atto le azioni, tra chi pensa e chi poi deve agire. Ci sono persone (ad esempio) che scrivono progetti senza prendere parte al processo ideativo e a quello di valutazione. Questa modalità di lavoro sempre più frequente (che spesso trova giustificazione nei tempi stretti, nello sviluppo di competenze tecniche specifiche, nelle difficoltà economiche che costringono gli enti a dividere le fasi di lavoro progettuale), può portare a fenomeni di involuzione interna quali la deresponsabilizzazione, l'opposizione più o meno esplicita alle azioni progettate e la percezione "scomoda" e poco consona al mondo del Terzo Settore di lavorare a compartimenti o in modo meccanico. Di fatto il rischio è la parcellizzazione, la perdita di coesione e da ultimo lo sviluppo di conflittualità e contrapposizioni interne.

Un ulteriore limite del lavoro per progetti può essere quello temporale (considerato sotto diversi aspetti): dedicare tempo alla costruzione di un progetto vuol dire toglierlo ad altre attività. Se poi si avvia un processo di progettazione partecipata, i tempi si allungano ulteriormente come sempre accade quando si coinvolgono diversi attori. Il tempo può pesare sull'economia di un ente che preferisce perciò affidare lo sviluppo del progetto ad un tecnico esterno perdendo il valore di crescita interna.

Ma il problema tempo è collegato, nel caso di partecipazione a bandi per finanziamenti, anche alle tempistiche istituzionali: da quando si progetta a quando un piano può essere approvato e quindi realizzato passano mesi, cambiano le persone ed i contesti e il nostro progetto sembra già "vecchio".

## 1.2. Le competenze trasversali per poter progettare

Considerato quanto detto precedentemente, diventa evidente il fatto che **il percorso di progettazione non possa essere visto solo come un lavoro tecnicamente strutturato**. Si è affermato che costruire un'ipotesi di progettualità interna ad una ONP comporta avere competenze a tutto tondo: di tipo tecnico, amministrativo, gestionale e relazionale.

Il tema dello sviluppo della partecipazione al percorso di ideazione prima e di direzione in seguito, deve anche sviluppare coinvolgimento interno.

Il *coinvolgimento* diventerà lo stile stesso del lavoro ed uno degli elementi costitutivi delle prime azioni del progetto specifico. Ovviamente non si sta affermando che tutti possano essere coinvolti in ogni fase del percorso, ma che sia riservato un ruolo ad ognuno nelle diverse fasi, che tutti si sentano partecipi nella costruzione di un piano.

Se si crede nell'approccio partecipato alla progettualità, nell'apporto che ognuno può dare dal suo punto di vista, ci si accorgerà che il coinvolgimento può essere realizzato in molti modi, immaginando momenti formali e strutturati e anche in situazioni episodiche o occasionali.

Questo approccio porta a coinvolgere tutti gli attori in campo: gli operatori, i volontari di una ONP, ma anche i destinatari diretti ed indiretti del lavoro dell'organizzazione stessa. Se si crede che ogni persona abbia in se gli strumenti per la propria crescita e autonomia, possiamo immaginare quanto per esempio, conti l'apporto delle famiglie o degli utenti nella riprogettazione o ideazione di un nostro servizio.

Non si può progettare qualcosa per gli insegnanti (ad esempio) senza "ascoltare" le loro esigenze (fossero anche solo di tipo organizzativo e personale).

**Il percorso progettuale diventa così una "costruzione di senso" degli attori in campo e al tempo stesso momento di rafforzamento della propria *mission*. Diventa risultato collettivo e innovativo.**

La progettazione "vista" in questo modo sarà anche sviluppo di capacità di scelta e di decisione per i destinatari, decisioni che devono poi essere rispettate, pena la demotivazione e la perdita di credibilità. Questo comporta la capacità di scegliere i luoghi, i tempi, i modi ed i "poteri" (non possiamo coinvolgere persone e poi fare totalmente altro!)

Tutto questo per affermare che *costruire processi di progettazione*

*richiede competenze a vari livelli (sia tecnici che trasversali) affinché si favorisca la partecipazione e non “farla sembrare finta”. Non basta “mettere le persone attorno ad un tavolo” perché si produca magicamente condivisione e partecipazione; bisogna prendersi cura del progetto e di chi lo deve pensare, scrivere, ma soprattutto volere aderire e “lavorarci dentro”.*

**Il responsabile di progetto diventa prima di tutto punto di riferimento di percorsi di condivisione e conoscenza delle letture che ognuno offre dei problemi, delle dinamiche e del modo di lavorare insieme e delle risposte sociali a cui si tende.**

Accanto alla capacità di sviluppare partecipazione, prioritaria diventerà la competenza di conduzione e guida del *team* di lavoro. Forti e Mastella (2004) affermano che “*il team di progetto si può definire come l’insieme delle persone che attraverso il proprio lavoro e contributo concorrono in maniera diretta alla realizzazione dei risultati di progetto*”. Il *team* si costituisce con l’avvio della redazione del progetto e si scioglie alla sua chiusura: diventa un *team* “temporaneo” che ha bisogno di strutturazione e chiarezza interna sui compiti, sui ruoli, sui rapporti, sulle modalità di coordinamento e comunicazioni interne (competenze tipiche del *management*).

In realtà anche la costruzione del funzionamento del *team* può essere partecipata e occasione di formazione interna (si può parlare di costruzione di una matrice di responsabilità: coordinamento/esecuzione/approvazione/consultazione di esperti/informazione).

Tutte le fasi descritte portano alla necessaria identificazione di quelle che possono essere considerate **le competenze del progettista** ed in particolare quelle che definiamo *competenze sociali o trasversali*: come è ormai chiaro, dal punto di vista degli autori, il progetto diventa strumento manageriale di una organizzazione di Terzo Settore solo se è vissuto in modo partecipato e non come una azione tecnica di raccolta di fondi.

In questo paragrafo il tema sarà quello delle competenze trasversali necessarie sia per il progettista che per i gruppi o le organizzazioni: ciò non vuol dire che non si considerino altre competenze specifiche o tecniche altrettanto importanti. Si pensi alla capacità di lettura dei problemi sociali, alle competenze di analisi della situazione, di identificazione delle azioni, di codifica dei sistemi di valutazione o di costruzione di piani finanziari (che verranno affrontate nel capitolo 2 e 3): ma l’ottica progettuale prevede innanzitutto la costruzione di un patrimonio di condivisione di competenze legate al “sapersi approcciare” al percorso. Sviluppare e

consolidare competenze per svolgere i propri compiti individuali e collettivi è impegno di ogni organizzazione e di ogni singolo membro in essa: alla base della competenza di progettazione, si colloca quella che può essere definita come una **“mentalità progettuale”**, ovvero una vera e propria filosofia di approccio ai problemi che presuppone in sé la capacità di lavorare con altri. I progetti non condivisi possono essere in teoria perfetti ma rischiano di avere grandi difficoltà attuative proprio perché patrimonio solo di una persona o di un gruppo molto ristretto.

Il momento della progettualità diventa all'interno di una organizzazione momento di crescita se diretto in modo corretto: al contrario può diventare occasione di divisioni.

Se è vero che le competenze trasversali sono necessarie per la vita collettiva di una ONP (e perciò dovrebbero diventare patrimonio comune e condiviso da tutti), si devono immaginare e analizzare quali sono fondamentali nella strutturazione e gestione di un progetto.

Nepi (2004) parla dell'importanza di competenze relazionali, di una *leadership* efficace e di una capacità comunicativa diffusa che sia l'accesso e il vettore della costruzione di un *team* di progetto che “non potrebbe attivarsi in modo spontaneo”.

Anche Nickson e Siddons (2001) parlano della necessità che esistano alcune competenze nella figura di riferimento di un progetto: queste competenze sono quelle di tipo comunicativo, di delega, di *leadership*, di negoziazione, di gestione dei conflitti e di conduzione di una squadra. In realtà questi autori riferiscono queste competenze a colui/colei che “controlla” un progetto ma si ritiene che in una organizzazione non *profit* e in un'ottica di coinvolgimento e partecipazione nella fase di progettualità (come anche pensando alla necessaria suddivisione di compiti per la progettazione in un ONP), tali competenze siano necessarie fin dal primo momento e siano condivise.

Pertanto diventa evidente come le competenze trasversali siano quelle maggiormente prese in considerazione. Nei sottoparagrafi che seguiranno verranno affrontate secondo questa tipologia:

- lavoro *d'equipe*;
- la *leadership*;
- la competenza comunicativa;
- la gestione dei conflitti;
- la soluzione dei problemi;
- la competenza decisionale.

### 1.2.1 *Il lavoro d'equipe*

Il lavoro di squadra è una delle condizioni lavorative che caratterizza qualunque settore produttivo avanzato, di beni o servizi. La prof.ssa Morganti (2008) definisce il *team* come “un gruppo di lavoro che deve avere al suo interno le potenzialità necessarie al suo funzionamento ed essere collocato in un ambiente che lo orienti all'apprendimento e alla crescita. Il *team* è responsabile del lavoro che svolge e tutti i membri del *team* sono responsabili dei risultati ottenuti attraverso un processo di partecipazione”.

Nella fase di costituzione di un'*equipe* (ma anche per il suo mantenimento e sviluppo) è utile che ci sia un *leader* capace di riconoscere i bisogni, i timori, i desideri e le fantasie dei membri; un *leader* che adotti una presenza rassicurante, che garantisca riconoscimenti e spazi di ascolto per tutti e faciliti la ricerca di elementi e argomenti che evidenzino la vicinanza e trascurino le differenze. Perché il gruppo sia efficace e per mantenere e raggiungere una forte coesione interna sarà necessario essere caratterizzati non solo da processi di interdipendenza (in cui i suoi membri realizzano che tutti hanno bisogno di tutti e che il comportamento di uno influenza il comportamento del gruppo) ma soprattutto da quelli relativi all'integrazione. Questo passaggio presuppone una certa maturità del *team* che gli consenta di far emergere le differenze fra i suoi membri, in termini di competenze, personalità ed esercizio dei ruoli, senza sentirsi minati nell'esistenza del gruppo, ma vivendo la differenza come l'opportunità di un confronto per il valore aggiunto che comporta l'integrazione delle diversità.

La squadra progettuale deve essere compatta, affiatata, affidabile ed efficace: senza di essa risulterebbe vano ogni tentativo di perseguire gli obiettivi progettuali.

Le persone che lavorano in organizzazioni in cui il *team* è valorizzato, sono considerate una risorsa che può contribuire a sviluppare la capacità produttiva dell'organizzazione: si identificano con la missione e si sentono parte integrante dell'organizzazione stessa, facilitando la costruzione di una visione comune. Questa situazione favorisce lo sviluppo di *progettualità partecipata*.

Per cui è indispensabile che si sviluppino all'unisono tutto l'insieme dei profili e delle competenze professionali. È necessario utilizzare un approccio innovativo che permetta di integrare le conoscenze, le abilità, le competenze e le capacità di più persone e assicurare risposte flessibili e tempestive ai loro bisogni formativi. Nel contempo occorre considerare anche ciò che riguarda gli aspetti legati alle loro relazioni interpersonali.

Diventa necessario il coinvolgimento di più “personaggi”, che riassumano in sé capacità e competenze tali da permettere una giusta suddivisione dei compiti e delle attività da svolgere e garantendo in ogni caso il coordinamento e l'integrazione di tutte le parti coinvolte.

Seguendo questa linea di pensiero si può affermare che, per il singolo progettista, per l'equipe di progettazione e per l'organizzazione che voglia perseguire processi di progettazione partecipata, sono necessarie alcune *predisposizioni lavorative*:

- la disponibilità ad ascoltare gli altri;
- la capacità di cogliere le esigenze di cambiamento interne ed esterne all'organizzazione;
- la capacità di anticipare l'emergenza con un pensiero organizzato;
- la competenza nel trovare soluzioni inedite, elaborare nuove ipotesi o riformulare le vecchie;
- il mettersi in discussione considerando il punto di vista altrui;
- la volontà di condividere esperienze, pensieri, scelte metodologiche;
- la predisposizione alla fiducia nell'altro;
- la competenza nel prendere decisioni e risolvere problemi;
- la capacità di gestione dei conflitti e di negoziazione.

Il lavoro di costruzione di progettualità comune, come si è detto, necessariamente porta con sé l'importanza di saper lavorare con gli altri. Il lavoro d'*equipe* è ormai considerato un volano per lo sviluppo motivazionale e per il raggiungimento di obiettivi operativi di ogni realtà lavorativa che comporti la compresenza di persone, professionalità, ruoli differenti con un unico obiettivo strategico.

A partire dalla costruzione della squadra, il Metodo Cooperativo (*Cooperative Learning*) pur nascendo da studi e applicazioni in ambito scolastico, è stato sperimentato con successo per lo sviluppo di competenze trasversali nei gruppi di Terzo Settore (Atzei, 2004): per questo motivo verrà preso come riferimento per l'analisi di alcune delle competenze specifiche sopra menzionate.

*“Il gruppo funziona in maniera efficace non quando si interviene sulle sue dinamiche negative (correggere eventuali deviazioni, trovare la leadership appropriata, sviluppare relazioni intense, apprendere il conseguimento di un determinato livello di coesione, ecc.), bensì quando nasce e cresce su una base di interdipendenza positiva, sulle competenze sociali di comunicazione, di leadership condivisa, di negoziazione del conflitto, di soluzione di problemi, di presa di decisioni,*

sull'attribuzione di responsabilità personali bene definite rispetto allo scopo e sulla reciproca accettazione, stima e fiducia". (Comoglio 1996).

In questo senso, si può definire il gruppo un insieme di individui i quali, aderendo ad un sistema di norme ed accettando di condividere compiti e ruoli interdipendenti e reciproci, sono impegnati ad interagire al fine di raggiungere obiettivi comuni.

Secondo il *Cooperative Learning* inoltre il buon funzionamento di un gruppo di lavoro è garantito dalla presenza di alcune condizioni:

- **una visione comune.** Spesso il gruppo si crea oltre che intorno ad uno scopo condiviso anche intorno ad un comune sentimento di appartenenza;
- **la comunicazione interna.** Tutti i membri devono aver accesso alle informazioni utili al lavoro;
- **l'apertura alla critica e alla discussione.** Deve essere condivisa da tutti l'idea che ogni proposta possa essere valutata e messa in discussione dagli altri;
- **responsabilità e autonomia decisionale.** Ogni membro, cui venga affidata una parte del progetto, dovrà avere la maggior autonomia possibile nell'organizzazione del suo lavoro; nello stesso tempo è molto importante che ognuno si assuma la piena responsabilità delle sue mansioni, per quanto piccole, riportando frequentemente al gruppo difficoltà e risultati;
- **supporto.** Una funzione importante del gruppo è quella per cui tutti i membri si assicurano aiuto reciproco in caso di difficoltà: questo presuppone assenza di competizione ed una scarsa rilevanza degli interessi particolari dei membri;
- **collaborazione.** L'aiuto non dovrebbe avvenire solo in caso di difficoltà ma anche favorendo il più possibile il lavoro degli altri;
- **accesso e controllo delle risorse.** Ogni membro deve poter accedere alle risorse necessarie allo svolgimento del suo lavoro e deve sapere come queste vengono procurate;
- **gestione per processi.** Suddivisa un'attività per fasi di lavoro, a ciascuna di esse viene attribuito un responsabile in base alle competenze e non al ruolo ricoperto nell'organizzazione;
- **equità.** Ognuno deve poter accedere alle stesse informazioni ed avere lo stesso controllo sui processi;
- **delega e decentramento.** Ogni persona deve essere in grado di delegare alcune mansioni ad altri e deve avere colleghi in grado di assumersi la delega. È inoltre naturale che si determini una qualche forma

di *leadership*: l'importante è che non deresponsabilizzi gli altri ma sia il più possibile condivisa e funzionale all'obiettivo del gruppo.

### 1.2.2. **La leadership**

Nella letteratura scientifica psico-sociale con il termine di *leadership* si intende la capacità di influenzare e mobilitare i membri di un gruppo sociale verso il raggiungimento degli obiettivi fissati dal gruppo stesso. Una tale definizione, tuttavia, rende solo una parte della complessa realtà che ruota attorno alla figura del *leader* in un gruppo.

Molti studi infatti hanno cercato di evidenziare non solamente l'aspetto strumentale legato al raggiungimento dello scopo (specie per quei gruppi informali che non hanno come prioritario il conseguimento di un obiettivo specifico: si pensi ad esempio ad un gruppo di amici), ma anche le diverse funzioni alle quali risponde la *leadership*: i rapporti con gli altri membri, la promozione della coesione sociale, il rafforzamento dell'identità collettiva e quegli aspetti sociali e relazionali che caratterizzano la *leadership*.

In questo senso, al centro dell'analisi hanno trovato sempre più spazio gli studi sulle interazioni tra *leader* e gruppo, sulle caratteristiche socio-caratteriali che definiscono un membro come *leader* e sulle aspettative e condotte caratterizzanti la *leadership*: quest'ultima è la variabile di "snodo" tra quelle che si possono definire strutturali (obiettivo, metodo e ruoli) e quelle considerate processuali (clima, comunicazione, sviluppo) all'interno di un gruppo assicurandone la sopravvivenza e la crescita (in quest'ottica la *leadership* nasce non tanto dalla necessità di essere guidati, quanto piuttosto come risposta alle esigenze di sviluppo).

Il *leader* è colui che si pone a servizio del gruppo, che lavora *con* e non *per o sul* gruppo. La sua finalità è l'ottimizzazione delle risorse disponibili, sia in termini operativi che relazionali. Seguendo questa linea di pensiero si può definire la *leadership* come l'uso di un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso.

Un altro aspetto da tenere presente è costituito dai bisogni individuali che si sviluppano e a cui la *leadership* deve dare una risposta:

1. **bisogno di competenza:** legato all'efficienza e al raggiungimento dell'obiettivo;
2. **bisogno di appartenenza:** relazione tra i membri, clima emotivo ed affettivo, motivazioni;

3. **bisogno di comunicazione:** rende possibile l'appartenenza e la circolazione di competenze, sviluppando scambi, collegamenti, reti.

In quest'ottica, diventa sensato parlare di *leadership* come funzione, e non solo come ruolo: la *leadership* diventa perciò atteggiamento di guida, o di influenza, presente in ogni persona e che ognuno deve esprimere nel momento in cui si trova a condividere la *dimensione gruppo*.

Nel momento della progettazione la presenza di competenze di *leadership* diventa necessaria sia per la conduzione delle relazioni tra le persone che per la gestione dei processi: la *leadership* è collegata a termini quali gestione del cambiamento, costruzione del consenso e capacità di azione.

La *leadership*, è caratterizzata da 4 elementi: “*un leader che guida dei collaboratori verso un obiettivo in un sistema*”(Dilts, 1998). Pilastri della *leadership* sono la competenza, l'autorevolezza, l'esempio e la creatività ai quali si collega un'ulteriore competenza trasversale molto complessa da utilizzare: la capacità di delega.

Nella progettualità la capacità di condividere realmente responsabilità e decisionalità diventa fondamentale soprattutto nel Terzo Settore in cui non sempre chi progetta ha anche il potere decisionale: la possibilità e la capacità di condividere aiuta il funzionamento del processo.

### 1.2.3. **La competenza comunicativa**

La comunicazione è un processo chiave per un gruppo di lavoro, in quanto ne garantisce il funzionamento attraverso lo scambio di informazioni e sensazioni finalizzato al raggiungimento degli obiettivi: prevede una serie di comportamenti che creano relazioni e le mantengono produttive e positive.

La capacità comunicativa può e deve essere appresa come competenza di base per le persone.

A tal proposito è utile tener presente la distinzione tra gli aspetti di *contenuto* e quelli di *relazione*. Comunicando non si veicolano soltanto informazioni, dati, notizie (che costituiscono quelli che si definiscono *aspetti di contenuto della comunicazione*) ma anche un modo di rapportarsi, un modo soggettivo di interpretare l'informazione rispetto al suo significato relazionale (*aspetti di relazione*).

Altra variabile fondamentale è il *contesto*, ovvero ciò che interferisce o condiziona con elementi esterni il processo comunicativo: il sistema sociale di riferimento e il lasso di tempo/spazio in cui si realizza la comuni-

cazione. Dunque, per analizzare la comunicazione è fondamentale contestualizzarla. La comunicazione interna alle organizzazioni ha un senso particolare perché esiste in relazione agli scopi e alla natura delle stesse organizzazioni.

Per essere efficace, la comunicazione dovrà rispondere ad alcune specifiche caratteristiche:

- **essere finalizzata:** attività concreta riferita alla presa di decisioni, allo sviluppo di ipotesi e soluzioni di problemi, alla gestione delle relazioni. Gli scambi comunicativi saranno orientati agli obiettivi del gruppo e al mantenimento di un buon clima;
- **essere pragmatica:** privilegiare la raccolta e l'analisi di dati e fatti, tralasciando di considerare le opinioni ed i giudizi di valore personali;
- **essere trasparente:** rendersi completa e chiara a tutti;
- **essere situazionale:** risultare coerente con la situazione contingente e gli obiettivi di lavoro, adattando il contenuto e le modalità comunicative (tono, postura, mimica, ecc.).

A partire dai contenuti di fondo di una buona competenza comunicativa, è necessario effettuare il passaggio su ciò che è necessario per un progettista. Tornando al concetto di squadra e perciò vivendo la progettualità non come il lavoro di un singolo ma di un collettivo di persone, la capacità di comunicare in modo chiaro diventa premessa necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo.

Uno degli aspetti che gruppi di progetto devono affrontare è quello della *cura* della comunicazione interna: *come* "far passare" le informazioni, *quali* informazioni "far passare" e *come* verificare che tutti siano informati (soprattutto relativamente agli impegni da portare avanti).

La costruzione di un progetto partecipato, presuppone la possibilità di far circolare le informazioni; molto spesso invece la cattiva comunicazione interna crea disguidi, "chiacchiere inutili" e malumori. La *comunicazione in un'organizzazione* non è omogenea e indistinta, ma si sviluppa nelle reti formali ed informali che costituiscono l'organizzazione stessa. Vi saranno passaggi di informazione tra livelli superiori ed inferiori, all'interno degli stessi livelli, oppure tra gruppi di progetto o anche tra altre forme di appartenenza. Tutto in una visione sistemica: ovvero ogni rete e dinamica comunicativa influenza tutta l'organizzazione. In quest'ottica la comunicazione interna è uno strumento e una leva gestionale/manageriale: inoltre è un fenomeno spontaneo e non annullabile e pertanto diventa importante "guidarla".

Seguendo questa linea la comunicazione interna in un'organizzazione deve essere:

- **strategica**, per aumentare la conoscenza dell'organizzazione da parte dei membri e la consapevolezza della sua *mission*;
- **operativa**, a supporto dei processi di lavoro messi in atto;
- **informativa/formativa**, per aumentare le competenze/conoscenze dei collaboratori;
- **creativa**, per affrontare i problemi, elaborare nuove progettualità e permettere all'organizzazione di adattarsi al cambiamento (aumentando la flessibilità operativa);
- **emotiva**, per aumentare il senso di appartenenza e coesione, coinvolgendo i collaboratori e aiutarli ad identificarsi con i valori dell'organizzazione.

Oltre alla necessità di non creare conflittualità grazie ad una buona competenza comunicativa, questa diventa importante nel momento in cui per la redazione del progetto si dovranno consultare fonti interne, prendere decisioni, ma anche creare momenti di confronto con le reti e i partner esterni. Anche in quest'ultima situazione, se la comunicazione avviene in maniera confusa o distorta, si possono creare disguidi, incomprensioni e talvolta anche fratture.

#### 1.2.4 **La gestione dei conflitti**

Per conflitto si intende l'espressione di una tensione e di una incompatibilità tra alcune parti che prima erano in interdipendenza tra loro e avevano un equilibrio positivo. Si tratta di un fenomeno naturale, le cui dinamiche costituiscono un potenziale fattore di crescita per gli individui e per i gruppi sociali. Se il conflitto non emerge, oppure viene evitato, negato, proiettato, rimosso, vi sarà un blocco alla crescita sia delle persone che del gruppo.

Di fronte al conflitto, ogni individuo reagisce mettendo in atto quello che l'abitudine e l'esperienza ha permesso di acquisire, e cioè una serie di strategie personali di risoluzione dei conflitti. Johnson & Johnson (1994) ritengono che si possano individuare dei comportamenti individuali di risposta:

- **dominio**. Corrisponde al binomio vincente/perdente. Questa modalità viene messa in atto da chi cerca in tutti i modi di raggiungere solo i propri obiettivi personali, ricorrendo all'imposizione delle proprie ragioni, discutendo animatamente, irrigidendo le proprie posizioni, non

ponendosi dal punto di vista dell'altro e sminuendone le ragioni (chiaro esempio di interdipendenza negativa);

- **compromesso.** Le parti non tentano di trovare una soluzione di soddisfacimento per entrambi, ma di salvaguardare la relazione raggiungendo un accordo in cui nessuno dei due abbia avuto più dell'altro; non si deve pensare che sia soddisfacente;
- **fuga difensiva.** Non c'è nessun vincitore, ma solo perdenti, in quanto vi è una rinuncia sia agli obiettivi personali che alla relazione con gli altri. Chi adotta questa strategia non riesce ad intravedere soluzioni, riesce solo ad allontanarsene;
- **accomodamento.** Viene invertito il binomio perdente/vincente: la priorità è riservata alla relazione interpersonale ed al suo mantenimento, piuttosto che al raggiungimento di interessi ed obiettivi concreti. Anche qui c'è una rinuncia agli interessi, ma soltanto da una delle due parti, la quale proprio per il timore di compromettere la relazione con l'altro preferisce piegarsi ai suoi interessi ed alle sue volontà;
- **integrazione.** Il potenziale conflitto si sviluppa sul binomio vincente/vincente. Le parti hanno entrambe lo scopo di perseguire gli obiettivi, ma anche quello di perseguire il mantenimento della relazione. L'atteggiamento è quello di comprendere ed avvicinarsi ai bisogni ed alle ragioni dell'altra persona: indagare sulle origini del disaccordo, non rinunciare ad esprimere opinioni ascoltando con empatia, cercare delle soluzioni costruttive accettabili da entrambe le parti.

Essere consapevoli delle proprie strategie è il primo passo non solo per capire su quale versante ci si trova, ma anche per prevedere la possibilità di cambiare ed acquisire nuove modalità di comportamento in situazioni conflittuali.

*Va precisato, comunque, che non in tutte le situazioni conflittuali è proficuo usare la stessa modalità di risoluzione, anzi si dovrebbe possedere l'abilità di saperne usare diverse.*

Di seguito si riportano alcuni comportamenti che rendono difficile la soluzione dei conflitti:

- cedere alla rabbia;
- voler risolvere prima di ascoltare attentamente il problema;
- pretendere sempre l'ultima parola;
- insistere su un principio quando è una preferenza;
- "fare inferenze" più che osservazioni: dare giudizi sulla persona e presumere i motivi di quanto dice.

### 1.2.5. **La soluzione dei problemi**

Questa sembra essere nella pratica della progettualità una delle competenze che si danno per scontate ma che un progettista o una squadra-progetto si trova ad affrontare più volte nel proprio percorso. Non si pensi solo ai grandi problemi (viene a mancare un *partner*, non arrivano tutte le informazioni) ma anche alle “complessità” quotidiane (un programma che “non gira” sul *computer*, una risposta che non arriva, ecc.).

*Per soluzione del problema si intende un processo, un modo di procedere sistematico, piuttosto complesso, che partendo dall'identificazione del problema cerca di arrivare alla soluzione vera e propria.*

La vita di ogni individuo, come la vita di ogni gruppo, è costellata di problemi. Ma cos'è un problema? Nel nostro contesto definiamo problema ogni situazione percepita come differente rispetto a come vorremmo che fosse. Quindi, un problema nasce quando, stabilito un obiettivo ed un traguardo da raggiungere, eventi, situazioni, persone ci costringono a cercare strade alternative, spesso con grande impegno di energie e di tempo.

Un problema presuppone i seguenti aspetti:

- la consapevolezza dell'esistenza di un dislivello tra lo stato presente e lo stato desiderato;
- la motivazione a ridurre o ad eliminare il dislivello: è molto importante mettere a fuoco ed esplicitare a sé stessi ed agli altri le reali motivazioni che ci spingono a desiderare di risolvere il problema. Ciò consente una maggiore conoscenza reciproca tra i membri ed una più alta coesione interna al gruppo stesso nella ricerca delle soluzioni;
- gli indicatori di dislivello (che consentono di rilevare e misurare il dislivello);
- le abilità e le risorse umane e materiali per superare il dislivello.

Al contempo, i problemi possono essere di diverso tipo e si differenziano rispetto ai seguenti fattori:

- **complessità:** varia soprattutto in base alle risorse e al tempo necessari per risolverlo; un fattore che incide sulla complessità è, ovviamente, la gravità del problema;
- **possibilità e/o capacità di controllarli:** alcuni problemi possono essere controllati all'interno del gruppo stesso, altri richiedono l'influenza di persone esterne, altri ancora per cui è impossibile influenzare il cambiamento;

- **criterio di urgenza:** dei problemi vanno affrontati subito, altri prevedono una soluzione che può essere differita e pianificata nel tempo;
- **criterio della convergenza:** i problemi convergenti sono quelli che risultano più chiari e definiti man mano che si procede verso il loro esame e verso la soluzione; i problemi divergenti, invece, sono quelli che risultano sempre più complessi man mano che li si affronta.

Nel processo di soluzione del problema sono state identificate tre fasi fondamentali:

- **comprensione del problema:** è lo stadio nel quale si cerca di definire il problema stesso, di caratterizzarlo, utilizzando opportune strategie di definizione ed analisi;
- **progettazione o ricerca di soluzioni possibili:** si tende a mettere in atto strategie di generazione di idee per poter operare a vasto raggio, senza pre-condizionamenti;
- **scelta della soluzione adatta:** si prevede che siano catalogate tutte le possibilità, che sia fatta una graduatoria in base a definiti criteri di scelta (la soluzione più sicura, quella che ha più conseguenze positive, quella che ne ha meno negative, ecc.), che si decida di applicare la soluzione migliore in base ai criteri stabiliti e si valutino le conseguenze.

Questo percorso di lavoro mentale in realtà diventa automatico in ogni momento della nostra vita: talvolta però lo stress (per esempio dato dal fattore tempo) o il carico emotivo, ci fanno dimenticare di seguire queste semplici “tappe”. Il lavoro progettuale spesso necessita di momenti di “stop” e di riflessione su come sono stati affrontati e sciolte le questioni problematiche e su come sono state prese le decisioni.

#### 1.2.6. **La competenza decisionale**

Il progetto presuppone molti passaggi di lavoro con altrettanti momenti decisionali. Le decisioni non sempre sono nelle mani del progettista, né nel gruppo progettuale, ma più frequentemente nel *ruolo politico* di chi dirige una ONP. Nonostante ciò il progetto è fatto di micro decisioni da prendere: dal contenuto, agli ambiti, alle azioni da svolgere, ai consulenti da coinvolgere (solo per fare qualche esempio).

Prendere decisioni è un processo complesso che coinvolge i membri del gruppo e lo stesso sistema gruppo su diversi piani: emotivo, valoriale, esperienziale. Non è solo il contenuto della scelta ad essere oggetto di ri-

flessione e di valutazione, ma lo sono anche le finalità, le motivazioni di gruppo e personali, il bagaglio culturale, il patrimonio delle conoscenze e lo stile relazionale. Infatti, per un gruppo la fase decisionale non è solo tra le più difficili (possono sorgere contrasti tra i membri, si possono evidenziare le difficoltà relazionali e le differenze di carattere), ma anche tra le più rischiose (anziché la decisione più conveniente ed efficace potrebbe emergere quella più convenzionale o popolare sul momento, ma che potrebbe trovare difficoltà di realizzazione se ogni componente del gruppo non si sente sostanzialmente impegnato ad attuarla).

Come per qualunque gruppo di lavoro, esistono metodi decisionali studiati e codificati:

- **autoritario:** la decisione viene presa da una singola persona (spesso il responsabile, il presidente) che impegna il gruppo in una decisione o azione senza prima consultarlo. Generalmente si tende a connotare negativamente questa tipologia decisionale, ma è necessario riflettere sull'opportunità, talvolta, di prendere decisioni in tal modo;
- **ricorso ad esperti:** si rivela molto utile nel momento in cui, a causa della complessità del problema o della carenza di informazioni, il gruppo intero non ha né il tempo né le risorse per formarsi competenze necessarie per l'ideazione della soluzione migliore;
- **consultazione dei singoli membri** del gruppo: si tratta di una vera e propria consultazione di ogni singolo membro da parte del responsabile o del *leader*, senza una discussione di gruppo. La decisione a cui si arriva non può, in ogni caso, essere considerata condivisa da tutti;
- **decisione di un membro responsabile** del gruppo dopo una discussione di gruppo: il presupposto è che ci siano il tempo e la volontà per discutere in gruppo la risoluzione del problema. La decisione viene comunque presa dal *leader*, il quale decide solo dopo aver ascoltato la discussione;
- **responsabilità della decisione affidata ad un gruppo ristretto** (minoranza): il gruppo ritiene di affidare la decisione ad un ristretto gruppo di persone interne; è necessario, perché questa modalità si riveli utile, che il piccolo gruppo goda della massima fiducia da parte degli altri membri, che in questo modo possono sentirsi, anche se non direttamente coinvolti, ben rappresentati;
- **votazione** che esprime l'orientamento della maggioranza: si tratta di una modalità che tende esclusivamente a concludere la discussione nel momento in cui questa diventa sterile e, in questo modo, lascia irrisolti

i conflitti. Questa modalità può creare tra i membri insoddisfazione, frustrazione, deresponsabilizzazione rispetto alla decisione presa;

- **consenso**: questa modalità richiede che tutti esprimano il proprio parere e che la soluzione scelta sia realmente condivisa da tutti. È sicuramente la modalità più difficile da conseguire, ma migliore in termini di soddisfazione personale, responsabilizzazione e crescita nell'abilità decisionale. Richiede tempi lunghi, apertura reciproca e fiducia tra i membri, partecipazione e disponibilità a cambiare idea o opinione, capacità di ascolto e di accogliere i punti di vista altrui.

Una buona decisione si ha quando ci sono le seguenti premesse:

- le risorse del gruppo sono tutte impiegate;
- il tempo è ben utilizzato;
- l'iter seguito per la decisione è corretto e tiene conto di tutti i dati riferiti al problema e al contesto di riferimento;
- la decisione soddisfa completamente (o il più possibile) le richieste/aspettative di ogni membro del gruppo;
- l'abilità decisionale del gruppo è aumentata o almeno non diminuita.

In conclusione si può dire che *“per i membri di un gruppo di lavoro, contribuire alla formulazione degli obiettivi, come alla risoluzione dei problemi fino all'assunzione delle decisioni, permette di accrescere il senso dell'appartenenza e del servizio: in particolare l'attenzione al 'fare insieme' inserita in un clima di reciproca fiducia e accettazione, il sentirsi protagonisti attivi della realizzazione delle finalità del gruppo progetto ed essere riconosciuti in questo ruolo”* (Atzei, 2004).

### 1.3. La comunicazione esterna nei progetti del non profit<sup>3</sup>

Il progetto, oltre ad assolvere le funzioni che abbiamo delineato in precedenza, è anche **uno strumento per comunicare all'esterno le attività che l'organizzazione porta avanti nella sua quotidianità**. Per raggiungere questa finalità è importante essere credibili e quindi in primo luogo manifestare coerenza tra quella che è la *mission* statutaria e quello che risulta essere l'ambito di intervento dell'associazione. **Attraverso il progetto si mira a comunicare, oltre alla *mission* e quello che si**

<sup>3</sup> I contenuti del seguente paragrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dalla Dr.ssa Monica Ruffa nel corso di Roma e dalla Dr.ssa Sonia Longo nel corso di Catania.

**fa, anche ciò che si intende realizzare, cioè gli obiettivi da raggiungere.** In quest'ottica non va sottovalutato il messaggio immediato che viene trasmesso utilizzando un titolo adeguato e/o uno *slogan* di effetto che susciti emozioni o curiosità.

La progettazione sociale è una attività fortemente strategica; ne consegue che anche la comunicazione del risultato dell'attività progettuale deve essere strategica e deve servire in primo luogo ad attivare un processo consapevole all'interno della organizzazione ed in secondo luogo a mettere in relazione l'organizzazione con i propri *stakeholders*<sup>4</sup> e con il territorio.

La scelta degli elementi di una comunicazione non deve essere casuale ma deve rispondere a degli obiettivi precisi e deve essere mirata sulla base dei pubblici di riferimento e delle potenzialità dei diversi canali. Ad esempio: nel momento in cui l'associazione X vuole far conoscere il suo progetto ad un Assessore Y, sarà più efficace comunicare con l'Assessore inviando il progetto via fax, via mail o consegnandolo in cartaceo in segreteria piuttosto che pubblicare il progetto sulla pagina *Facebook* della associazione. Questo perché è più probabile che l'Assessore legga il cartaceo consegnatogli dai suoi segretari piuttosto che vada autonomamente a visitare la pagina *Facebook* della organizzazione. La conoscenza (diretta o supposta) delle abitudini di uno dei pubblici della associazione (nel caso dell'esempio l'Assessore Y) serve ad indirizzare la scelta dello strumento più appropriato per comunicare.

Ma cosa differenzia la comunicazione dalla informazione?

“In-formare” significa letteralmente “dare forma”, “plasmare, modellare secondo una determinata forma, struttura”. “Informazione” è la notizia, il dato che fornisce elementi di conoscenza, cioè che informa su qualcosa. Informare significa essenzialmente diffondere un *input* e ha come obiettivo generale quello di dare una forma, un ordine comprensibile per tutti.

“Comunicare” deriva dal latino *commune*, composto di *cum* e di un derivato di *munus* (“incarico, compito”), per cui *commune* vuol dire letteralmente “che svolge il suo compito insieme con altri”; in Italiano il termine “comune” significa quindi ciò “che è proprio di almeno due persone o cose”. Da qui una serie numerosissima di termini, fra cui appunto “co-

<sup>4</sup> Con questo termine si designa ogni soggetto o categoria di soggetti “portatori d'interesse” di qualsiasi natura nei confronti della realizzazione del progetto. Anche nei capitoli successivi verrà utilizzata la parola in inglese.

“comunicare”, che indicano la condivisione, il mettere insieme, il rendere partecipi più soggetti: comunità, comunanza, comunione, comunismo, comunicativa, comunicato, e così via. “Comunicazione” è dunque l’atto o effetto del comunicare. Comunicare quindi significa essenzialmente creare una relazione (*cum - con*) ed ha come obiettivo generale quello di costruire un significato, dividerlo e quindi produrre un effetto. Per una organizzazione radicata nel territorio è fondamentale avviare dei processi comunicativi e non meramente informativi, in quanto la costruzione di relazioni è la linfa vitale delle associazioni.

### 1.3.1. **Comunicare un progetto: le competenze nascoste**

Avviare dei processi comunicativi significa intraprendere dei percorsi di consapevolezza di sé, della propria storia, della propria reputazione e delle proprie competenze. Il risultato della comunicazione, infatti, risente molto della immagine che l’organizzazione ha di se stessa e delle proprie capacità. Qualsiasi messaggio che l’organizzazione comunica rappresenta un concentrato della propria identità. Lo stesso progetto, se letto con una ottica strategica, costituisce il volantino pubblicitario della organizzazione. Non tenere conto delle potenzialità comunicative di un progetto significa spesso perdere delle occasioni per far conoscere l’associazione e per mettere in luce le competenze che la caratterizzano e le professionalità di cui si avvale.

### 1.3.2. **Comunicare un progetto: quando e perché**

La comunicazione di un progetto deve essere continua e presente già dalle prime fasi di vita del progetto in quanto aiuta l’organizzazione a raggiungere alcuni obiettivi strategici quali:

- voglio far conoscere i miei nuovi interessi: **ricerca di partner;**
- voglio mostrare come arrivo alle decisioni: **sono trasparente;**
- voglio creare il pubblico dei destinatari: **creo i presupposti affinché il progetto abbia successo;**
- voglio far sapere cosa faccio: **sono attiva rispetto ad altre organizzazioni;**
- voglio far sapere che sono interessato a valutare quello che faccio: **non sono autoreferenziale.**

Avviare un processo comunicativo per tutto il ciclo di vita di un progetto significa mettere nel *budget* dei costi che possono essere anche molto alti. Essi sono condizionati principalmente:

- dal numero delle persone che si intende raggiungere;
- dal canale che si vuole utilizzare;
- dalle risorse umane impegnate nella comunicazione esterna.

In ogni caso la comunicazione per essere efficace non va improvvisata ma progettata nel dettaglio come una qualsiasi altra attività della organizzazione.

Sarà quindi necessario improntare fin dalle prime fasi del progetto un piano di comunicazione, ovvero un sistema a medio-lungo termine che contempli una serie di attività connesse tra loro, la descrizione dei pubblici ai quali ci si vuole rivolgere e l'esplicitazione di obiettivi quantificabili da raggiungere.

Possiamo suddividere il piano di comunicazione in 5 fasi:

1. analisi del contesto della comunicazione;
2. definizione degli obiettivi;
3. individuazione dei pubblici destinatari della azione di comunicazione;
4. individuazione dei messaggi-chiave;
5. selezione degli strumenti e dei media da utilizzare.

Momenti di verifica e di monitoraggio del processo di comunicazione sono infine fondamentali per l'efficacia e l'efficienza delle azioni che vengono intraprese e non vanno quindi trascurati.

### 1.3.3. ***Gli strumenti per comunicare***

Gli strumenti e i media devono essere scelti sulla base dei pubblici ai quali si vuole indirizzare la comunicazione e degli obiettivi che si vogliono perseguire (ad esempio farsi conoscere, raggiungere il target, ottenere un finanziamento). Qualunque sia il mezzo scelto, si devono avere presenti le specificità di ciascuno di essi:

- i mezzi di comunicazione di massa sono indicati per comunicare con il grande pubblico e comunicare i messaggi impliciti;
- i prodotti stampati ed editoriali sono utili a fornire informazioni dettagliate per comunicare più efficacemente con i potenziali beneficiari finali e con i destinatari degli interventi;
- gli strumenti multimediali e interattivi, in particolare i siti web, sono molto utili a veicolare le informazioni puntuali e dinamiche per entrare in contatto principalmente con i potenziali beneficiari finali;
- gli strumenti di comunicazione diretta, manifestazioni, convegni, etc. servono a presentare i risultati delle attività a fasce di pubblico diverse e alle altre istituzioni.



Una buona attività di comunicazione all'esterno, consente di utilizzare risorse e potenzialità locali che difficilmente emergerebbero e va pianificata considerando che non è necessario che tutti sappiano tutto, ma vi sono esigenze differenti e aspetti diversi da prendere in considerazione a seconda che si voglia una visibilità mediatica, un riscontro dalle Istituzioni, una promozione del progetto inteso come pubblicità dello stesso ecc. Tramite la rete di relazioni esterne, si possono anche creare alleanze e coinvolgimenti nel progetto che spesso non si possono immaginare in via preventiva: la comunicazione consente di far conoscere il progetto all'esterno e questo è importante perché il progetto sociale non ha un luogo strutturato e/o una sua identità a priori che lo connota, e, pertanto, ha bisogno di una visibilità eterogenea e trasversale che lo renda una realtà concreta, nella quale è possibile individuare e riconoscere persone, attività, impegni, obiettivi ecc. E più si cura quest'aspetto più aumenta la possibilità di *partner* o sponsorizzazioni che si aggiungono al progetto in corso o si paventano per future attività.

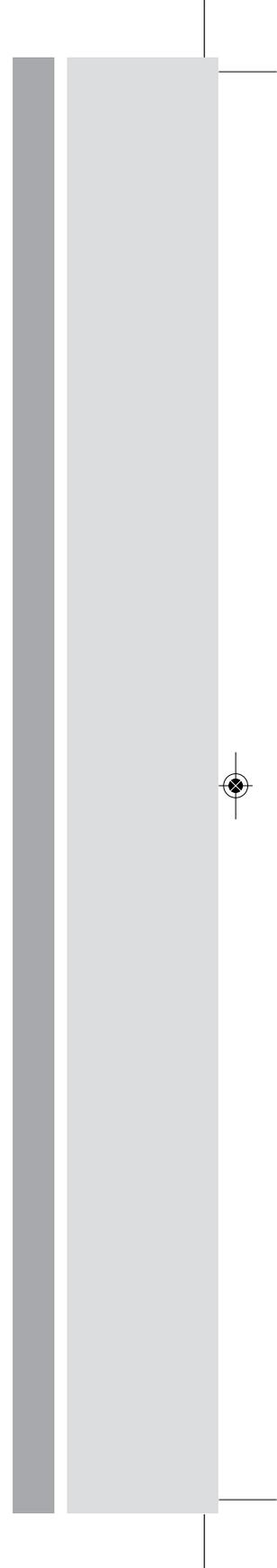
Altro aspetto importante è la capacità di richiamare l'attenzione e quindi la cittadinanza sugli eventi previsti, siano essi momenti di presentazione che feste di piazza o iniziative rivolte a *target* specifici: spesso sono gli stessi formulari dei progetti che richiedono di esplicitare le modalità di apertura all'esterno e di coinvolgimento della gente: la bravura dei soggetti interessati sta nel far diventare queste esigenze "progettuali" vere e autentiche occasioni di partecipazione e coinvolgimento. Spesso tuttavia questo non avviene, perché si danno per scontate alcune cose, non ci immedesima nei contesti territoriali, culturali, sociali ed economici di riferimento e soprattutto non si fa lo sforzo di mettersi nei panni di chi riceve il messaggio o l'invito e che deve essere adeguatamente informato e motivato alla partecipazione.

**In conclusione, il segreto di una buona comunicazione dei progetti, risiede in quella che è la base stessa della comunicazione: comprendere che non è importante solo ciò che si vuole comunicare ma soprattutto la percezione dei destinatari, cioè ciò che gli altri recepiscono. È fondamentale, pertanto, avere chiare tutte le domande basilari di un piano di comunicazione: Chi? Cosa? A chi? Come? Quando? Con quali risultati?**





## Capitolo 2





## 2. La scelta dei finanziamenti e l'ideazione progettuale

### Premessa

Come abbiamo visto, la progettazione è un insieme di principi operativi che sono utili nell'organizzare la vita interna di una struttura e la collaborazione tra gli appartenenti, in funzione di una finalità. Nell'evoluzione delle politiche sociali, la funzione della progettazione sociale è stata determinante e va oltre questa dimensione interna, contribuendo a definire le relazioni "tra" organizzazioni e livelli decisionali: progettare nel sociale significa costruire interventi sostenibili e utili, tramite la messa in sinergia di tutte le risorse potenzialmente disponibili. Tra queste, le risorse economiche e in particolare quelle pubbliche, sono tra le componenti più rilevanti della costruzione dei progetti: in questo senso l'attività di progettazione sarà fondata sulla lettura, la comprensione e l'inclusione dei differenti soggetti, pubblici e privati, che interagiscono o possono interagire in un territorio. Il progettista è quindi quel professionista che riesce a conoscere, comprendere e tradurre le differenti istanze, logiche e linguaggi degli attori sociali.

Nel presente capitolo ricostruiremo il processo logico e operativo che, a partire dall'analisi delle politiche pubbliche, permette l'elaborazione di dettaglio della idea progettuale. Il "processo" si deve fondare sulla conoscenza dei principi operativi che devono orientare le scelte, soprattutto in termini di metodi, all'interno di un progetto.

A questo tema dedicheremo un breve paragrafo, rimandando alla bibliografia ulteriori approfondimenti, che riteniamo comunque opportuni.

Descriveremo infine il rapporto tra i criteri dei bandi (anche tramite indicazioni per la lettura) ed i criteri di sviluppo del progetto, delineando la logica circolare che è alla base del processo progettazione-attuazione.



## 2.1. Le politiche sociali in Italia

### 2.1.1. *Politiche, programmi e progetti*

La progettazione sociale, come abbiamo delineato nel primo capitolo, costituisce un sistema metodologico complesso e orientato ad una serie di livelli diversi. Le principali funzioni che svolge sono:

- una funzione gestionale ed organizzativa, laddove consente di definire processi di lavoro, di innovarli e validarli costantemente;
- una funzione comunicativa, di esplicitazione interna ed esterna di obiettivi, finalità, attività;
- una funzione motivazionale, in quanto promuove il coinvolgimento dei soggetti interni all'organizzazione;
- una funzione valoriale, essendo fondata sulla trasparenza dei processi decisionali e sulla promozione del miglioramento dei contesti.

La progettazione sociale è quindi un'attività che ha una grande rilevanza nel funzionamento di un'organizzazione con finalità sociali ed è essenziale alla sua sopravvivenza e sviluppo.

Dimensione essenziale di questa metodologia è la promozione dell'integrazione tra differenti esigenze di organizzazioni e soggetti (in un certo contesto) per affrontare i problemi presenti. Le realtà sociali sono inserite in un sistema di "altri attori" e le logiche di progettazione sociale sono tra i principali strumenti metodologici per promuoverne la collaborazione.

Tra i referenti più rilevanti di questo sistema ci sono ovviamente le istituzioni pubbliche, sia perché sono espressione, anche se indiretta, delle istanze della comunità (o almeno di una parte di essa), sia perché hanno il mandato e le risorse per realizzare le politiche. L'interlocuzione con le amministrazioni è quindi insita nella funzione stessa della progettazione sociale. Inoltre, le politiche sociali hanno costituito, nella propria evoluzione, uno dei principali "volani" per la diffusione della metodologia di progettazione sociale, garantendone riconoscimento pubblico e sostegno economico. La storia dei recenti assetti con cui si sono realizzati i servizi socio-assistenziali, includendo le politiche per il lavoro e la formazione, è caratterizzata da una progressiva diffusione e crescita della metodologia per programmi e progetti, fino a definire i differenti ruoli e livelli attuativi che delineano l'attuale scenario, con il passaggio da finanziamenti molteplici e scollegati, a un sistema integrato che opera con logiche complessive orientate alla sinergia e al coordinamento.

Sul piano del funzionamento organizzativo, il rapporto tra amministra-



zioni pubbliche ed operatori si è strutturato nella dialettica tra programmazioni politiche e progettazioni di interventi, di cui delinearemo brevemente alcuni aspetti.

Il livello programmatico è funzionale a dar risposta alle richieste e problematiche di un certo territorio, per le quali generalmente occorre realizzare una pluralità di servizi e interventi per più anni. Le tematiche di cui si occupano i "Programmi" riguardano gruppi definiti da caratteristiche o problematiche generali: definiscono quindi una serie di aree di intervento e costituiscono la realizzazione delle politiche, ovvero la loro traduzione in macro azioni. Ad esempio, le politiche per i minori possono essere tradotte in programmi di azioni generali, che indicano finalità e una serie di direzioni operative. Tali azioni prevedono impegni di spesa con la suddivisione per le differenti aree e sono a loro volta attuate tramite la messa a bando di un finanziamento per la realizzazione di progetti.

**Il progetto si distingue dal programma e dalla politica perché ne costituisce l'ultima fase di realizzazione:** una politica si attua con i programmi (non solo) i quali si attuano tramite progetti (non solo). Esempi di programmi sono il Programma Operativo Regionale o i Programmi Europei.

Il termine *piano* è usato quasi sempre come sinonimo di programmazione, oppure per indicare una dimensione macro che include quella programmatica, che ne rappresenta una *specifica operativa*.

Rispetto al piano e al programma, **un progetto è caratterizzato dalla definizione di un particolare gruppo di destinatari (ovvero un insieme definito in modo più specifico rispetto a quello del programma) e un "dettaglio" di attività organizzate per il raggiungimento di obiettivi rilevabili.** Una serie di progetti collegati e complementari costituiscono la realizzazione di un programma. *Avere in mente la logica che lega progetti, bandi, programmi e politiche è fondamentale nella fase di costruzione degli interventi, perché costituisce il quadro di insieme in cui ogni singola azione deve ritrovare la propria coerenza.* Ogni progetto dovrà quindi non soltanto rispondere in modo sostenibile ai problemi di un territorio, ma essere in sintonia con le istanze e gli orientamenti che hanno motivato le decisioni politiche precedenti ai programmi.

La capacità di lettura del contesto si allarga, in progettazione sociale, alla conoscenza degli scenari e degli orientamenti che fondano ogni linea programmatica. Il progetto non costituisce la mera realizzazione di volontà pubbliche (come si vedrà), ma deve assumerle comunque dentro le proprie scelte, traducendone i principi in azioni concrete.

### 2.1.2. **I servizi sociali in Italia**

Avendo chiarito il significato dei livelli attuativi delle politiche sociali e dei nessi che li collegano (anche in termini di distribuzione di responsabilità) si entrerà ora (brevemente) nel merito dei contenuti che hanno caratterizzato la storia dei servizi sociali in Italia, fino alla riforma 328/00 (che contribuì a definire l'attuale assetto del sistema socio-assistenziale): l'orientamento che si seguirà sarà prevalentemente *esplicitare il rapporto con la metodologia di progettazione sociale e con la funzione attribuita agli operatori*.

Le politiche sociali come oggetto di decisione pubblica subirono molte evoluzioni a partire dalla prima legge Crispi, ma un'accelerazione di tali evoluzioni si ebbe negli anni '70, in coincidenza con un più generale ripensamento del rapporto tra Stato e cittadini. Era un periodo di movimenti rivendicativi, animati da un diffuso protagonismo soprattutto giovanile, per cui le problematiche sociali erano considerate come espressione di un sistema generale che andava riformato o cambiato.

In una prima fase, l'impegno fu orientato prevalentemente alla contestazione valoriale, culturale e politica in senso ampio, mentre le esperienze di *azione diretta* furono in secondo piano; i servizi sociali si limitavano ad erogazioni finanziarie e ricoveri in istituti, mentre una serie di interventi flessibili e distribuiti iniziarono a svilupparsi solo verso la fine del decennio e negli anni '80.

L'azione della Chiesa con la nascita e lo sviluppo della Caritas (come strumento operativo-sociale delle azioni di "carità") e il progressivo emergere, oltre che aumentare, del movimento del volontariato diffusero la consapevolezza che l'impegno poteva concretizzarsi non solo in richieste politiche, ma anche in servizi diretti e in interventi sui problemi.

Sul piano della riflessione politica, dalla fine degli anni '70 si avviò un processo generale di ripensamento della pubblica amministrazione, verso un progressivo decentramento e differenziazione delle politiche presso i livelli più vicini ai cittadini, come i Comuni a cui furono affidate le funzioni relative ai servizi sociali.

La riforma della sanità nel 1978, con la L. 833 sopprime il sistema mutualistico ed istituì il Servizio Sanitario Nazionale affermando il diritto universale alla salute e inserì un nuovo elemento, recependo alcune istanze generali, ovvero un investimento nella prossimità non solo dei livelli decisionali, ma anche dei servizi che si distribuirono sui territori.

Anche la riforma dei servizi psichiatrici (L. 180/78), conteneva gli stessi principi metodologici: avvicinamento ai territori e il loro coinvolgimento nei trattamenti.

In queste iniziative si cercò risposta alla richiesta di accesso più agevole, diretto e umanizzato ai servizi di cura e in parte si ritenne che questo coincidesse con la diffusione territoriale delle prestazioni. In questa stessa fase il movimento del volontariato, tramite le esperienze sempre crescenti, propose una lettura differente dei problemi sociali volta ad una maggiore umanizzazione, flessibilità, capacità di innovamento dei linguaggi e degli approcci verso una maggiore vicinanza ai destinatari. Negli anni '80 emersero inoltre nuove problematiche, come l'immigrazione, l'HIV, la tossicodipendenza, che richiesero la capacità di proporre servizi e interventi specifici e inediti, cosa che non sempre era possibile per "strutture fisse", ancorché territorialmente distribuite, come le USSL (dagli anni '90 denominate ASL).

Si manifestò la necessità da parte dei contesti locali di produrre una presa in carico comunitaria, e non solo professionale, dei disagi sociali. La società civile, in particolare il volontariato, entrò tra i protagonisti delle politiche sociali tramite la creazione sia di esperienze comunitarie, sia di organismi di coordinamento. Queste iniziative portarono al riconoscimento pubblico delle cooperative (L. 381/91), delle realtà di volontariato (L. 266/91), oltre che a leggi specifiche sui singoli temi (L. 104/92 sull'handicap, L. 285/97 sull'infanzia, L. 40/98 sull'immigrazione).

### 2.1.3. *La legge 328/00*

La riforma 328 "racchiude" in un quadro complessivo le indicazioni provenienti dagli anni e dalle leggi precedenti: in particolare il protagonismo della società civile, il decentramento dei poteri, la logica programmatica e per progetti, la suddivisione di responsabilità. Essa resta a tutt'oggi il riferimento più importante per i principi di metodologia che afferma e per il suo valore in termini di cultura della politica sociale.

Rimandando ad altri testi gli aspetti strettamente giuridici **ci concentreremo unicamente su quello che la legge definisce rispetto alla progettazione sociale**, costruendone i contorni.

Occorre innanzitutto rilevare come l'applicazione della legge ad oltre 10 anni di distanza sia stata in alcune parti sostanzialmente disattesa, mentre attuali sono le indicazioni come modus operandi per la costruzione dei servizi sociali e può offrire quindi un utile punto di partenza per delineare alcune principi ormai diffusi delle politiche sociali italiane.

La legge intende porsi come sistema complessivo di riferimento per l'intero territorio nazionale, superando le difformità, in una fase storica in cui le frammentazioni apparivano sempre più evidenti, con rischi di disuguaglianze nelle prestazioni e nei diritti (Ranci, 2004).

Nelle righe seguenti si analizzeranno alcuni elementi presenti nella legge, con particolare attenzione alla dimensione culturale e alle ricadute metodologiche.

Nella L. 328/00 si parla di tutela universalistica in cui ad ognuno deve essere garantito una buona qualità di vita, introducendo per la prima volta il concetto di diritti sociali. Sono individuate come prioritarie alcune categorie, come i soggetti con gravi problemi di povertà e i portatori di handicap, ma non esclusive: tutti possono comunque essere compresi, se cittadini dell'Unione Europea. Sul piano della metodologia degli interventi, si riconosce che le problematiche del disagio non debbano essere affrontate unicamente da parte dei servizi pubblici, ma da una molteplicità di soggetti, anche privati e informali. Si tratta non solo di dare risposta sull'emergenza, ma di alimentare la partecipazione e coinvolgere in servizi di prevenzione tutta la comunità. In questo si afferma un principio cardine che deve essere integrato nello sviluppo dei progetti, ovvero che il progetto sul disagio è intervento "sul e tramite" il contesto ambientale che lo provoca.

Le politiche sociali si devono quindi assumere la responsabilità di anticipare i bisogni favorendo l'inserimento sociale, la vita attiva, l'emancipazione e il protagonismo delle persone. Questo riguarda sia i servizi direttamente coinvolti nel disagio più marcato, sia tutte le realtà associative, culturali, di socializzazione che garantiscono il benessere inteso in senso ampio e complessivo. Si parla di *welfare mix* (Ascoli e Ranci, 2003) intendendo la compresenza integrata e paritetica di soggetti di natura differente impegnati in servizi che abbiano finalità di promozione del benessere e in cui ogni livello amministrativo è a sostegno di quelli più vicini ai problemi (sussidiarietà verticale) e in cui si promuove la partecipazione dei cittadini e dei gruppi informali, con la famiglia come elemento principale (sussidiarietà orizzontale).

Altro elemento presente nella legge è il passaggio dal "governo alla *governance*", ovvero da un sistema gerarchico e unidirezionale ad un sistema con una molteplicità di livelli decisionali, che periodicamente riprogrammano l'insieme delle attività.

In questo modello di gestione, l'efficacia dell'azione pubblica dipende non solo dall'attività tradizionalmente politico-amministrativa, ma anche dalla capacità di tutti gli attori, istituzionali e non, di condividere obiettivi e cooperare per raggiungerli. Si adotta il metodo della programmazione in cui sono attivamente coinvolti i soggetti privati, che sono quindi chiamati ad assumere un ruolo del tutto nuovo, almeno sul piano legislativo, che è quello di contribuire alle decisioni e non solo alla realizzazione.

I Comuni devono essere promotori della concertazione, della partecipazione e della consultazione dei cittadini alla definizione dei piani. Questo è uno degli elementi di maggiore novità e modernità, anche a livello europeo, rispetto ai rapporti tra pubblica amministrazione e cittadini (ed è uno degli aspetti più critici). La partecipazione è tradizionalmente limitata alla *consultazione* (come già avviene da molti anni nelle amministrazioni, soprattutto locali) o si spinge fino alla *negoziiazione*, in cui, come avviene per le politiche del lavoro e i contratti nazionali, la funzione dell'amministrazione è di integrare interessi distinti e in competizione.

La legge parla espressamente di *concertazione*, ovvero di promozione della condivisione, delle letture complesse e articolate dei problemi, dell'integrazione tra prospettive e approcci di intervento e di un confronto produttivo e attivo. In tal senso il Piano di Zona non costituisce la sommatoria di interventi rivolti a differenti categorie ma la messa a sistema di servizi collegati e flessibili che possano offrire alle persone, viste nella loro unicità e complessità, una serie di risorse collegate.

Si assume un'ottica sistemica in cui i singoli problemi sono esito (anche) dello scollamento con il contesto sociale e con le opportunità da esso offerte e quindi possono essere affrontati solo ricostruendo tale insieme di relazioni. Le politiche sociali si dotano di un sistema di valutazione e miglioramento continuo, sia all'interno dei progetti, sia delle programmazioni triennali (i Piani di Zona). La funzione della valutazione è certamente derivante da una necessità di gestione oculata delle risorse e orientata a limitare gli sprechi, ma nel contesto della legge e dei principi che si stanno delineando essa è un fondamentale strumento di coinvolgimento e protagonismo, laddove consente a tutti (ognuno secondo le proprie competenze e responsabilità) di contribuire al miglioramento dei servizi. Quanto scritto ci introduce ad un altro elemento centrale nella L. 328/00, ovvero l'attenzione alla qualità nelle politiche sociali.

La legge parla di Carta di Servizi, di accreditamento, di verifica sistematica dei risultati, mettendo al centro l'efficacia e il valore delle prestazioni (e non solo la loro effettiva erogazione). Occorre sottolineare come questo aspetto sia particolarmente rilevante in un ambito in cui non è semplice "dare evidenza" ai risultati, soprattutto quando riguardano cambiamenti non rilevabili direttamente nei destinatari (come ad esempio miglioramenti dello stato psicologico o delle relazioni). Proprio per il rischio di aleatorietà o di autoreferenzialità degli interventi sociali, si sottolinea l'importanza di promuovere una verifica costante in funzione di obiettivi a breve, medio e lungo termine.

#### 2.1.4. **Problemi e prospettive**

È parso utile richiamare i principi della L. 328/00 per il contributo che ha fornito nell'orientamento generale delle politiche sociali in Italia, anche se attualmente è in parte disattesa (soprattutto perché le competenze esclusive nell'ambito dell'assistenza sociale sono state assegnate alle Regioni).

Quello che occorre richiamare è comunque la direzione metodologica, ovvero non tanto i diritti che la legge afferma (che con la riforma del titolo V della Costituzione non sono più esigibili), ma l'assetto che disegna poiché costituisce l'eredità dei decenni passati e appartiene ormai alla cultura dei servizi.

Si chiude il capitolo con alcune note di riflessione sulle problematiche che i principi della legge hanno incontrato recentemente, intendendo proporre come aspetti critici con cui tutti i soggetti, pubblici e privati, si troveranno a confrontarsi nel futuro.

Uno degli elementi critici è, come abbiamo evidenziato, *la difficoltà nel coinvolgimento della società civile*. È una delle funzioni più complesse perché intervengono processi di legittimazione pubblica e visibilità (notoriamente rilevanti per l'amministrazione che al contrario incontra difficoltà a garantire la partecipazione).

I soggetti del Terzo Settore sono chiamati ad assumere, in quest'ottica, un ruolo nuovamente propositivo e attivo, recuperando la propria attitudine alla sinergia e cooperazione sia in fase di realizzazione dei servizi, sia, soprattutto, in quella di proposta.

Si tratta, per gli operatori, di ritrovare la competenza a leggere i contesti territoriali e la società nel suo complesso, a promuovere politiche, non solo servizi. Il rischio maggiore nei processi partecipativi è quello di sviluppare un coinvolgimento apparente e falsificato da meccanismi di potere occulti, in cui le volontà dei cittadini sono distorte da sistemi di potere impliciti (De Leonardis, 2005). Per questo è importante, in una fase storica in cui la credibilità delle istituzioni è messa in discussione e quindi minori sono i luoghi per avvicinare i cittadini alle decisioni pubbliche, che almeno i soggetti della società civile riacquistino la *legittimazione e l'attendibilità che derivano da un impegno credibile e dalla distinzione tra proposte programmatiche e interessi particolaristici*.

Il ritorno alla proposta politica si impone anche da un dato di contesto ormai drammatico, ovvero la crisi economica perdurante. Va rilevato come essa incide doppiamente sulle politiche sociali, sia perché ha notevolmente aumentato i soggetti socialmente esclusi (e che quindi necessite-

rebbero di adeguati interventi), sia perché ha portato ad una drastica riduzione dei finanziamenti (per cui le recenti manovre finanziarie hanno di fatto cancellato i fondi nazionali e portato gli enti locali ad un notevole ridimensionamento).

In senso ampio, la contrazione della spesa pubblica costituisce un ulteriore peso laddove coincide con la riduzione o l'aumento del costo dei servizi locali (trasporti, sanità, scuola) con un aggravio sulle famiglie e le persone più in difficoltà. La funzione delle politiche sociali (intese come proposta da parte dei soggetti attivi di un territorio) è attualmente di riaffermare un ruolo di pensiero progettuale, non solo rivendicativo, ma anche di lettura complessiva della società, andando oltre le soluzioni "riduttiviste" e orientate al risparmio. È infatti palese che disinvestire nella prevenzione è una scelta totalmente antieconomica, che impone costi altissimi, non immediati, ma a breve termine sul sistema sanitario o penale. *La progettazione nelle attuali politiche sociali è dunque la competenza ad ampliare lo sguardo*, ad andare oltre il risultato immediato di risposta al disagio, (seppur fondamentale), a proporre una riflessione ampia e fondata su un ripensamento complessivo del sistema che causa l'esclusione (ripensamento in primis di una funzione che aveva condotto nei decenni passati verso le conquiste notevoli che si sono delineate).

## **2.2. Il ciclo di vita di un progetto e la progettazione degli interventi**

### **2.2.1. Premessa**

Come si è delineato, le attività delle organizzazioni del Terzo Settore (da considerarsi di pubblico interesse) assumono un ruolo sempre più importante nella gestione dei servizi sociali. Dato che molto spesso queste attività hanno carattere sperimentale, è importante poter riuscire a sistematizzare ed a definire in maniera appropriata le esperienze realizzate. Gli interventi attuati dalle organizzazioni del Terzo Settore sono, inoltre, sostenuti, finanziati e coordinati da enti pubblici, i quali sono interessati a valutarne efficacemente le caratteristiche metodologiche, gli esiti ed i costi. Le organizzazioni del Terzo Settore da parte loro sono interessate a definire criteri di trasparenza e rigosità nelle proprie attività. In questo quadro, la progettazione sociale, vista come condivisione di metodologie e standardizzazione di tecniche, costituisce lo strumento utile per offrire una risposta efficace alle esigenze appena descritte.

Seguendo questa logica, le *tecniche di progettazione* possono essere definite come azioni finalizzate alla stesura di progetti di intervento sociale. Quest'ultimi dovranno essere caratterizzati dai seguenti *criteri di qualità*:

- **chiaramente comprensibili**, in modo che chiunque possa leggerli in modo non ambiguo: per fare questo è sempre utile usare un linguaggio ed una terminologia *condivisi*;
- **completi ed analitici**, ovvero che sviluppino ogni aspetto progettuale in tutti i dettagli necessari;
- **definiti**, per esprimere con precisione i propri confini in termini di: ambiti di intervento, tempi di realizzazione e risorse da impiegare;
- **fattibili**, per chiarire in modo convincente tutti i presupposti che ne garantiranno l'effettiva realizzazione;
- **valutabili**, in quanto devono poter essere valutati e resi confrontabili con altri progetti analoghi;
- **verificabili**, per contenere tutti gli elementi che consentiranno sia agli attuatori che agli eventuali finanziatori di verificarne l'esito.

### 2.2.2. I “quattro stadi” principali

Il progetto, oltre ad essere il risultato della “mentalità progettuale di una ONP”<sup>1</sup>, è anche uno strumento di lavoro operativo e, in quanto tale, **può essere differenziato in 4 parti (“stadi”) principali che lo costituiscono**. Graficamente possiamo immaginarlo come un percorso (o ciclo) che permette di passare da uno stadio A (iniziale), conosciuto, ad uno stadio D (finale), in qualche misura pensato all'inizio e da verificare alla fine del percorso. In tal senso **il ciclo progettuale si snoda, lungo un percorso che a partire dal momento iniziale della pianificazione [A], passa all'organizzazione ed alla comunicazione di quanto pianificato [B], poi mette in atto determinate azioni e comportamenti strategici [C], per arrivare alla loro misurazione e controllo finale [D], dalla quale si può tornare ad un nuovo momento di pianificazione e ricominciare il ciclo**.

*In questo senso la progettazione vera e propria di un intervento (a cui si riferisce il seguente manuale) si svolge nello stadio A e nello stadio B. Gli stadi C<sup>2</sup> e D solitamente (sia rispetto al-*

<sup>1</sup> Cfr. capitolo 1.

<sup>2</sup> Le attività di *rendicontazione delle spese* sono inserite nello stadio C.

*l'esperienza degli autori che in riferimento alla letteratura scientifica), sono attenti alla fase di realizzazione/gestione operativa.*

L'elaborazione di un progetto e la sua attuazione devono tenere in considerazione il percorso delineato per avere sotto controllo tutte le possibili criticità. In quest'ottica il modello presentato (simile per metodo alla forma del *Project Cycle Management*)<sup>3</sup> consente di sottoporre il progetto a verifica continua sin dalla prima formulazione e di intervenire in itinere sull'attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti in ogni fase.

Si sottolinea nuovamente che il manuale presentato farà riferimento solo alla fase della progettazione dell'intervento (*stadio A e B del grafico 1*): la fase di realizzazione/gestione operativa non sarà oggetto dei paragrafi e del capitolo che seguiranno.

Grafico 1: Il ciclo progettuale



### 2.2.3. La progettazione dell'intervento

Secondo i riferimenti teorici e l'esperienza degli autori la fase di progettazione può essere suddivisa in 4 azioni principali:

**a) scelta del tema/fenomeno sociale sul quale intervenire (e target di riferimento).**

In questa azione il progettista o il team di progettisti dovranno selezionare/optare per un problema specifico sul quale impostare il pro-

<sup>3</sup> Il *Project Cycle Management (PCM)* è un percorso ciclico che consente di sottoporre il progetto a verifica continua sin dalla sua prima formulazione e di intervenire in itinere sull'attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti in ogni fase. Questo sistema è stato proposto per la prima volta dalla Commissione Europea nel 1993 e progressivamente aggiornato sino alle linee guida del 2004.

getto: ad esempio dispersione scolastica, devianza giovanile, nuove dipendenze negli adulti, disoccupazione intellettuale tra i neo-laureati, ecc. Si tratta di un'azione preliminare alla scelta del bando ed all'elaborazione dell'idea progettuale (che vedremo in seguito) in cui prevalentemente attraverso "riunioni interne" l'ONP decide quale sarà la prossima area<sup>4</sup> ed i soggetti sui quali presentare un progetto.

Per essere un lavoro piuttosto semplice e consolidato nella progettazione sociale non si riserverà uno spazio specifico a questa azione, ma si tratterà trasversalmente nel paragrafo 2.3. e 2.4. del seguente capitolo;

**b) scelta del finanziamento/bando** (paragrafo 2.3. del seguente capitolo).

In questa azione si valutano le diverse opportunità di contributo (e le loro condizioni/vincoli) e si selezionano quelli più attinenti alla tipologia giuridica della ONP, al tema scelto ed alle risorse (anche umane) a disposizione;

**c) definizione dell'idea progettuale** (paragrafo 2.4. del seguente capitolo).

In questa azione si inizia a costruire una prima "forma embrionale" dell'intervento delineando le linee strategiche e le attività principali (come vedremo in seguito l'idea progetto deve essere adeguata alle richieste del bando e collegata al tema scelto);

**d) redazione del progetto** (capitolo 3).

In questa azione, utilizzando il *formulario* (una scheda o griglia da compilare) allegato al bando si scrivono le diverse bozze dell'intervento fino alla sua versione finale.

Tali parti/azioni rappresentano **gli elementi fondanti della metodologia progettuale** ed è utile tenerli presenti ogni volta che si procede nell'elaborazione di un progetto. In maniera più analitica possiamo suddividere le quattro azioni in dodici *step* (o passaggi) progettuali:

1. **scelta del tema:** si individuano e si selezionano le problematiche/situazioni a cui si vuol dare risposta o sulle quali intervenire;
2. **scelta del finanziamento e raccolta della documentazione necessaria per redigere la proposta di progetto:** individuare il bando per prendere visione di tutte le condizioni necessarie per parte-

<sup>4</sup> Per *area* si intendono "argomenti e questioni" di maggiore interesse o più attinenti alla tipologia dell'organizzazione.

cipare alla richiesta di contributo e per redigere in modo completo tutte le parti indicate;

3. **elaborazione di un'idea di partenza per affrontare il tema scelto:** in questa fase sarà importante definire il *contenuto e le strategie* del progetto, che dovranno essere speculari e coerenti all'area tematica di riferimento. Si sottolinea che tra l'elaborazione dell'idea progettuale e la scelta del tema ci deve essere un rapporto stretto e lineare: in questo senso nella parte iniziale dell'idea andrà motivato il "perché" si è deciso di intervenire sul problema evidenziato;
4. **verifica della coerenza degli obiettivi dell'idea progettuale con quelli del bando:** accertarsi e controllare se si è in condizione di realizzare le attività previste dalla tipologia di finanziamento in relazione al quadro d'insieme elaborato nell'idea progettuale;
5. **costruzione della rete di progetto (locale, regionale, nazionale, ecc.):** coinvolgimento dei soggetti territoriali adeguati all'ambito di intervento (nella pianificazione, realizzazione e valutazione dell'attività progettuale);
6. **verifica delle esperienze precedenti:** analizzare le esperienze di altre realtà (associazioni, gruppi sociali, istituzioni) e l'esperienza maturata dal soggetto proponente in riferimento alla realizzazione dell'iniziativa;
7. **redazione/stesura del progetto. Analisi del contesto e dei fabbisogni con riferimento ad un gruppo bersaglio (target) di destinatari:** analizzare l'ambito in cui si svolgerà il progetto e le esigenze dell'utenza per riformularli in riferimento alle modalità di intervento che si vogliono attuare;
8. **redazione/stesura del progetto. Definizioni degli obiettivi, delle attività e dei risultati:** articolare gli obiettivi dell'iniziativa (strategici e specifici), pianificare le azioni e indicare i risultati attesi;
9. **redazione/stesura del progetto. Definizione dei ruoli e lavoro tra i partner (se presenti):** ridistribuire il lavoro in base alle competenze, alle risorse da investire e al ruolo di ciascun "nodo" del gruppo interorganizzativo;
10. **redazione/stesura del progetto. Definizione dei criteri di valutazione:** predisporre strumenti di valutazione e autovalutazione per verificare la coerenza tra obiettivi e risultati, costi e tempi e il grado di soddisfacimento dell'utenza;
11. **redazione/stesura del progetto. Pianificazione delle fasi temporali e del calendario:** articolare lungo tutta la durata dell'inter-



vento i tempi ed il piano di lavoro delle attività e delle azioni previste nello *step* numero 8;

**12. redazione/stesura del progetto. Definizione degli aspetti finanziari e individuazione delle fonti finanziarie:** ripartire il *budget* tra le spese della progettazione, della promozione, del funzionamento e gestione (ad esempio affitto locali, telefono, luce, acquisto di beni strumentali, viaggio, vitto e alloggio, attrezzature/materiale didattico), del personale e del suo ruolo in coerenza con le fasi di attuazione del progetto.

Nel piano delineato ogni passaggio è propedeutico al successivo: la scelta di presentarlo con questa modalità è funzionale a sviluppare un metodo e una prassi utile ad un pensiero organico sulla progettazione. Nella realtà gli *step* si influenzano reciprocamente.

Infine si sottolinea che nella progettazione finanziata *spesso* la prima fase di riferimento dalla quale si costruirà l'iniziativa è quella della **ricerca bandi**.

## 2.3. Contributi e finanziamenti per il Terzo Settore

### 2.3.1. *Premessa*<sup>5</sup>

Nell'era di internet, che incentiva l'associazionismo e promuove il *crowdsourcing*<sup>6</sup>, le fonti per il finanziamento degli enti no profit vanno lentamente a ridursi a causa della crisi economica e della *spending review* che colpisce non solo gli enti locali ma anche i Ministeri deputati a gestire i fondi per il sociale. Nonostante questo, i bandi di finanziamento continuano a rappresentare uno degli strumenti fondamentali per le ONP nel supportare le attività e nel mantenere la propria sostenibilità economica<sup>7</sup>.

Orientarsi tra bandi e formulari non è affatto semplice, in particolare se

<sup>5</sup> La premessa è tratta in parte dall'e-book "Progettazione sociale e accesso ai bandi" a cura di Antonia Colasante e Angelo Salvi.

<sup>6</sup> Per *crowdsourcing* s'intende una strategia operativa con la quale un'impresa (anche sociale) si affida all'esterno per la produzione di un nuovo progetto o servizio, senza l'applicazione del tipico controllo gerarchico delle aziende organizzate. Sfruttando le potenzialità collaborative del *web* si invitano i possibili sostenitori interessati alla progettazione partecipata di un nuovo prodotto o servizio, realizzando così un progetto sulla misura delle reali esigenze dei destinatari, del territorio e della organizzazione stessa.

<sup>7</sup> Per *sostenibilità economica* si intende il mantenimento nel tempo delle attività previste dal progetto ricercando altre fonti di finanziamento.



ci si avvia alla ricerca con atteggiamento diletantistico, senza specifica formazione o esperienza. Il rischio di perdersi nel “labirinto” è molto alto e quella che segue è una suddivisione macro delle informazioni rispetto alle fonti di finanziamento. Analizzare i bandi attraverso le informazioni *online* e *offline* è un vero e proprio lavoro a sé con un alto livello di complessità. Non solo, infatti, esistono fonti di finanziamento *standard* ma ce ne sono altre che possono essere mutevoli e la cui ricerca può trasformarsi in un lavoro da svolgere con estrema attenzione. A fronte di questa evidenza sono nate organizzazioni che si occupano di queste analisi e, a pagamento, inviano gli estratti dei bandi alle organizzazioni che si abbonano al servizio. Naturalmente spesso accade che al progettista venga richiesto di analizzare i contributi e fare ricerca bandi: questo è più facile quanto più definiti sono gli elementi tematici da ricercare e si ha chiarezza degli obiettivi.

### 2.3.2. **Le fonti di finanziamento**

Sempre più spesso, nel settore sociale si progetta a partire da un bisogno individuato e in rapporto con enti (pubblici e non) interessati alla propria iniziativa. **I fondi pubblici per il finanziamento di progetti da realizzare nel Terzo Settore, sono articolati in ambiti territoriali, in settori d'intervento e in relazione ad utenze o problematiche specifiche.** I progetti possono sperimentare percorsi del tutto innovativi o inserirsi in iniziative di politiche sociali. Le iniziative pubbliche si esprimono in orientamenti politici (leggi, delibere, ecc.) e programmi attuativi, fino alla definizione di un bando.

**I bandi di gara<sup>8</sup>, che stabiliscono i criteri e le modalità di concessione dei fondi sociali,** si possono suddividere nella seguente “organizzazione”:

- ambiti territoriali (nazionali, regionali, provinciali, comunali, municipali/circostrizionali);
- settori d'intervento;
- utenze;
- problematiche specifiche;
- tipologia di ONP (in questo caso lo stato italiano prevede dei finanziamenti basandosi sulle leggi che regolano giuridicamente le ONP con la finalità di creare o implementare dei servizi sul territorio).

<sup>8</sup> Nel sottoparagrafo “la lettura dei bandi: l'articolazione interna” (presentato in seguito) verranno delineate le “parti” principali che generalmente compongono un bando di gara.

Le informazioni possono essere reperite negli uffici regionali, negli uffici comunali e circoscrizionali (negli assessorati e/o dipartimenti pertinenti), sui siti internet di questi stessi uffici e sui siti internet dei Ministeri o della UE (Commissione Europea).

Esempio 1: Homepage del sito dell'CE (Commissione Europea. Organismo che per l'Unione Europea, gestisce, come si vedrà in seguito i "fondi diretti")



Un'altra tipologia che si utilizza per suddividere i bandi è in relazione **agli enti e le organizzazioni che erogano contributi:**

**a) contributi degli Enti pubblici:**

- Unione Europea: diretti e indiretti (quest'ultimi, come si vedrà in seguito, sono gestiti e ripartiti dai singoli Stati);
- livello nazionale (gestito dai Ministeri);
- Enti Locali (Comune, Provincia, Regione).

**b) contributi degli Enti privati:**

- aziende "statali" (ad esempio Poste Italiane, Ferrovie dello Stato, ecc.);
- aziende profit (ad esempio Benetton, Volkswagen, ecc.);
- fondazioni bancarie e d'impresa.

Offrire un quadro esaustivo delle possibilità di finanziamento va oltre gli obiettivi del presente testo, in cui ci si limiterà a dare alcune linee indicative, rimandando alle sedi citate ulteriori dettagli.

### 2.3.3. **Linee generali**

I finanziamenti per le attività di pubblica utilità possono avere differenti origini (pubbliche e o private) e generalmente seguono logiche simili, ovvero sono affidati *tramite il sovvenzionamento di progetti selezionati con bandi*. Una prima distinzione va fatta tra contributi per *progetti di impresa e finanziamenti di servizi non remunerativi*.

I *primi* possono derivare da istituti bancari o settori di essi specificamente dedicati (come Banca Etica o Banca Prossima), i quali finanziano progetti valutandone sia le caratteristiche etiche, sia quelle di sostenibilità economica. In questo caso il contributo è orientato alla nascita di realtà o attività che abbiano una collocazione nel mercato e che possano successivamente essere autonome, producendo reddito: si tratta, più propriamente, di prestiti.

I *secondi* (finanziamenti di servizi non remunerativi), sono invece quelli che sovvenzionano la realizzazione di un progetto coprendone i costi completamente o in parte, senza che sia conseguentemente necessario che l'attività produca entrate ulteriori. Questo tipo di contributi riguardano ad esempio la realizzazione di servizi in convenzione (quindi prevalentemente pubblici) e costituiscono le modalità di realizzazione delle politiche sociali. Vi sono poi organizzazioni private che possono mettere a disposizione contributi per la realizzazione di progetti, in linea generale sperimentali, con finalità pubblica. Le imprese possono costituire *fondazioni* con lo scopo di operare per finalità sociali o direttamente o tramite il sostegno ad iniziative benefiche. Esempi di fondazioni di impresa sono la Fondazione Cattolica Assicurazioni, la Fondazione Telecom, la Fondazione Umana-Mente.

Altra importante realtà per il finanziamento del Terzo Settore è quella delle fondazioni di origine bancaria, che si distinguono da quelle di impresa perché derivano dalla privatizzazione degli istituti bancari per legge (L. 218/90). La funzione delle fondazioni bancarie è sostenere iniziative nel territorio di loro competenza, per questo frequentemente collaborano con gli Enti Locali e con le realtà sociali del contesto. Anche in questo caso, i progetti che sono di interesse delle fondazioni sono quelli sperimentali, innovativi, che possano successivamente essere assunti dall'Ente pubblico come parte del sistema dei servizi. Una parte dei finanziamenti delle fondazioni bancarie, per legge (L. 266/91), è destinata a sostenere i *Centri di Servizio per il Volontariato (CSV)*, che quindi, indirettamente, sono ulteriori soggetti di erogazione (anche se limitatamente alle organizzazioni di volontariato).

I CSV infatti, accanto ad attività di consulenza, formazione, servizio, promozione possono prevedere la messa a disposizione diretta di fondi per le attività delle realtà di volontariato.

Come abbiamo affermato, la gran parte dei finanziamenti per i servizi sociali realizzati dal Terzo Settore hanno origine pubblica, secondo i principi della L. 328/00 e la messa in convenzione di attività. I principali soggetti deputati a gestire le convenzioni con finanziamenti pubblici di origine italiana sono i Comuni tramite i Piani di Zona, sebbene, come noto, secondo la Costituzione, le Regioni godono di autonomia esclusiva nella regolamentazione delle politiche sociali. Comunque, per loro stessa natura, i finanziamenti legati alle politiche sociali locali sono orientati agli organismi consolidati, accreditati e con sufficiente capacità operativa per svolgere un servizio strutturato e continuativo sul territorio.

Per finanziare le attività di particolari tipologie di realtà non profit vi sono *leggi specifiche dedicate ad alcune identità giuridiche*. Le caratteristiche dei bandi e le priorità indicate sono orientate, oltre che a promuovere progetti socialmente utili, a sviluppare l'attività di quelle tipologie di realtà:

- *la L. 266/91*, oltre a istituire i CSV, prevede l'istituzione del fondo per il volontariato, che annualmente sostiene progetti sperimentali in tutta Italia. I finanziamenti della L. 266/91 coprono prevalentemente costi non di personale, essendo destinati a progetti che si basino sull'impegno volontario. Utile ricordare anche che in questo caso sono sovvenzionati progetti sperimentali, poiché si riconosce al volontariato il ruolo di innovatore nelle pratiche dei servizi;
- *la L. 383/00* al pari della L. 266/91 finanzia progetti per organizzazioni di un'unica natura, in questo caso delle associazioni di promozione sociale. I progetti innovativi devono essere orientati o alla sperimentazione di interventi sociali da parte delle APS<sup>9</sup>, oppure alla formazione dei soci.

*Un ruolo notevole in termini di entità dei finanziamenti, lo hanno i fondi europei: la prima suddivisione riguarda i fondi diretti e i fondi indiretti:*

- *i fondi diretti* sono caratterizzati dalla gestione da parte della Commissione Europea di Bruxelles, tramite i propri organismi amministrativi (Direzioni Generali - DG). Altra notazione è che i fondi diretti finanziano progetti con partenariati transnazionali, realizzati da soggetti di stati dell'UE. La UE, tramite le DG, sviluppa programmazioni settennali per cui attualmente siamo alla chiusura della programmazione 2007-2013, e si sta avviando quella successiva 2014-2020;

<sup>9</sup> Con l'acronimo APS si indicano le "associazioni di promozione sociale". Si sottolinea che in tutto il testo verranno utilizzate entrambe le forme.

- i *fondi indiretti* sono gestiti e ripartiti dai singoli stati e si distribuiscono in una specifica tipologia che, come per i fondi diretti, vedremo nel sottoparagrafo che segue.

#### 2.3.4. **Contributi degli Enti pubblici: il “livello” europeo**

Come delineato in precedenza la tipologia in cui si differenziano i contributi europei sono in relazione a due livelli:

- **Fondi Comunitari** (*Fondi Diretti*)
- **Fondi Strutturali** (*Fondi Indiretti*)

##### A) *Fondi Comunitari*

L'Unione Europea, a valle delle politiche individuate, definisce gli obiettivi da perseguire e stanziava, per ogni singolo paese membro, un budget per raggiungerli.

Nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea c'è la pubblicazione del bando; la selezione e la valutazione dei progetti spetta agli enti tecnici delle Direzioni Generali responsabili del programma.

Per quanto riguarda la programmazione attualmente in vigore e in scadenza (dicembre 2013), vi sono alcune iniziative che riguardano l'inclusione sociale, mentre la maggior parte riguardano problematiche specifiche, che possono essere di interesse per i soggetti del Terzo Settore.

Di seguito si citeranno i programmi riferiti ad ogni area.

- Area inclusione sociale:

##### *Programma Progress*

Prevalentemente orientato a promuovere occupazione e la solidarietà sociale, con un focus sullo sviluppo degli obiettivi di conoscenza del fenomeno dell'esclusione sociale e dello scambio di pratiche. Come per gli altri programmi, grande rilevanza ha la realizzazione di reti europee sui temi dell'inclusione.

- Area giustizia e diritti fondamentali:

È un'area in cui vi sono differenti programmi di interesse per chi opera nel sociale.

##### *Programma Europeo Daphne III*

##### *Programma Europeo Diritti Fondamentali e Cittadinanza*

##### *Programma Europeo Giustizia Civile*

##### *Programma Europeo Giustizia Penale*

##### *Programma Europeo Prevenzione e Informazione in materia di Droga*

- Istruzione e cultura:  
*Europa per i cittadini*  
*Gioventù in azione*  
*Programma di apprendimento permanente 2007-2013*

Informazioni più approfondite su questo tipo di iniziative le si trovano sul sito ufficiale della Unione Europea ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)).

In linea generale, i finanziamenti diretti tendono a premiare i soggetti che hanno capacità economiche, operative e di esperienza nella gestione di fondi analoghi. È sempre richiesta una partecipazione in termini di cofinanziamento alle spese dei progetti, che può variare nei vari bandi.

Infine, spendiamo poche righe per descrivere il servizio di *Europafacile*, un sito sulle politiche e i finanziamenti dell'Unione europea, che si rivolge a tutti i soggetti pubblici e privati, autonomie locali, centri di servizio, e in particolare alle associazioni ed enti interessati ad interagire nel processo di integrazione europea e a beneficiare della vasta gamma di opportunità comunitarie. *Europafacile* intende essere uno strumento informativo sulle politiche e i programmi comunitari, sui documenti di lavoro delle Istituzioni comunitarie, sui bandi di gara e i relativi formulari per la presentazione di progetti, sugli appuntamenti di rilevanza internazionale e sui referenti dei programmi europei. Il sito mette inoltre a disposizione esempi di progetti già finanziati con i contributi dell'UE ed i riferimenti di partner con cui è possibile avviare progetti di collaborazione. Sul sito è a disposizione anche l'archivio dei numeri pubblicati di *Eurolettera*, la *newsletter* di *Europafacile* sulle tematiche di rilevanza comunitaria, che viene inviata gratuitamente a tutti gli iscritti al sito [www.europafacile.net](http://www.europafacile.net).

#### B) *Fondi Strutturali*

La gestione e ripartizione di questi fondi spetta ai singoli Stati e si distribuiscono in:

- FSE (Fondo Sociale Europeo): finanziamenti a favore di azioni di formazione, di sensibilizzazione, iniziative a favore di fasce deboli o a rischio di esclusione sociale, servizi di avviamento al lavoro.
- FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale): finanziamenti a favore di azioni per le infrastrutture, servizi alle imprese e per la creazione di impresa e servizi al turismo.

Sono questi i fondi specificatamente destinati a consolidare il processo di coesione secondo i seguenti obiettivi prioritari:

- 1) "Convergenza" (ex Obiettivo 1);
- 2) "Competitività regionale e occupazione" (ex Obiettivi 2 e 3);
- 3) "Cooperazione territoriale europea" (ex programma Interreg).

### 2.3.5. **Contributi degli Enti pubblici: il “livello” nazionale<sup>10</sup>**

Per quello che riguarda i contributi nazionali entreremo nel merito solamente di alcune leggi e fonti specifiche rimandando alle caratteristiche di ogni ONP o al particolare progetto la ricerca di bandi reputati attinenti (seguendo le indicazioni delle tre tipologie presentate in precedenza).

#### A) *I benefici finanziari per le OdV<sup>11</sup> e per le APS*

La L. 266/1991 e la L. 383/2000 prevedono, rispettivamente, per le organizzazioni di volontariato (OdV) e per le associazioni di promozione sociale (APS) iscritte nei relativi registri, i seguenti benefici finanziari:

- stipula di convenzioni con le amministrazioni pubbliche;
- accesso ai vari contributi pubblici previsti da vari provvedimenti regionali e nazionali;
- estensione delle provvidenze creditizie e fideiussorie, previste dalle norme per le cooperative e i loro consorzi, anche alle OdV e alle APS che, nell'ambito delle convenzioni, abbiano ottenuto l'approvazione di uno o più progetti di opere e di servizi di interesse pubblico;
- accesso al Fondo nazionale per il volontariato e al Fondo nazionale per l'associazionismo, finalizzati a sostenere progetti sperimentali – elaborati anche in collaborazione con gli enti locali – per far fronte ad emergenze sociali e per favorire l'applicazione di metodologie di intervento particolarmente avanzate (il Fondo per l'associazionismo finanzia anche iniziative di formazione e aggiornamento e progetti di informatizzazione e di banche dati);
- ammissione delle OdV e delle APS ad usufruire di tutte le *facilitazioni o agevolazioni* previste per i privati per concorrere al finanziamento di programmi di costruzione, di recupero o di adeguamento alle norme di sicurezza e di straordinaria manutenzione di strutture o edifici;
- promozione, da parte del Governo, d'intesa con le Regioni, di ogni iniziativa per favorire l'accesso delle OdV e delle APS ai finanziamenti del Fondo sociale europeo, nonché in collaborazione con la Commissione europea, per facilitare l'accesso ai contributi comunitari.

#### B) *I contributi per le associazioni storiche e non storiche*

La L. 476/1987 (nuova disciplina del sostegno alle attività di promozione sociale e contributi alle associazioni combattentistiche) e la L.

<sup>10</sup> I contenuti del seguente paragrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dal Dr. Riccardo Bemi nei corsi specialistici di Torino e Roma.

<sup>11</sup> Con l'acronimo OdV si indicano le “organizzazioni di volontariato”. In tutto il testo verranno utilizzate entrambe le forme.

438/1998 (contributo statale a favore delle associazioni nazionali di promozione sociale) prevedono la concessione di un contributo in favore delle *associazioni storiche* (ad esempio: UIC, ANMIL, ecc.) ed alle *associazioni non storiche*, che prevedono l'integrale attuazione dei diritti costituzionali concernenti l'uguaglianza di dignità e di opportunità e la lotta contro ogni forma di discriminazione nei confronti di cittadini in condizioni di marginalità sociale.

La concessione di tale contributo, per le associazioni non storiche, è subordinata alla presentazione di una apposita istanza, corredata da documentazione.

Vengono emanate annualmente apposite linee guida per chiarire modalità e tempi di presentazione delle domande.

Le domande di contributo devono essere inviate entro il 31 marzo di ciascun anno.

Il 31 gennaio di ciascun anno è il termine ultimo per la presentazione delle domande per il riconoscimento in favore delle associazioni di promozione sociale di svolgere attività di evidente funzione sociale.

#### C) *L'otto per mille*

Il co. 2, art. 47 della L. 222/1985 (e successive modifiche), dispone che, a decorrere dal 1990, una quota pari all'otto per mille dell'Irpef, è destinata:

- in parte, a scopi di interesse sociale e di carattere umanitario a diretta gestione dello Stato;
- in parte, a scopi di carattere religioso a diretta gestione della Chiesa Cattolica (anche tramite la CEI).

Il successivo art. 48 dispone che le quote di cui al citato co. 2 siano utilizzate dallo Stato per interventi 'straordinari' per fame nel mondo, calamità naturali, assistenza ai rifugiati e conservazione dei beni culturali.

Possono accedere alla ripartizione, oltre alle pubbliche amministrazioni, le persone giuridiche e gli enti privati senza fini di lucro.

Le domande devono pervenire entro il **30 settembre** di ciascun anno.

#### D) *Contributi per autoambulanze, beni strumentali e beni da donare*

Contributi (art. 96 della L. 342/2000 e del D.M. attuativo 177/2010) per l'acquisto (o l'acquisizione mediante *leasing*) da parte delle Onlus (Organizzazioni non Lucrative di Utilità Sociale) e OdV dei seguenti beni:

- autoambulanze;
- beni strumentali, ad esclusione di beni immobili, utilizzati direttamente ed esclusivamente per attività di utilità sociale, che per le loro caratteristiche, non sono suscettibili di diverse utilizzazioni senza radicali trasformazioni;
- beni, acquistati solo da Onlus, da donare a strutture sanitarie pubbliche.

Ulteriormente è stato definito il criterio di riparto delle risorse assegnate annualmente, tra le 3 tipologie richieste: nella misura dell'80% per l'acquisto di autoambulanze; nella misura del 15% per l'acquisto di beni strumentali; nella misura del 5% per l'acquisto da parte di Onlus di beni da donare a strutture sanitarie pubbliche.

Le domande devono essere inviate al seguente indirizzo, **entro il 31 dicembre** dell'anno in cui sono stati effettuati gli acquisti.

#### E) *Riserva Fondo Lire UNRRA*

È stata istituita la Riserva Fondo Lire Unrra - *United nations relief and rehabilitation administration* - Amministrazione delle nazioni unite per l'assistenza e la riabilitazione, presso il Ministero dell'Interno - Dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione - Direzione centrale per gli affari generali e per la gestione delle risorse finanziarie e strumentali.

I proventi derivanti dalla gestione del patrimonio della Riserva finanziano attività coerenti con i fini di assistenza e riabilitazione.

Ogni anno il Ministro dell'Interno emana una Direttiva, ai sensi dell'art. 8 del Dpcm 20 ottobre 1994, n. 755, che individua i programmi prioritari.

Ad esempio, per **l'anno 2011**, sono stati previsti 4 milioni di euro (di cui 2 milioni riservati agli enti pubblici) destinati a programmi socio assistenziali volti all'inserimento e all'integrazione nel mondo del lavoro delle persone con disabilità.

La domanda, deve essere presentata, esclusivamente a mezzo di raccomandata a.r. alla Prefettura - Ufficio territoriale del Governo competente.

#### 2.3.6. **Contributi degli Enti pubblici: il "livello" locale**

A livello locale i fondi pubblici non europei per il sociale sono definiti, di prassi, secondo le logiche della L. 328/00, ovvero tramite una pianificazione regionale che orienta la costruzione dei piani di zona locali, che stabiliscono la destinazione di finanziamento dei progetti.

Ad esempio, nella Regione Lazio "la pianificazione e programmazione regionale degli interventi e dei servizi socio assistenziali", descritta al Titolo V "Programmazione degli interventi e dei servizi socio assistenziali"

della LR 38/1996, avviene attraverso la predisposizione di piani di livello regionale e distrettuale.

La Regione Lazio approva ogni tre anni un piano socio-assistenziale regionale che determina i criteri di programmazione degli interventi e dei servizi socio-assistenziali, in coerenza con gli obiettivi del piano sanitario, coordinandoli con le politiche dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro (dal sito [www.socialelazio.it](http://www.socialelazio.it)).

Vi possono essere poi iniziative di amministrazioni locali che realizzano programmi specifici per il sociale, in particolare per promuoverne lo sviluppo come soggetto economico.

Un interessante esempio di finanziamento per cooperative sociali è dato dalla società FILAS (finanziaria laziale di sviluppo) che è la società della Regione Lazio dedicata a finanziare la crescita delle attività imprenditoriali.

Tra le varie linee di finanziamento, una riguarda progetti di investimento e sviluppo delle imprese sociali allo scopo di sostenere le persone non autosufficienti, in particolare anziani e disabili gravi, a favorire l'inclusione degli immigrati, prevenire fenomeni di dipendenza da droga, alcol e sostanze psicotrope, favorire l'inserimento sociale e/o lavorativo delle persone svantaggiate (dal sito [www.filas.it](http://www.filas.it)). I finanziamenti riguardano investimenti materiali e spese di gestione legate alle attività aziendali.

### 2.3.7. **Contributi degli Enti privati: alcuni esempi**<sup>12</sup>

In questo paragrafo si riporteranno soprattutto i contributi relativi alle fondazioni (sia bancarie che d'impresa). Per quello che riguarda le aziende profit e le imprese statali si rimanda agli specifici siti d'interesse.

In Italia negli ultimi anni si è assistito ad un interesse crescente delle imprese per le *fondazioni di diritto comune* (istituzione di un fondo da gestire per conseguire scopi non lucrativi) per impegnarsi in modo abituale e sistematico nel sociale.

Nella realtà italiana si riscontrano 3 tipologie di fondazioni:

1. fondazione operativa: esercita direttamente attività sociale;
2. fondazione erogativa: alimentata con fondi che vengono erogati all'esterno;
3. fondazione "mista": modello prevalente in Italia che ha le caratteristiche di entrambe.

<sup>12</sup> I contenuti del seguente paragrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dal Dr. Riccardo Bemi nei corsi specialistici di Torino e Roma

Una forma innovativa di fondazione (*venture philanthropy*) prevede un connubio tra risorse finanziarie erogate e supporto manageriale alle organizzazioni non profit.

Esempio 2: alcuni esempi di fondazioni d'impresa

<b>FONDAZIONE LAUREUS SPORT FOR GOOD ITALIA</b> Mercedes, IWC <a href="http://www.dynamocamp.org">http://www.dynamocamp.org</a>	Contribuire a risolvere situazioni di <i>disagio giovanile</i> attraverso <i>attività sportive</i> e percorsi di sostegno educativo e psicologico, applicando il modello della <i>venture philanthropy</i> . <i>Nessun bando</i>
<b>FONDAZIONE AIUTARE I BAMBINI</b> <a href="http://www.aiutareibambini.it">http://www.aiutareibambini.it</a>	Promuove e sostiene progetti ed iniziative in tutto il <i>mondo</i> per dare accoglienza, assistenza sanitaria, istruzione scolastica e formazione al lavoro a <i>bambini</i> e ad <i>adolescenti</i> . <i>Bandi periodici</i>
<b>FONDAZIONE CATTOLICA ASSICURAZIONI</b> Società Cattolica di Assicurazione <a href="http://www.fondazionecattolica.it">http://www.fondazionecattolica.it</a>	Opera nei seguenti <i>ambiti tematici</i> : famiglia, anziani, nuove povertà, disabilità, Esicert - certificazione etica nello sport. <i>Bandi periodici</i>
<b>FONDAZIONE TENDER TO NAVE ITALIA</b> MMI - Yacht Club Italiano <a href="http://www.tendertonaveitalia.com">http://www.tendertonaveitalia.com</a>	Tramite <i>veliero ed equipaggio</i> , promuove progetti per soggetti disagiati e la formazione degli operatori sociali. <i>Bando annuale</i>
<b>FONDAZIONE TALENTI</b> Banca Intesa - Cariplo - Cgm - Cism - Usmi <a href="http://www.fondazionetalenti.it">http://www.fondazionetalenti.it</a>	Valutazione della possibilità di riutilizzo degli <i>immobili di enti religiosi</i> , favorendo l'incontro con le ONP e offrendo assistenza. <i>Nessun bando</i>
<b>ENEL NEL CUORE Onlus</b> Enel Spa <a href="http://www.enelcuore.org">http://www.enelcuore.org</a>	I <i>settori</i> di attività della Fondazione sono: assistenza sociale, salute, educazione e sport. <i>Nessun bando</i>
<b>FONDAZIONE DE AGOSTINI</b> <a href="http://www.fondazioneagostini.it">http://www.fondazioneagostini.it</a>	Gli ambiti di intervento sono: 1) <i>sociale</i> (infanzia, disagio minorile e disabili); 2) <i>ricerca medico-scientifica</i> ; 3) <i>formazione</i> . <i>Nessun bando</i>

Altri contributi specifici nel privato riguardano i *banchi*. Quelli più importanti e interessanti sono:

- Banco Alimentare
- Banco Farmaceutico
- Banco Informatico, Tecnologico e Biomedico
- Banco Building



In altri casi, come delineato in precedenza, sono direttamente le aziende (sia *profit* che pubbliche) che offrono dei contributi. Nell'esempio sottostante alcune indicazioni:

*Esempio 3: progetti imprenditoriali*

**Techsoup Italia**

<<http://www.techsoup.it/>>

Techsoup Italia è il *partner italiano di Techsoup Global*, charity statunitense fondata nel 1987 con l'obiettivo di rendere la tecnologia accessibile al mondo non profit.

Techsoup Italia, grazie ad una *partnership* con il Banco informatico, tecnologico e biomedico attivata nel 2010, ha dato la possibilità a Microsoft, Cisco Italia e Sap di mettere a disposizione i loro applicativi per le Onlus Italiane.

Al programma possono partecipare anche le *Onlus*, le quali, dopo essersi *registrate* sul sito, possono ordinare *software e hardware* di cui necessitano pagandolo ad un prezzo simbolico, scontato del 96% su quello al dettaglio.

**GSE Energie per il sociale**

<<http://www.gse.it/it/Sostenibilita/Progetti/Garantiamo%20energie%20per%20il%20sociale/Pages/default.aspx>>

"Gse Energia per il sociale" è il nuovo progetto ideato da GSE, il gestore dei servizi energetici, nel 2011, rivolto alle onp. Il progetto prevede l'installazione di *impianti* per la produzione di *energia rinnovabile* nelle strutture appartenenti a onp: vengono installati impianti fotovoltaici di alta qualità, così da innescare partenariati di eccellenza fra le organizzazioni, i servizi e l'industria del fotovoltaico.

**2.3.8. La lettura di un bando di gara: l'articolazione interna**

Ogni bando di gara (a prescindere dall'Ente promotore) è articolato al suo interno in tre parti principali:

- Avviso pubblico
- Delibera progettuale (o capitolato)
- Formulario

A) *Avviso pubblico*

In questa prima parte vengono delineati su un livello generico e sintetico:

- i Macro Obiettivi del bando;
- gli Assi di pertinenza di ogni obiettivo globale (ad es.: Ob. 3 Asse 2);
- le Misure di ogni Asse (ad es.: Ob. 3 Asse 2 Misura 4).



**I Macro Obiettivi, gli Assi e le Misure specificano le condizioni operative rispetto al tipo di progetto che si può strutturare e all'ambito d'intervento dove si può agire.**

A volte in alcuni bandi in sostituzione del termine "misure" si potrebbe trovare il termine "azioni". Le misure a loro volta possono essere suddivise ulteriormente in interventi prioritari che hanno il compito di specificare in maniera più approfondita gli ambiti di lavoro consentiti e suggeriti dal bando.

Nell'Avviso vengono anche delineati (sempre su un piano generico) i soggetti beneficiari (ovvero i soggetti pubblici e/o privati responsabili della committenza delle operazioni) ed i soggetti destinatari (ovvero i soggetti che fruiscono delle operazioni avviate attraverso la misura).

Infine in questa parte viene quasi sempre specificato il *budget* complessivo erogato dal bando.

➤ *Un esempio:*

Ob. 3 – interventi sull'“occupabilità” – del FSE. (Fondo Sociale Europeo):

- ✓ *Asse A: sviluppo e promozione di politiche attive del mercato del lavoro per combattere e prevenire la disoccupazione, evitare a donne e uomini la disoccupazione di lunga durata, agevolare il reinserimento dei disoccupati di lunga durata nel mercato del lavoro e sostenere l'inserimento nella vita professionale dei giovani e di coloro, uomini e donne, che si reinseriscono nel mercato del lavoro;*
- ✓ *Misura A 2: inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di giovani e adulti nella logica dell'approccio preventivo.*

B) *Delibera progettuale (o capitolato)*

È la parte centrale e più importante del bando di gara, dove vengono riprese le misure ed i loro interventi prioritari in maniera più specifica e dettagliata.

Inoltre in molte delibere o capitolati per ogni misura vengono specificati ulteriormente i soggetti beneficiari ed i soggetti destinatari (soprattutto nei bandi molto articolati e complessi dove una ONP può partecipare ad una misura ma non ad un'altra).

In questa parte vengono illustrate anche altre voci importanti, tra cui:

- la tipologia dei progetti (singoli o integrati ovvero o riferiti ad una singola misura o a più assi/misure: in questo modo si possono pensare

- progetti integrati in cui si realizzano azioni articolate: esempio progetti di ricerca/formazione);
- la durata dei progetti;
  - i requisiti di ammissibilità (ad esempio finanziari, giuridici, organizzativi, eventuali partenariati e co-finanziamento, ecc.);
  - documentazione specifica (ad esempio certificato antimafia, lettere d'intenti, autocertificazioni, ecc.);
  - le modalità ed i termini per la presentazione dei progetti;
  - i criteri di valutazione delle candidature (o complessivi o in relazione alle singole misure);
  - le risorse finanziarie per ciascuna misura;
  - le voci di spesa (per tipologia di azione/misura). Le voci di spesa saranno diversificate in relazione al tipo di progetto. Ad esempio: se si tratterà di un progetto di servizi nella voce del personale troverò la specificazione operatori; in quella di un progetto di formazione docenti, tutor, esperti, ecc.; in quella di un intervento di ricerca ricercatori, esperti, ecc.; in un progetto integrato troverò specificazioni interconnesse in relazione alle misure che ho preso in considerazione;
  - diritti sui prodotti delle attività;
  - modalità di informazione e pubblicità degli interventi.

### C) Il formulario

In questo manuale, si sono più volte ribadite le difficoltà che impediscono di “approcciare” alla progettazione in modo improvvisato. Un ulteriore elemento che sottolinea questo concetto è che il progettista si deve confrontare con una vasta eterogeneità di *formulari (anche definiti, schede tecniche, schemi, griglie, ecc.)*, frutto dei diversi enti erogatori che utilizzano un proprio codice e logiche specifiche. Il rischio che si corre più frequentemente è quello di non riuscire a cogliere le sfumature richieste e si può tendere, come in processo di coazione a ripetere, a riproporre lo stesso stile di progettazione prescindendo dal contesto a cui si invia.

Non solo quindi esiste la possibilità di sbagliare utilizzando codici inappropriati ma è anche probabile che *le aspettative del bando*, in termini di azioni da realizzare, siano differenti in funzione che l'Ente finanziatore sia una Regione, una Provincia, un Comune, una fondazione bancaria, o ad esempio un bando Ministeriale o dell'Unione Europea.

Anche in questo caso, per offrire al lettore una logica unitaria, illustriamo le parti principali in cui solitamente è composto un formulario, sottolineando nuovamente che spesso le dimensioni delineate possono essere articolate con *voci* differenti.

Partendo da questa importante consapevolezza, possiamo suddividere un formulario in tre sezioni:

1) *Anagrafica del proponente*

In questa parte si compilano le parti corrispondenti al titolo del progetto, alla tipologia dell'intervento che si vuole realizzare, alle attività principali svolte, agli aspetti legali ed amministrativi, alla struttura organizzativa, ecc.

2) *Descrizione del progetto*

È la sezione centrale del formulario ed anche quella più importante.

Comprende (in genere) le seguenti voci:

- analisi dei fabbisogni territoriali e/o formativi;
- definizione degli obiettivi, delle attività e dei risultati;
- sintesi dell'idea progettuale;
- metodologie d'intervento;
- modalità di monitoraggio e valutazione;
- aspetti innovativi e qualificanti del progetto;
- pubblicizzazione dei risultati;
- articolazione dei tempi dell'intero progetto.

Inoltre in questa sezione si dovrà specificare anche il numero e le caratteristiche dei destinatari dell'intervento.

3) *Piano finanziario*

Terza e ultima sezione, comprende l'articolazione delle singole voci di spesa che si dovranno sostenere per l'implementazione del progetto. È una parte molto delicata dove si ripartisce il budget complessivo tra (solitamente) quattro macro-aree principali che dovranno essere in coerenza con le fasi di attuazione del progetto.

*Di tutte le parti delineate se ne parlerà in maniera dettagliata e approfondita nel capitolo 3.*

D) *Conclusioni*

Come abbiamo visto, *l'avviso pubblico, il capitolato (o delibera progettuale) ed il formulario sono le tre parti in cui si articolano i bandi di gara*. Non sempre comunque si troveranno delle strutturazioni così chiare nel momento in cui si accede ai vari fondi sociali. Spesso sarà il progettista interessato a presentare il documento progettuale che dovrà suddividere le tre parti, al fine di realizzare più correttamente e compiutamente l'azione/intervento. La divisione qui presentata ha l'obiettivo di rendere più semplice l'accesso ai bandi di gara e meno complessa la sua lettura e comprensione.

## 2.4. L'idea progettuale

### 2.4.1. *Il significato dell'idea progettuale*

Come abbiamo visto nel paragrafo 2.2, nel processo della progettazione di un intervento la *prima azione* consiste nel **selezionare/individuare i temi che si vogliono affrontare o le problematiche a cui si vuol dare risposta, per arrivare ad una scelta della priorità sulla quale si vuole intervenire.**

La *seconda azione* è quella della **scelta del bando** al quale si vuole partecipare: nei sotto-paragrafi precedenti si sono offerte delle indicazioni per saperlo leggere, analizzare e comprendere in maniera chiara e precisa.

La *terza azione* (oggetto del seguente paragrafo) prevede **l'individuazione e la costruzione dell'idea-progetto**: questa è la fase comunemente definita *dell'intuizione, della presa di coscienza individuale e di gruppo, della necessità di risolvere un problema per il quale non ci sono o non sembrano esserci soluzioni facili.*

Un modo per capire meglio "cosa" potrebbe servire è una ricerca delle buone pratiche o dei progetti implementati sul tema scelto. In questo senso la *rete* (internet) ci viene in aiuto dandoci la possibilità di verificare gli interventi più efficaci, i punti di forza e le criticità maggiori dei modelli di progetto che hanno affrontato situazioni simili e stimolarci a immaginare "pensieri progettuali". Ma se da un lato l'idea di partenza è spesso accompagnata dall'entusiasmo, dall'altro progettare significa fermarsi a riflettere e organizzare le possibili strategie d'intervento per affrontare il problema individuato. Il senso stesso della complessità dell'idea progettuale è nel processo di lavoro per costruirla: lo *staff* di progettisti inizia a pensare a quali possono essere le risposte adeguate e si terranno presenti (ancora su un piano generico) le azioni da intraprendere, le risorse da impiegare e la tipologia di professionalità da coinvolgere.

Ora, dopo questa breve premessa, si può entrare nel merito degli aspetti più operativi. Di solito, le aree cardine in cui si sviluppa questa fase sono 4:

- 1) *prima elaborazione dell'"idea progetto";*
- 2) *verifica e analisi ulteriore della richiesta del bando;*
- 3) *la contestualizzazione;*
- 4) *la scelta dell'"idea progetto" definitiva.*

#### 2.4.2. **Prima elaborazione dell'“idea progetto”**

In questa area, occorrerà creare una prima forma dell'idea, che dovrà successivamente essere precisata, articolata ed anche eventualmente modificata. Un buon sistema per avviare questo *step* iniziale è sicuramente lo strumento del *brainstorming*<sup>13</sup> che aiuterà, dopo aver svolto una micro-ricerca delle azioni già realizzate, ad avere un quadro più esaustivo dei possibili obiettivi e contenuti da trasformare in un progetto.

In questa fase sarà importante *scegliere il titolo*. Oltre a rappresentare un momento di creatività, il titolo dovrà essere in grado di comunicare, con semplicità e linearità il significato della proposta progettuale.

#### 2.4.3. **Verifica e analisi ulteriore della richiesta del bando**

Si è visto nei paragrafi precedenti, che sempre più spesso nel settore sociale si progetta a partire da un bisogno individuato e in rapporto con enti (pubblici e non) interessati alla propria iniziativa. I progetti possono sperimentare percorsi del tutto innovativi o inserirsi in iniziative di politiche sociali che si esprimono in orientamenti legislativi (leggi, delibere, ecc.) e programmi attuativi, fino alla definizione di un bando: quest'ultimo è l'anello di congiunzione tra le iniziative pubbliche e il privato sociale e contiene tutte le indicazioni per la formulazione di un progetto.

Il passaggio dall'idea al progetto presuppone un confronto con il bando scelto (fase quest'ultima, si ricorda, preliminare alla creazione dell'idea progettuale) poiché non sempre una buona idea è facilmente traducibile in obiettivi operativi. In questo senso occorre acquisire un metodo esplicitato e riconoscibile, che consenta il controllo analitico di quello che si vuol fare e che indichi con chiarezza tutti gli elementi che possono facilitare (o ostacolare) la realizzazione del nostro modello di partenza.

In questa parte si vuole soprattutto sottolineare nuovamente quali sono, durante l'elaborazione dell'idea progettuale, le *attenzioni principali* che occorre avere quando si ri-analizza il bando per verificare l'aderenza alla nostra prima idea progetto. Occorrerà pertanto:

<sup>13</sup> Lo staff dei progettisti o il capo progetto con i suoi collaboratori (se al contrario si trattasse di un consulente esterno il lavoro potrebbe essere svolto con i referenti dei vari soggetti che parteciperanno al bando), si confronta e discute liberamente cercando di far emergere tutti i contenuti connessi al fenomeno/tema scelto. In seguito si raccoglieranno ed esamineranno tutte le diverse indicazioni (il sistema migliore è quello di singoli foglietti, da disporre poi in vario modo su una lavagna ma possono essere usate altre soluzioni). In seguito si sceglierà l'idea ritenuta più consona al problema.

- coniugare l'obiettivo generale dell'“idea progetto” (il perché) con i corrispondenti obiettivi operativi dell'avviso pubblico (il come, per chi e con chi, il quando e il quanto) che per loro caratteristica sono vincolanti, devono essere realizzabili in un tempo definito e dovranno essere verificabili;
- comprendere quale sarà la documentazione da richiedere ai partner: per documentazione non si intende solamente i requisiti formali per poter partecipare ma anche tutto il materiale progettuale (schede di presentazione, esperienze pregresse, mansionario dei professionisti da coinvolgere, ecc.) che dovrà essere allegato alla proposta progetto. Inoltre nei contatti con la rete (se esistente) occorrerà anche concordare le attività che ciascun soggetto dovrà svolgere. È necessario per cui, prima di avviare il lavoro progettuale vero e proprio, avere idea di chi saranno i soggetti coinvolti nel progetto. Molto spesso questi elementi sono già previsti nei bandi e nelle offerte progettuali, ma si dovrà sempre sapere, almeno in linea di massima, quali possono essere:
  - ✓ le persone o i soggetti da coinvolgere a vario titolo;
  - ✓ quali dovranno essere le caratteristiche degli attori (quali strutture, quali esperti, ecc.);
  - ✓ quali i beneficiari (gli stessi soggetti, enti, cittadini, tipologie specifiche di destinatari, ecc.).

Se non si avranno queste “attenzioni” (e non si manterranno durante tutta la fase di elaborazione progettuale) ne deriverà in seguito (durante la fase di redazione progettuale) una grave incoerenza tra obiettivi e risultati.

#### 2.4.4. **La contestualizzazione**

La scelta preliminare dell'idea del progetto nasce quasi sempre (quando non si tratta di un semplice adeguamento ad una proposta esterna) da un processo non razionale né esplicito, *da un pensiero creativo di tipo metarazionale*.

Per ovviare a troppa astrattezza e indeterminatezza, si dovranno valutare (oltre all'aderenza al bando) due elementi importanti che ci indicheranno quanto la nostra idea sia effettivamente “ancorata” al territorio, alla comunità ed alla organizzazione che presenterà il progetto:

- 1) *primo elemento*:  
il nostro pensiero progettuale è coerente e speculare all'area problematica di riferimento ed al territorio dove si realizzerà l'intervento? In questo senso, si dovrà (ancora su un piano generale) analizzare e son-

dare il problema a cui voglio offrire risposta e comprendere come si interseca in un tessuto territoriale specifico e come si esprime nella comunità che *lo vive e lo abita*.

2) *secondo elemento*:

non meno importante sarà valutare la domanda del soggetto proponente (ONP singola o capofila di una rete di ONP). In questo caso la prima attenzione sarà di confrontarsi con l'identità ed i valori che sono l'anima e la ragion d'essere del soggetto che proporrà e gestirà l'azione progettuale: la linea del progettista sarà di chiarire alla realtà con la quale collabora "chi è, perché esiste e cosa fa" per pianificare il suo agire e sviluppare il contenuto del progetto rispetto ad obiettivi ed azioni, facilitando *internamente* (operatori, destinatari, ecc.) ed *esternamente* (con gli altri attori che operano nel territorio o nel contesto di appartenenza) la mutua conoscenza e la condivisione delle aspettative e dello stile di lavoro.

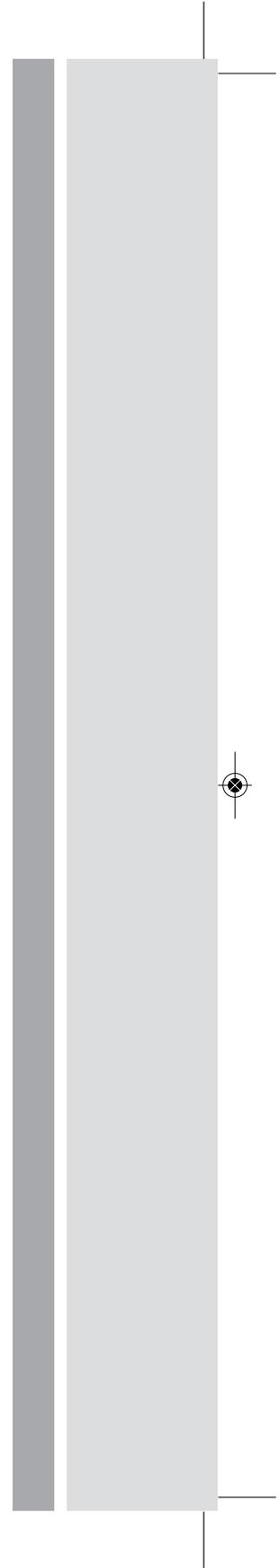
#### 2.4.5. **La scelta dell'“idea progetto” definitiva**

Dopo aver analizzato il bando, esaminato il contesto dell'intervento (seppur ancora in maniera generale), e aver deciso chi partecipa al progetto occorrerà **definire la versione finale dell'idea progettuale**. Gli *step* da seguire per la sua costruzione saranno:

- a) stilare una *scheda di idea progetto (allegato 1)* e inviarla a tutti i *partner* chiudendo la fase (eventuale) di costruzione della rete dell'intervento. Inoltre si chiederà ad ogni "nodo" un *feed-back* ed i documenti da inviare.
- b) Dopo aver inviato la scheda articolata, è importante associare al documento una *lettera di copyright (allegato 2)* per garantire la "paternità" dell'idea e per evitare possibili manipolazioni e sviluppi progettuali senza il nostro consenso.



**Allegati:  
strumenti di lavoro**







**STRUMENTI DI LAVORO - L'idea progettuale**  
*Allegato 1*

SCHEDA IDEA PROGETTO  
*(max due pagine)*

1. NOME DEL PROGETTO
2. TEMA/PROBLEMA SUL QUALE SI VUOLE INTERVENIRE
3. MOTIVAZIONE DELLA SCELTA
4. BREVE DESCRIZIONE DELL'IDEA <i>(obiettivi generali e attività principali)</i>
5. RISORSE NECESSARIE <ul style="list-style-type: none"><li>○ professionalità coinvolte</li><li>○ risorse logistiche-tecnologiche</li><li>○ budget previsto</li></ul>
6. CARATTERISTICHE DEL SOGGETTO "PROPONENTE" <i>(strategie, attività, risorse)</i>





**STRUMENTI DI LAVORO - L'idea progettuale**  
*Allegato 2*

LETTERA DI COPYRIGHT IDEA PROGETTUALE: ESEMPIO

Il/La sottoscritto/a ....., in qualità di legale rappresentante di ....., dichiara di accettare l'idea progettuale presentata dall'associazione (o dal singolo professionista) ..... e si impegna a non divulgarla senza il consenso dell'associazione o del professionista proponente.

Il tipo di collaborazione richiesta riguarda le seguenti attività:

Tali attività saranno svolte

- o a titolo gratuito
- o in quota parte del cofinanziamento per euro
- o in quota totale per euro

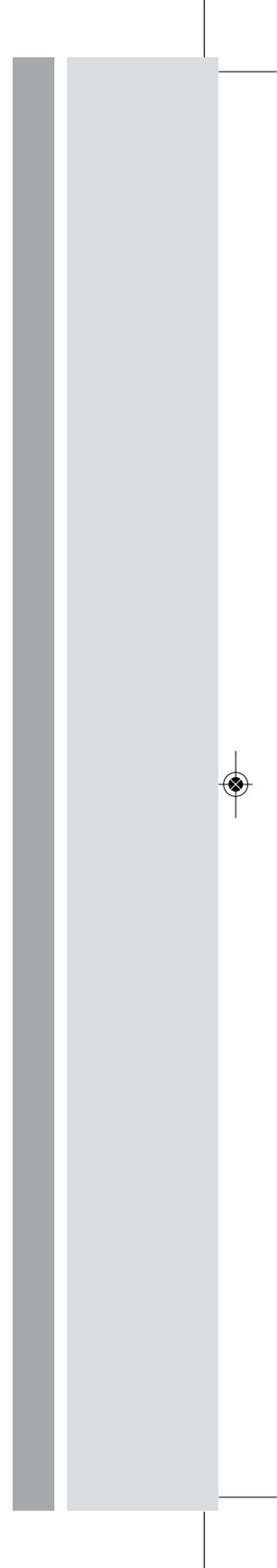
Luogo e data



Firma del Rappresentante legale del soggetto proponente



## Capitolo 3





## 3. La redazione della proposta progettuale

### Premessa

Arrivati a questo punto (definito *redazione del progetto*, vedi paragrafo 2.2.3. del secondo capitolo), si posseggono tutti gli elementi necessari per procedere alla formulazione della proposta progettuale ed alla sua stesura e pianificazione.

Si valuta la situazione pre-esistente al progetto (che prende in esame l'analisi dei bisogni, del contesto, l'identificazione dei problemi, ecc.), si elaborano le informazioni e i dati ottenuti per poter costruire il processo (obiettivi, azioni, metodologia), si definisce il sistema di valutazione e monitoraggio e si compone il piano finanziario. Un altro passaggio importante consisterà nel *pianificare le attività* dettagliando i tempi di sviluppo del processo progettuale e attribuendo ruoli e compiti agli attori del progetto. Infine si procederà alla sua presentazione, auspicando l'approvazione di un accordo di finanziamento/sostegno da parte del committente o dell'ente finanziatore che ha emesso il bando.

Nel presente capitolo si ricostruirà il *percorso logico ed operativo* delineato nelle righe precedenti a partire dall'analisi dei fabbisogni fino alla presentazione della domanda.

### 3.1. L'analisi dei fabbisogni<sup>1</sup>

#### 3.1.1. Premessa<sup>2</sup>

Un passaggio assolutamente fondante della progettualità, rimane, per ciascuna organizzazione, quello di sapere ancorare *i propri interventi alle*

<sup>1</sup> Con fabbisogno, nella progettazione sociale, si intende ciò che è necessario, occorrente, essenziale in un determinato contesto territoriale e per determinati fini ed esigenze.

<sup>2</sup> I contenuti dei due sottoparagrafi che seguono (rielaborati dagli autori) sono tratti in parte dalla pubblicazione "Come si fa: L'analisi dei fabbisogni del territorio" (1996), curata da Silvia Giuliani.

*esigenze che derivano dalla popolazione e dal territorio.* Questo momento è molto delicato poiché prelude all'efficacia di tutto il successivo intervento.

Proprio per la sua importanza strategica, spesso le organizzazioni si avvalgono di consulenze o di aiuti esterni per poter efficacemente riuscire in questa operazione e in modo da svolgere in maniera professionale questa funzione. Chiaramente il presupposto di base è che l'organizzazione proponente sia consapevole dell'importanza dello *strumento progettazione* per definire con maggiore chiarezza e precisione i suoi fini progettuali.

Nel nostro caso si è voluto proporre una serie di strumenti e di *passaggi logici*, dei quali è possibile appropriarsi da parte di ciascun membro di organizzazioni del Terzo Settore. Se quindi una piccola associazione non intenderà avvalersi di una consulenza che potrebbe portare alla piena conoscenza del proprio territorio, potrà comunque avvalersi di strumenti e soprattutto di un "metodo" che possano fornire dei dati qualitativi sulla situazione e dai quali sarà possibile strutturare delle ipotesi e dei progetti di lavoro.

L'analisi dei fabbisogni, nel Terzo Settore, è rappresentabile come **un'indagine che riesca a cogliere le criticità di un determinato territorio e di uno specifico target group per definire le iniziative e le proposte di progetto che possano risultare opportune risposte in quel contesto: si mira ad individuare le urgenze e necessità esistenti e successivamente a supportare la definizione della proposta di progetto.** In quest'ottica, conoscere i fabbisogni significa non solo *sapere cosa fare* per rispondere alla domanda sociale e individuare le modalità più adeguate d'intervento, ma anche *sapere collocare* quest'ultimo: si cerca infatti di acquisire una maggiore conoscenza della relazione esistente tra il territorio ed i servizi da attuare e sviluppare.

Infine, un altro contributo importante di questo passaggio, consiste nella chiarificazione *della distanza fra i bisogni percepiti e i bisogni reali*: per i primi si intendono **le necessità apparenti e "immaginarie" intese dal progettista o dal personale** (operatori, referenti dei servizi, presidente, ecc.) **basate solamente sulla sensibilità, la conoscenza del contesto o l'esperienza sul campo**; per i secondi al contrario **le urgenze e le esigenze effettive ed evidenti di un determinato target ed un circostanziato territorio basate su dati ricavati da ricerche già svolte o rilevati dall'implementazione di specifici strumenti di analisi.** In sintesi per effettuare un'analisi dei fabbisogni occorre che:

- si disponga di dati relativi al settore e ai destinatari del progetto tali da consentire di verificare ambiti e attività preesistenti;

- si siano definiti con chiarezza i destinatari del progetto (che verranno affrontati nel dettaglio nel paragrafo 3.2.) e il loro grado di coinvolgimento;
- si siano individuati i nessi tra i problemi individuati e le modalità di intervento che si vogliono attuare per soddisfare i bisogni del *target group* e dello specifico contesto di riferimento;
- i dati a disposizione consentano di indicare i *partner* per la realizzazione degli obiettivi progettuali.

Seguendo questa linea, per svolgere un'analisi dei fabbisogni rigorosa, è utile innanzitutto differenziare i *piani da osservare*. Quest'ultimi si possono suddividere in cinque "dimensioni" principali:

1. analisi del contesto;
2. analisi dei bisogni;
3. identificazione dei problemi;
4. esperienze precedenti del soggetto proponente;
5. eventuali riferimenti normativi.

*Si sottolinea che le "dimensioni" delineate saranno funzionali all'organizzazione dell'analisi dei fabbisogni prima della stesura di questa parte del progetto nel formulario allegato al bando.*

### 3.1.2. **Analisi del contesto**

Il contesto si può definire come **il macro ambiente in cui gli attori istituzionali ed il nostro potenziale target si muovono e creano interdipendenze**. In particolare, in questo *step* (passaggio), si fa riferimento allo "scenario" del fenomeno sociale a cui contribuirà l'azione progettuale, ricordandoci sempre che deve sussistere una corrispondenza precisa tra i due elementi. In questo senso, analizzare il contesto dove si attuerà un progetto, significa innanzitutto occuparsi di descrivere **lo scenario in cui le azioni progettate si realizzeranno**. La procedura che si tende a seguire è quella di partire dalla *situazione* che lo stesso bando propone come "bersaglio" dell'intervento, riconducendo inizialmente l'azione progettuale alle *policy* generali che dettano le linee guida per i progetti nel settore. In seguito, scendendo *ad imbuto*, si arriverà ad una descrizione maggiormente circoscritta in grado di evidenziare il plusvalore che il progetto contribuirà a realizzare: per esempio fino ad alcune annualità precedenti, in nessun progetto europeo, nella sezione relativa alla descrizione dello scenario, poteva mancare il riferimento alla Strategia di Lisbona (programma di riforme economiche approvato a Lisbona dall'UE nel 2000).

Per procedere operativamente all'analisi del contesto è utile focalizzare le possibili dimensioni da rilevare, attraverso le quali **si costruisce una “fotografia” necessaria a comprendere le coordinate dello spazio in cui ci muoviamo**. In quest'ottica si propone di utilizzare *lo strumento dell'analisi dei profili*, una tecnica derivata dalla psicologia di comunità con la quale si cerca di descrivere la comunità da vari punti di vista nella maniera più completa possibile. Con questo strumento si cerca di escludere quegli elementi più individuali che emergono mediante le interviste e possono fuorviare poiché appartengono più alla lamentele della singola persona e non rispecchiano la comunità in generale.

Come si potrà vedere lo strumento dei *profili* è molto completo e sicuramente per appropriarsene del tutto sarebbe necessario essere degli esperti. La proposta del testo, tuttavia, è quella di vedere questo strumento non tanto come un “pachiderma che si muove lentamente”, ma come un agile strumento di consultazione e utilizzo che di volta in volta l'organizzazione decide di usare in una sua parte o nell'altra senza doverne tradire l'unitaria filosofia di fondo.

Vediamoli nello specifico:

- profilo demografico-occupazionale;
- profilo dei servizi e delle istituzioni;
- profilo antropologico-culturale;
- profilo psico-ambientale;
- profilo del disagio sociale.

A seguire il dettaglio descrittivo per ciascuno di essi.

*Immagine 1: il profilo demografico-occupazionale*

### **PROFILO DEMOGRAFICO-OCCUPAZIONALE**

*È espressione delle “caratteristiche strutturali e dinamiche della popolazione, sia nei suoi aspetti biologici che nei loro aspetti sociali che nello loro interrelazioni” (Federici, 1980).*

*Riguarda:*

- *i nuclei familiari;*
- *il nucleo di abitanti divisi per fasce di età, sesso, scolarizzazione, ecc.;*
- *l'incremento e il decremento della popolazione;*
- *il flusso immigratorio ed emigratorio;*
- *il livello di occupazione e le tipologie di disoccupazione (per fasce sociali ed età).*



Immagine 2: il profilo dei servizi e delle istituzioni

### **PROFILO DEI SERVIZI E DELLE ISTITUZIONI**

*È espressione del numero, della tipologia, dell'ubicazione, delle suddivisioni interne, del bacino di utenza, degli orari di apertura al pubblico, ecc. dei servizi e delle istituzioni presenti in un determinato territorio.*

*Riguarda:*

*I servizi (che si distinguono in):*

- socio-sanitari;
- socio-educativi;
- ricreativo-culturali.

*Le istituzioni (che si distinguono in):*

- gli uffici giudiziari;
- le forze armate;
- la pubblica sicurezza;
- gli enti amministrativi;
- gli enti ecclesiali.



Immagine 3: il profilo antropologico-culturale

### **PROFILO ANTROPOLOGICO-CULTURALE**

*È espressione della storia di una comunità, della sua cultura e degli atteggiamenti, della modalità condivisa di attribuire valore e significato alla realtà e agli eventi.*

*Riguarda:*

- la storia di una comunità dalla sua nascita, le feste, le tradizioni;
- le leggi e le norme che indirizzano i comportamenti;
- i valori, i miti di riferimento;
- gli atteggiamenti dei giovani, degli adulti, degli anziani, dei migranti e quale atteggiamento ha la popolazione nei loro confronti.





Immagine 4: il profilo psico-ambientale

### **PROFILO PSICOAMBIENTALE**

*È espressione delle dinamiche affettive-relazionali e dei rapporti tra individui e tra gruppi. Lo specifico (rispetto al profilo antropologico-culturale) sta nel centrare l'attenzione soprattutto sull'interazione fra gli individui e la comunità (rapporto che sovente è mediato dal piccolo gruppo).*

*Riguarda:*

- *le dinamiche affettive tra i membri ed i "gruppi sociali" della comunità. Ad esempio "tipologia di legami" quali: il grado di coesione, di collaborazione, di competizione e di conflitto; oppure il grado di benessere che i gruppi vivono al loro interno, i processi di comunicazione, l'influenza reciproca;*
- *il senso di appartenenza degli abitanti rispetto al contesto territoriale (città, paese, quartiere). Ad esempio "fenomeni" quali: il numero di persone presenti agli incontri con le istituzioni, il numero di feste o iniziative organizzate, il numero di associazioni che si occupano dei problemi dello specifico territorio, il grado di conoscenza della storia del quartiere;*
- *i fattori di identificazione collettiva e assimilazione dei membri e dei "gruppi sociali" della comunità. Ad esempio "processi" quali: modelli di comportamento e "culture" (valori e norme) dei gruppi presenti, tipologia degli spazi sociali formali (sedi di partito, associazioni, parrocchia, centri sociali, ecc.) e informali (piazze, parchi, "il muretto", ecc.).*



Immagine 5: il profilo del disagio-sociale

### **PROFILO DEL DISAGIO SOCIALE**

*È espressione della consistenza dei bisogni e del disagio sociale distribuito nel territorio.*

*Riguarda:*

- *la tipologia, l'entità e le caratteristiche dei fenomeni;*
- *i processi attraverso i quali si ha la manifestazione del disagio;*
- *i fattori che concorrono a generare ed a mantenere il disagio e le responsabilità delle diverse componenti sociali nel suo sviluppo;*
- *le risposte (tipo e livello di efficacia) che sono messe in atto a livello del pubblico e del privato;*
- *le risorse, attivate e potenziali, che la comunità ha.*



Sarà indispensabile utilizzare delle *modalità operative* che facilitino il lavoro di descrizione del profilo specifico che riguarderà il nostro progetto. Una di quelle più impiegate è la seguente *scheda operativa*:

Caratteristiche generali del profilo	Fonti d'informazione <sup>3</sup>	Modalità di raccolta dati <sup>4</sup>	Responsabile
Profilo demografico-occupazionale			
Profilo dei servizi e delle istituzioni			
Profilo psico-ambientale			
Profilo antropologico-culturale			
Profilo del disagio sociale			

### 3.1.3. *Analisi dei bisogni*

Dopo aver analizzato il contesto si definiranno i bisogni che lo caratterizzano: questo passaggio si può intendere come il **riconoscimento delle esigenze e delle carenze più o meno avvertite dagli interessati al progetto**, rispetto a quello che gli individui fanno (la loro attività), a quello che si propongono di fare (i loro piani e progetti) e al come lo fanno (il loro modello culturale). Le dimensioni delineate saranno in riferimento *alla relazione con il loro mondo sociale* ed a volte con le organizzazioni di appartenenza (ad esempio la scuola se il nostro *target* sono minori con disagio). Va tenuto presente inoltre che i *bisogni* sono anche quelli esplicitati dai *destinatari indiretti del progetto* (vedi in seguito paragrafo 3.2.), che rispondono al loro sistema di necessità, ai loro piani, al loro modello culturale.

Seguendo questa linea si può affermare che l'analisi dei bisogni si divide in due parti:

- analisi dei bisogni (*esigenze, attese, desideri*) delle persone che avranno beneficio diretto delle azioni progettuali;
- analisi dei bisogni (*esigenze, attese, desideri*) dei soggetti (*ad esempio ASL, Scuole, Enti Locali*) che avranno un beneficio indiretto dal progetto.

<sup>3</sup> La dimensione "fonti di informazione" si riferisce al *dove reperire le informazioni* (ad es. l'Istat). Sottolineiamo che sarà importante verificare l'attendibilità della fonte ed acquisire informazioni aggiornate.

<sup>4</sup> La dimensione "modalità di raccolta dati" si riferisce *all'azione di raccolta delle informazioni* per la definizione dei profili. Ad esempio: osservazione partecipata, questionari, interviste, ricerche, ecc.

I dati (come delineato in precedenza), potranno essere ricavati o da ricerche/indagini recenti già effettuate, oppure dalla somministrazione/applikazione di specifici strumenti di rilevazione. I principali sono *i questionari e le interviste* (sia individuali che di gruppo). Nella tabella che segue si illustrano le differenze principali:

METODO	VANTAGGI	SVANTAGGI
Intervista	Consente di raccogliere molte informazioni Favorisce il coinvolgimento È molto flessibile	Scarsa efficienza Problemi di validità dei risultati: l'intervistatore può influenzare le risposte Problemi di analisi e confronto
Questionario	Elevata efficienza L'analista non influenza le risposte Facilità di analisi dei risultati	Basso coinvolgimento Non fornisce dati di sfondo Scarsa flessibilità Problemi di validità delle risposte

Tra intervista e questionario in realtà c'è un continuum. I due parametri più importanti per la loro distinzione sono:

- livello di strutturazione delle domande;
- livello di analisi dei dati.

Inoltre, possono esserci altri strumenti di rilevazione, il cui utilizzo dipenderà di volta in volta dalle competenze del progettista (nel saperli "padroneggiare"), dal tempo che occorre per gestirli, e dalle risorse materiali ed economiche che si hanno a disposizione.

#### 3.1.4. **L'identificazione dei problemi**

L'analisi dei bisogni rappresenta la *seconda fonte diretta* da cui *procede* l'identificazione dei problemi: nella rilevazione dei bisogni si devono aver presenti le caratteristiche strutturali e le dinamiche del contesto, inteso come insieme di fattori e di elementi chiave relativi al mondo esterno (analizzate precedentemente mediante la scheda dei profili).

In questa ottica, **l'integrazione dei risultati dell'analisi di contesto e di quella dei bisogni consente di procedere all'identificazione specifica e dettagliata di tutti i problemi che interessano la situazione presa in esame.**

Uno strumento utile in questa fase è l'*Albero dei Problemi* (vedi allegato 1 e 2). È possibile con questo strumento identificare i problemi (definiti "situazioni negative attuali ed oggettive"), ponendo attenzione a non confondere i problemi con le possibili soluzioni e cercando sempre di esplicitare ciò che non funziona/su cui si deve intervenire. In questo senso un possibile errore è quello che comunemente viene definito "soluzione assente". Secondo Stroppiana (2009), "è forse l'errore più frequente nell'individuazione e formulazione dei problemi e quello più difficile da gestire. È il caso in cui si ragiona sulle possibili soluzioni invece che ragionare sui problemi che si hanno di fronte: invece di mettere a fuoco un problema si cerca istintivamente ciò che nel tempo si è elaborato come soluzione e si decreta la mancanza. Un elemento che può far suonare il campanello d'allarme è la presenza del termine "manca" e di tutti i suoi sinonimi anche se questa presenza è solo un indicatore: si deve in realtà riscontrare la presenza di un secondo elemento che è molto più importante del primo: la soluzione, ovvero lo strumento che l'attore ha identificato per risolvere il vero problema che egli sottende, ma di cui ancora non ha parlato. Tipiche soluzioni assenti sono: mancano i soldi, manca una rete tra gli operatori del settore; manca una adeguata pianificazione familiare; il Comune è disinteressato a tenere aperto lo sportello informativo; non abbiamo la tecnologia adatta; si finanziano pochi progetti internazionali; mancano i computer, i trattori, le automobili, le scrivanie, i pozzi, la corrente elettrica, manca la formazione. Se osserviamo tutti questi esempi vediamo che i soldi, la rete, la pianificazione familiare, lo sportello informativo, la tecnologia, i progetti internazionali, il trattore, ecc. sono tutti degli strumenti che, se resi disponibili, possono (attenzione si è detto possono) aiutare a risolvere un problema che in nessuno dei casi viene citato".

### 3.1.5. **Le esperienze precedenti**

Prima di accingersi alla redazione del proprio progetto o nelle occasioni in cui si desidera capire meglio quali siano le aspettative del bando, è opportuno fare una ricognizione dei progetti precedentemente finanziati dallo stesso avviso, o quelli analoghi finanziati dallo stesso ente "intorno" a quella medesima materia (al fine di avere un quadro delle azioni e dei settori di intervento più deficitari). Ogni linea di finanziamento, di consuetudine, prevede un'area di archivio in cui sono catalogati le proposte giudicate positivamente dalle precedenti valutazioni. La lettura deve mi-

rare in questo caso a cogliere gli elementi che possono essere stati considerati punti di forza dell'idea progettuale in modo da capire l'approccio da tenere nella propria attività di compilazione del formulario.

In questo senso decidere di progettare un intervento è il primo passo a cui deve seguire immediatamente una domanda: **cosa è stato sperimentato a favore del target di riferimento e quale contributo innovativo può apportare la nostra organizzazione?** Sapere cosa è stato già sperimentato e con quali esiti è importante sia dal punto di vista strettamente progettuale che di congruità con gli obiettivi del bando. **L'utilità di quello che si progetta è, infatti, un parametro da non sottovalutare.**

### 3.1.6. *Eventuali riferimenti normativi*

Intervenire proponendo delle attività all'interno di un contesto e coinvolgendo un determinato target, come abbiamo già ripetuto, prevedono una profonda conoscenza di entrambi. Un aspetto in particolare che spesso viene sottovalutato è quello che concerne gli aspetti normativi che influenzeranno in modo più o meno diretta l'attività. Oltre alle *policy* generali del progetto è probabile che intervenendo in un determinato ambito ci siano leggi specifiche che non possono essere sottovalutate in quanto sono in grado di condizionare l'iter progettuale.

Si dovrà, quindi, sempre chiedere se esistono leggi emanate per esempio a livello locale che *impattano* a qualunque livello sui miei potenziali destinatari: tutto questo è particolarmente evidente se lo riferiamo alle politiche di genere. Potremmo immaginare, ad esempio, un intervento a favore delle donne senza sapere che c'è una legge specifica che finanzia il tema della conciliazione<sup>5</sup>.

## 3.2. *Gli stakeholders del progetto*

### 3.2.1. *Premessa*

Con questo termine si designa ogni soggetto o categoria di soggetti "portatori d'interesse" di qualsiasi natura nei confronti della realizzazione del progetto: in questo senso negli interventi del Terzo Settore per *stake-*

<sup>5</sup> Si fa riferimento in particolare all'art. 9 della L. 53/2000, *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.*

*holders* si intendono **tutti i destinatari del progetto**. La distinzione che comunemente si segue per indicarli prevede:

- destinatari/beneficiari diretti (coloro a cui si rivolgono i progetti);
- destinatari/beneficiari indiretti (coloro coinvolti nelle azioni progettuali o rilevanti per l'intervento).

È assolutamente necessario che tutto il processo di progettazione, dall'analisi dei problemi alla progettazione vera e propria, tenga attento conto del quadro dei destinatari e, per quanto possibile, ne produca e ne controlli il coinvolgimento.

### 3.2.2. *I destinatari diretti*<sup>6</sup>

Ogni progetto individua un gruppo di destinatari prioritari, e, attraverso questo, si fissano parte dei confini dello stesso progetto.

I destinatari possono essere definiti da criteri socio-economici ("ragazze madri a basso reddito", "giovani disoccupati", "alunni dell'ultimo anno di scuola superiore"), da un'indicativa numerosità, o da gruppi già precostituiti ("i bambini di un certo campo nomadi", "gli alunni di una certa scuola").

Nel momento in cui una ONP, nella sua dirigenza o nei suoi operatori, individuano un gruppo di destinatari si espone ad alcuni rischi. Come detto, una delle dimensioni fondanti la progettazione sociale è il cambiamento, e conseguentemente, l'idea di cambiamento posseduta dagli operatori, nelle sue valenze politiche e valoriali: intercettando una domanda attiva da parte della comunità e non solo un bisogno da colmare, l'intervento sociale (nelle intenzioni di molti operatori e progettisti) vuole porsi come *proposta e come ipotesi da co-costruire, piuttosto che come mutamento indotto*.

Il rapporto con i destinatari, se vuole svilupparsi in termini di sostenibilità, più che come analisi dei fabbisogni e delle problematiche, deve costruirsi attraverso una negoziazione di intenzioni e progetti personali. Questo processo è continuamente presente, sia in fase di progettazione che durante l'attuazione delle attività.

La problematicità, e il rischio, riguarda la presenza di aspetti emotivi e valoriali, da un lato, le dimensioni implicite dall'altro, la dimensione evolutiva da ultimo.

<sup>6</sup> I contenuti del seguente sottoparagrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dalla Dr.ssa Francesca Busnelli e dal Dr. Angelo Salvi nei corsi base di Torino, Roma e Bari.

Ipotizziamo un'associazione che voglia svolgere interventi con minori a rischio di criminalità. Come individuare una domanda? Come definirne i limiti? Immaginiamo, ad esempio, che i ragazzi necessitino e chiedano esplicitamente uno spazio di espressione e socializzazione, e che l'associazione ipotizzi di aiutarli nello strutturarlo, magari anche con prospettive educative. È accettabile "tollerare", di includere parziali comportamenti devianti, nel processo di intervento? Ad esempio, definire, come domanda da parte dei ragazzi, uno spazio prevalentemente e progressivamente gestito da loro, in cui magari consumano droghe leggere (alimenti consumate per strada, magari con altri rischi)? Oppure è meglio non negoziare, per motivi etici, tale aspetto, e lavorare solo con i ragazzi che si impegnano a non far uso di sostanze nella struttura?

Sono questi gli aspetti su cui fare chiarezza nell'esplorazione dei bisogni e delle disponibilità nostre e dei nostri destinatari.

Per quanto riguarda gli aspetti impliciti, è esperienza di tutti gli operatori come non sia assolutamente sufficiente basarsi su quanto i destinatari degli interventi affermano esplicitamente, sia perché possono nascondere altre intenzioni, sia perché spesso esse stesse non sono così consapevoli.

È il caso di alcuni interventi formativi fatti per detenuti, in cui la domanda prevalente può essere unicamente di garantire un'immagine positiva ai servizi sociali, o anche semplicemente, svolgere un'attività diversa in carcere, e la domanda formativa è quasi inesistente.

Oppure della formazione per disoccupati, in cui la volontà di formarsi può essere secondaria all'interesse economico per le indennità di presenza in aula.

Per quanto riguarda la variabilità evolutiva, essa consiste nel rischio di contare su una volontà di partecipazione che può venire meno durante la realizzazione delle nostre attività. Molto spesso nel sociale si lavora con persone in difficoltà, e conseguentemente in esplorazione di possibili percorsi di cambiamento; per esse i progetti proposti sono un'opportunità, ma solo una delle varie che si presentano.

Pensiamo ad un progetto in cui emerga una volontà, da parte di alcuni disoccupati, di creare micro imprese; è evidente che la disponibilità ad investire nel percorso derivi anche dalla situazione di difficoltà in cui essi si trovano. La partecipazione al progetto, o anche semplici eventi intercorsi possono contribuire a demotivare i partecipanti (non necessariamente per demeriti degli operatori), o a distoglierli dal percorso definito (ad esempio, se trovano un lavoro più sicuro).

La sostenibilità di un progetto è fondata sulla possibilità di coinvolgi-

mento in fase di pianificazione degli stessi utenti (o perché già in contatto da tempo con l'ente, o perché viene svolto un'azione apposita), ovvero sul permettere loro di appropriarsi, negoziandolo, del progetto; compito e competenza degli operatori è gestire tale incertezza, permettendo una sufficiente flessibilità senza distorcere le finalità primarie dell'intervento.

### 3.2.3. *I destinatari/beneficiari indiretti*<sup>7</sup>

All'inizio del paragrafo si è affermato che per beneficiari indiretti intendiamo tutti i soggetti non primariamente o esplicitamente destinatari dell'azione, ma potenzialmente interessati ad essa e/o in grado di influenzarla. È evidente come la qualità di un progetto passi anche attraverso il dialogo con essi (ad esempio imprese del territorio, famiglie, le ASL, l'istituzione scolastica) poiché in gran parte determineranno gli esiti del progetto e il grado di realizzazione delle attività e degli obiettivi.

I portatori di interesse sono strategicamente fondamentali, ovvero hanno un notevole peso per stabilire il valore del progetto a medio e lungo termine, e con questo, anche il valore che esso ha per la sopravvivenza dell'organizzazione.

Dall'esperienza pratica, si registra una certa difficoltà da parte di chi opera nel sociale a percepirsi come "operatori di territorio" piuttosto che operatori che intervengono su utenti specifici; spesso anzi, le due cose vengono viste come contraddittorie.

Prendiamo, ad esempio, un gruppo di portatori di interesse spesso silente, ma molto potente, ovvero i mezzi di comunicazione. Spesso gli operatori sociali, soprattutto se a contatto con utenze molto marginali o devianti, vivono una difficoltà a pensare le attività anche in funzione delle richieste di giornali e televisioni, talvolta, anzi, le ignorano (o pensano sia giusto ignorarle), salvo poi incontrare difficoltà qualora la presenza non sia eludibile. Pensiamo ad un altro portatore di interesse, ovvero l'amministrazione pubblica. Spesso essa è finanziatrice delle attività, ovvero primo committente, ma viene vissuta come "ostacolo" alla realizzazione dei servizi veri e propri, o almeno, come indifferente alla sostanza di quanto viene fatto. Un po' come se i destinatari fossero l'unico (non solo il principale) oggetto di interesse. In tal senso, qualche volta, il mondo dell'associazionismo si vive come contrapposto alla politica, distinto da essa e

<sup>7</sup> I contenuti del seguente sottoparagrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dalla Dr.ssa Francesca Busnelli e dal Dr. Angelo Salvi nei corsi base di Torino, Roma e Bari.

disinteressato alle sue logiche, oppure fortemente critico. Ad esempio, la funzione del volontariato è certamente diversa da quella di altre aree del no profit, ma non può essere alternativa alla politica, è anzi, più propriamente, interlocutoria e vigile rispetto ad essa, secondo una visione moderna del volontariato, come rappresentata dalla Carta dei Valori del Volontariato.

L'analisi dei bisogni, o della domanda, dei portatori d'interesse passa attraverso l'esplicitazione della loro disponibilità ad interloquire e a condividere gli obiettivi della proposta e quelli degli associati nel suo complesso.

È evidente come una gran parte di tale analisi debba rivolgersi verso gli altri attori del Terzo Settore presenti sul territorio, o verso soggetti potenzialmente interessati a collaborare perché attivi su finalità sovrapponibili parzialmente alle nostre.

In questo il marketing di una ONP si sviluppa per principi *contrari*, e non semplicemente diversi, dal *marketing profit*. I *competitors*, ovvero i soggetti che svolgono le attività simili a quelle che stiamo progettando, nel profit devono essere studiati (almeno nella tradizione), per individuare gli spazi di vantaggio concorrenziale da offrire per garantirci sufficiente fetta di mercato, nel no profit tale indagine è volta a proporre interventi integrabili per il miglioramento di tutto il sistema territoriale, quindi indirettamente, anche di loro.

Questo perché la sopravvivenza di un'ONP è in funzione della legittimazione, e le altre realtà sono in tal senso strategiche, ma anche perché gli attuali cardini di politica sociale vanno verso la messa a sistema delle risorse e degli interventi, piuttosto che verso un libero mercato che si autoregola.

L'analisi dei soggetti portatori di interessi è funzionale ad individuare gli spazi di alleanza e collaborazione in funzione di bisogni territoriali individuati e segmentati, non per offrire servizi migliorativi e sostitutivi.

Ad esempio, se in un territorio sono presenti molti servizi di assistenza domiciliare che presentano aspetti carenti, più sensato forse è proporre incontri di formazione per gli operatori che già lavorano, piuttosto che aggiungere un altro servizio, magari perfezionato, che tolga clienti/utenti agli altri. Questo aspetto dell'analisi di fattibilità è molto complesso e richiede competenze specifiche di negoziazione e lettura delle organizzazioni e delle dinamiche interorganizzative; il rapporto tra differenti ONP o soggetti come scuole, sindacati, PA<sup>8</sup>, presenta difficoltà riconducibili all'in-

<sup>8</sup> Con l'acronimo PA si indica la "Pubblica Amministrazione".

contro tra culture organizzative storicamente e funzionalmente diverse, e la gestione di questa complessità è demandata alla capacità progettuale degli operatori. Questo è ancor più vero nella prospettiva di integrare nell'analisi territoriale anche aziende profit, per promuovere sinergie.

Le multi-appartenenze (ovvero persone che appartengono a organizzazioni diverse) possono offrire una risorsa fondamentale, soprattutto nei contesti più piccoli, per garantire un'attività di rete e per presidiare i legami durante lo sviluppo degli interventi.

#### 3.2.4. **Suggerimenti operativi**

È molto importante che il quadro dei destinatari sia chiaro e articolato e che ad esso si riferiscano tutti i successivi sviluppi del progetto. Non servono a nulla ad esempio enunciazioni del tipo:

- beneficiari diretti: alunni, genitori;
- beneficiari indiretti: servizi per l'impiego, aziende.

In questi esempi, è necessario che si specifichi *quali alunni* (numero, genere, fascia d'età, classe) e *quali genitori* (ad esempio numero, titolo di studio, legame di coppia) oppure nel caso in cui si espliciti "tutti gli alunni e tutti i genitori, ecc." dimostrando il *perché* e possibilmente graduando l'*estensione*. Lo stesso approccio va seguito per i servizi dell'impiego e le aziende: *con quali caratteristiche* (ad esempio interessi, risorse, poteri) *ed il numero*.

In sintesi ogni volta che si definiscono i destinatari (sia diretti che indiretti) occorrerà indicare *le variabili* (scolastiche, di genere, socio-anagrafiche, quantitative, psicologiche, economiche, politiche, organizzative, ecc.) che si ritengono pertinenti al tipo di progetto che si sta costruendo.

#### 3.2.5. **I destinatari dell'intervento: un esempio corretto**

Di seguito riportiamo un estratto dal Progetto "Stop Stalker", intervento di prevenzione e sensibilizzazione al fenomeno dello Stalking rivolto a minori dai 15 ai 18 anni (finanziato dal Comune di Roma. Progettato e realizzato dalla cooperativa INOPERA e dall'associazione di volontariato PROBONO).

DESTINATARI DELL'INIZIATIVA E LORO CARATTERISTICHE

***I destinatari diretti dell'intervento saranno gli animatori/operatori delle tre realtà ricreative e i giovani che usufruiscono delle attività proposte.***

La tipologia delle organizzazioni delineate corrisponde alla richiesta di coinvolgimento dei giovani espressa dall'avviso pubblico. Infatti i **tre luoghi dove si svilupperà il progetto**, con diversi laboratori e spazi di socializzazione, sono da sempre indirizzati ad organizzare le attività con il contributo dei ragazzi in forma di cogestione.

Il successo dei **due oratori e del centro di aggregazione per i giovani**, risiede nel modello educativo/ricreativo seguito dagli animatori, che creano insieme ai ragazzi e giovani ogni attività in cui sono coinvolti (attraverso la progettazione partecipata di ogni nuova idea o la rivisitazione delle attività più consolidate).

Il progetto presentato si pone in questa ottica, richiedendo il contributo attivo di ogni ragazzo su ognuna delle azioni previste.

Il numero massimo previsto è di 10 unità per gli operatori e di 20 per i ragazzi (10 femmine e 10 maschi. La soglia massima è fissata per non creare confusione e per non disperdere i temi affrontati nel progetto).

#### PRIMI DESTINATARI DIRETTI

I **primi** destinatari diretti del progetto i giovani di età compresa tra i **15 e i 25 anni** residenti sul territorio dei Municipi VIII, IX e X che frequentano abitualmente i centri di aggregazione giovanile e gli oratori. Dai dati ricavati dai colloqui informali con i responsabili delle citate strutture, buona parte dei giovani (ragazzi e ragazze) proviene da diversi ceti sociali anche se prevalgono famiglie "a rischio", cioè quelle realtà che hanno già manifestato difficoltà a dare un supporto educativo sufficiente ai propri figli. Si tratta di giovani con problematiche pregresse legate al fenomeno di bullismo, alle difficoltà di apprendimento, ecc.

Per quanto riguarda l'aspetto socio educativo, la provenienza è varia: **si va da adolescenti che frequentano le scuole medie superiori, scuole professionali, istituti tecnici, licei ma anche da giovani che sono in cerca di una prima occupazione.**

#### SECONDI DESTINATARI DIRETTI

Identifichiamo come **secondi** destinatari diretti **gli operatori sociali** delle strutture coinvolte nel progetto nell'ottica dell'estensione della rete informale dal basso costruita in un contesto di intervento caratterizzato dall'empowerment di comunità.

#### DESTINATARI INDIRETTI

Sono destinatari indiretti del progetto i **40 genitori dei ragazzi coinvolti nell'iniziativa**, e tutto **il corpo docente delle scuole frequentate dai 20 ragazzi a cui sarà indirizzato l'intervento**,

### **in quanto coinvolti nell'attuazione curriculare delle esperienze prodotte dal progetto.**

#### **3.2.6. I destinatari dell'intervento: un esempio non corretto**

Di seguito riportiamo un estratto dal *Project Work* "Strategie didattiche per l'apprendimento" (esempi di interventi non corretti e *best practices*) tratto dal progetto "Servizio di Formazione destinato al personale del sistema di istruzione scolastica per lo sviluppo di competenze in progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione" (FSE - Fondo Sociale Europeo. Intervento progettato e realizzato da APRI ITALIA, Università Commerciale Bocconi, SVECO - Sviluppo e Competenze).

##### DESTINATARI DELL'INTERVENTO

I destinatari saranno:

- Alunni
- Genitori
- Docenti Istituto comprensivo e liceo
- Territorio

In base a quanto detto sopra, vanno pertanto considerati destinatari diretti dell'intervento i docenti, gli alunni ed i genitori. Destinatari indiretti sono invece da considerarsi i servizi sociali e gli enti locali nel territorio. Si creeranno infine accordi di partenariato con la ASL e con i Servizi Sociali, che forniranno i loro esperti per la formazione dei docenti e dei genitori.

### **3.3. La definizione degli obiettivi e dei risultati attesi**

#### **3.3.1. Premessa<sup>9</sup>**

Gli obiettivi rappresentano il prodotto atteso e sono in stretta corrispondenza con le domande individuate nel territorio (soprattutto dei destinatari) e con gli aspetti che di tali domande sono stati scelti. Rimandando a testi specifici l'analisi dei principi di individuazione della matrice logica del progetto, in questa sede ci si limiterà ad alcune osservazioni relativamente alla funzione della *pianificazione operativa* rispetto ai nodi evidenziati.

<sup>9</sup> I contenuti del seguente sottoparagrafo sono tratti dal materiale didattico utilizzato dalla Dr.ssa Francesca Busnelli e dal Dr. Angelo Salvi nei corsi base di Torino, Roma e Bari.

Gli obiettivi hanno un'importanza centrale su molteplici aspetti, riferibili anch'essi alla trasparenza delle scelte operative, ma allargabili all'esigenza di visibilità e coordinamento di cui sopra abbiamo detto. Di fatto, le direzioni di cambiamento dei contesti sociali sono complesse e spesso difficoltose, ovvero necessitano di una serie di interventi tra loro coordinati e prolungati nel tempo. Si prendano ad esempio alcuni operatori che vogliono recuperare dei ragazzi che hanno abbandonato la scuola. Essi hanno spesso problematiche differenziate e che si sono sviluppate con gradualità, e conseguentemente richiedono una progressività di intervento che ha la possibilità di raggiungere risultati solo con tempi medio lunghi. Questo significa che prima di coinvolgere tali ragazzi in percorsi di recupero scolastico o nelle prime esperienze lavorative vi sono una serie di fasi intermedie che rappresentano gli obiettivi a breve e medio termine. Questi spesso non sono visibili in termini di mutamento comportamentale da parte dei destinatari, ma sono altrettanto fondamentali e preparano cambiamenti più evidenti. Ad esempio, per prima cosa potremmo prefiggerci di conoscere meglio tali ragazzi e pensare che le attività dei primi mesi abbiano questo come obiettivo intermedio. Seconda fase potrà essere quella di stringere relazioni significative con alcuni di essi, e con i familiari o persone vicine. La terza fase potrà riguardare la definizione di un gruppo più strutturato di operatori che includa alcuni soggetti del *target*. *Importante è poter definire gradualmente quali singoli passi concreti sono stati individuati come necessari agli obiettivi complessivi e alle finalità dell'azione.*

Per questo gli obiettivi si possono suddividere nelle loro dimensioni temporali (a breve, medio o lungo termine) e devono avere una funzione "orientante". In ogni fase devono essere previsti risultati che possano aiutarci a valutare lo sviluppo del progetto e a pensare più dettagliatamente le fasi successive. A tal fine è necessario prefigurarsi obiettivi realistici e realizzabili, il più possibile semplici, definiti nel tempo e misurabili: quando parliamo di "conoscere meglio" un gruppo di ragazzi, cosa intendiamo concretamente? Come possiamo descrivere precisamente quello che ci aspettiamo?

Una delle caratteristiche fondamentali degli obiettivi è *la validità*, ovvero che siano strettamente in rapporto con le esigenze che sono state descritte e individuate. Ad esempio, se si organizza un'iniziativa di socializzazione, uno degli obiettivi può essere il coinvolgimento di quanti più possibile ragazzi all'evento. Si può anche essere più precisi ed individuare un numero minimo. Se invece ci si trova in un progetto di integrazione tra gruppi etnici diversi e immigrati, ad esempio cingalesi e filippini, l'obiettivo non può essere semplicemente di coinvolgere persone, ma andrà ag-

giunto il criterio della differenza, ovvero coinvolgere molte persone di gruppi differenti.

Altra attenzione nella definizione degli obiettivi è quella di *non ridurre la prospettiva unicamente ai nostri destinatari diretti*: il progetto risponde alla richiesta implicita o meno di un territorio, non di un gruppo di utenti.

Tutti i soggetti, si è visto, esprimono un bisogno anche indiretto, a cui si può dare risposta. Ad esempio, la scuola avrà sicuramente un'esigenza rispetto a dei ragazzi che hanno comportamenti antisociali, prima di tutto anche solo quella di capire l'origine del loro atteggiamento. L'operatività di un educatore professionale che tratta con ragazzi in affido, sarà così rivolta agli utenti ma anche, per il possibile, agli assistenti sociali, al tribunale e agli altri soggetti interessati. Conseguentemente gli obiettivi, e le nostre attenzioni, dovranno riguardare anche le richieste dei portatori di interesse, ognuno dei quali dovrà ottenere dalle nostre attività un vantaggio per le proprie finalità. La capacità centrale è di riuscire ad integrare le diverse aspettative. Se lavorassimo a contatto con devianze marcate o persone con comportamenti delinquenziali, saremmo al limite di richieste conflittuali, come quelle della polizia, dei residenti, e degli stessi soggetti con cui stiamo costruendo un rapporto. La nostra competenza in questo è di tenere d'occhio tale limite mettendo insieme i pezzi senza che da qualche parte la rete si strappi.

### 3.3.2. *L'impostazione iniziale*

Come si è delineato, dopo aver analizzato il contesto ed i bisogni che sono riconosciuti al suo interno, si passa alla fase in cui si **definiscono le soluzioni auspicabili**: gli obiettivi progettuali da perseguire e i risultati attesi che si vogliono raggiungere. Ma come possiamo definire gli obiettivi nell'ambito della progettazione sociale? Seguendo i riferimenti scientifici e l'esperienza degli autori **per obiettivi si intendono gli scopi ed i cambiamenti degli interventi progettuali**: dovranno essere consequenziali alle problematiche/mancanze definite dall'analisi dei fabbisogni e mirare alla loro riduzione o eliminazione. Come si è scritto precedentemente, una caratteristica fondamentale sarà la possibilità di **misurarli e verificarli**.

La definizione degli obiettivi rischia di produrre dei risultati malamente leggibili se non si riesce ad ordinarli secondo una gerarchia di causa-effetto che consenta di individuare alla fine del processo cosa si vuole raggiungere (e conseguentemente il percorso che è necessario fare). A questo scopo, uno strumento molto efficace è quella *dell'Albero degli Obiettivi*

(vedi allegato 3 e 5) **che prevede una definizione delle soluzioni auspicabili dei problemi emersi dall'analisi dei fabbisogni:** occorrerà trasformare tutti i problemi in possibili obiettivi da raggiungere, riformulando in positivo la situazione negativa precedentemente individuata. In questo senso gli obiettivi, così intesi, rappresentano una condizione positiva da raggiungere. Si sottolinea che gli obiettivi registrati in questa fase non sono ancora gli obiettivi specifici del progetto: lo strumento ci aiuta a riconoscere quelli prioritari nell'insieme di quelli delineati, secondo i criteri di rilevanza, coerenza e fattibilità rispetto ai problemi individuati nello *step* precedente. Un modo per sceglierli è la *scheda delle priorità* (vedi allegato 4) che sintetizza i passaggi logici da seguire nel processo di selezione.

Infine, gli obiettivi risultanti dal lavoro preliminare presentato, dovranno essere distinti in:

- obiettivi generali;
- obiettivi specifici;
- risultati attesi.

Anche in questo caso (come per la fase dell'idea progettuale) un buon sistema per avviare e costruire l'albero degli obiettivi e per compilare la scheda delle priorità è il *brainstorming* (vedi nota 11 paragrafo 2.4.2 capitolo 2).

### 3.3.3. **L'articolazione**

Come affermato precedentemente, una volta costruito l'albero degli obiettivi, sarà opportuno effettuare un'analisi della fattibilità dei diversi interventi e scegliere gli obiettivi (ed i risultati attesi) da includere nel progetto e quelli da escludere (attraverso la *scheda delle priorità*, vedi allegato 4).

La logica progettuale prevede la seguente suddivisione:

- gli **obiettivi generali** (anche definiti finalità) si riferiscono **ai mutamenti più ampi e globali** (di solito ottenibili a lungo termine) **che il progetto intende perseguire**. Mirano a cambiamenti di atteggiamenti e mentalità, oltre i diretti destinatari. Esprimono i miglioramenti di cui i contesti d'intervento e gli operatori delle ONP potranno giovarsi grazie alla riuscita e alla diffusione del modello proposto. È consigliabile individuare con precisione massimo 3/4 di questi obiettivi dal momento che risulta difficile (anche per il tempo di realizzazione limitato) che i progetti producano molti cambiamenti sul livello, politico, culturale, sociale, organizzativo od economico (ad esempio) in cui agiscono i progetti.

In sintesi, si può affermare che di solito assolvono le seguenti funzioni:

- a) servono a definire in che modo il progetto si collega alle strategie generali del contesto in cui viene proposto (*ad esempio: “diminuire il numero dei casi di Stalking tra i minori delle scuole medie superiori di Roma”*);
- b) servono a definire cosa raggiungere dopo la conclusione dello specifico intervento (*ad esempio: aumentare il recupero dei minori fuoriusciti dai percorsi formativi*).

- Gli **obiettivi specifici si riferiscono ai benefici che il progetto intende garantire ai diretti destinatari del progetto**. Sono raggiungibili in un lasso di tempo definito (6 mesi/1 anno) e devono essere delineati in sintonia con gli obiettivi generali: *si distinguono da essi perché devono essere chiari, concreti e definiti con comportamenti, conoscenze, competenze, abilità, ecc.* Descrivono l'evoluzione positiva (almeno auspicabile) della vita dei beneficiari finali o di una dimensione importante della loro esistenza. Di solito sono la trasformazione in positivo del tema scelto alla base del progetto e devono avere una relazione con gli elementi di contesto identificati. Le dimensioni più importanti che dovranno caratterizzarli sono:

- a) **chiarezza** nel contenuto e nella definizione (espressi in modo semplice e immediato).  
(*Esempio Target Disabili: sviluppare e rafforzare capacità ed abilità manuali ed espressive nell'uso della produzione di oggetti ceramica*);
- b) **identificabilità e non genericità** (per riconoscerli come parte degli obiettivi generali proposti);  
(*Esempio Target Giovani: conoscere e individuare i possibili e alternativi percorsi di formazione scolastica ed inserimento lavorativo*);
- c) **misurabilità** per ricondurli a criteri di verifica che consentano di comprendere se siano stati conseguiti o meno.  
(*Esempio Target Giovani: potenziare conoscenze relative alle nuove tecnologie informatiche, rispetto a quelle analizzate nella fase di start-up progettuale*);
- d) **“individuazione” della “tempistica”**.  
(*Esempio Target Giovani: incrementare, alla fine dei laboratori – attività centrale del progetto –, competenze e capacità tecniche per creare manufatti artigianali*);

e) **utilità** (coerenti con le strategie del progetto e strumentali nella risposta ai problemi oggettivamente rilevati).

(Esempio Target Anziani: essere al corrente sulle normative relative alla previdenza e sui propri diritti e doveri sanciti dalle leggi vigenti);

f) **fattibilità** con le risorse del progetto e dell'eventuale rete che presenterà l'intervento.

(Esempio Target Anziani: creare ed implementare la reciproca conoscenza tra gli utenti del centro sociale e dello sportello ed i referenti delle varie strutture e realtà che collaboreranno con il progetto).

■ **I risultati attesi si riferiscono all'indicazione degli oggetti che si vogliono creare.**

Sono uno stato di cose definibile in termini circoscritti di ciò che si vuole ottenere dalla realizzazione di un progetto: è la parte più operativa, valutabile ed immediata (saranno rilevati nella fase del monitoraggio e valutazione), da cui si potrà verificare se gli obiettivi generali sono stati raggiunti o meno.

Alcuni esempi. Obiettivo generale: "miglioramento delle possibilità occupazionali per i neolaureati" (target del progetto). Risultato atteso: "attuazione di n. x di stage presso imprese"; Obiettivo generale: "assistere e sostenere le donne vittime di violenza domestica" (target del progetto). Risultato atteso: "firma di una convenzione quadro tra il comune e l'associazione proponente per l'apertura di un centro anti-violenza". Obiettivo generale: "sperimentazione di una metodologia che raccordi al territorio le iniziative orientative delle scuole, sviluppando offerte diversificate, e ampliando così le possibilità effettive di scelta e di inserimento da parte dei ragazzi" (target del progetto). Risultato atteso: "creazione di una rete per connettere i diversi soggetti attivi in materia di inserimento sul mercato del lavoro e di orientamento nella scelta formativa e scolastica".

Si sottolinea che gli obiettivi specifici ed i risultati attesi devono essere realistici e proporzionati agli ambiti del progetto e alle risorse disponibili (non solo a quelle umane, economiche, strumentali, ecc., ma anche a quelle temporali).

Come si è affermato all'inizio del sotto-paragrafo, è spesso inutile e comunque eccessivo, per la maggior parte dei progetti realizzati all'interno del Terzo Settore, insistere troppo sugli obiettivi generali e a lungo termine. Mentre è necessario articolare con molta precisione gli obiettivi specifici. Soprattutto questi ultimi devono avere una forte relazione con gli ele-

menti di contesto ed i bisogni identificati. In questo senso è indispensabile che durante tutta la fase della progettazione si pratici un **controllo continuativo (feed-back) sulla coerenza** tra gli alberi dei problemi e degli obiettivi e il quadro degli obiettivi specifici e dei risultati attesi: alla fine della redazione di quest'ultimi, si effettuerà una verifica di quanto scritto. *Nell'allegato 6* si riporta uno schema di domande utili a questo fine.

Infine per aiutare i lettori a scrivere e precisare gli obiettivi generali, quelli specifici ed i risultati attesi si presenta di seguito una tabella con una tipologia di verbi. Per quello che riguarda i tempi, gli autori preferiscono *l'infinito*: alcuni progettisti al contrario utilizzano il *participio passato*. Chiaramente entrambe le opzioni si ritengono corrette da un punto di vista metodologico.

aderire	agire	aiutare	applicare
astenersi	calcolare	collocare	completare
condurre	confrontare	conservare	cooperare
correggere	dare	definire	determinare
dire	dirigere	effettuare	elencare
enumerare	eseguire	facilitare	fare
attenzione	giustificare	guidare	impedire
impiantare	incoraggiare	introdurre	iscrivere
leggere	mantenere	modificare	notare
occupare	partecipare	perseguire	persuadere
praticare	prevenire	promuovere	raccontare
rassicurare	riempire	rimuovere	riscontrare
scrivere	selezionare	spiegare	suddividere
tener conto	utilizzare	usare	

### 3.4. La costruzione delle azioni e delle attività

#### 3.4.1. *Premessa*

Perché gli obiettivi siano realmente operativi è necessario che ad essi corrispondano una o più attività. Quando si arriva all'articolazione di questo *step*, occorre illustrare lo sviluppo del progetto *in termini analitici, descrittivi e discorsivi*: in questo senso **le azioni/attività progettuali possono essere definite come il racconto del progetto finalizzato ad esplicitare la sostenibilità interna**. Rappresentano gli strumenti di realizzazione e le modalità d'intervento degli obiettivi: affinché questi ultimi siano realmente operativi è necessario che ad essi corrispondano una o più attività. E se gli obiettivi sono stati formulati *in maniera concreta*,

*chiara, specifica, utile, fattibile*, non sarà difficile delineare le relative azioni: al contrario le stesse si presenteranno come una vera e propria articolazione degli obiettivi specifici e saranno coerenti, concrete, adeguate e realizzabili. In tal senso, deve esistere una stretta coerenza e completa corrispondenza tra le azioni e gli obiettivi: *ogni azione sarà funzionale al raggiungimento degli obiettivi e ogni obiettivo dovrà trovare azioni che lo producano*.

#### 3.4.2. **I passaggi previsti**

Dalla premessa si evince che la formulazione delle azioni e delle attività, è una fase di metodo ed organizzativa *nella quale si dovrà pensare a tutto ciò che occorre fare per la gestione, il coordinamento e lo sviluppo del progetto*: in termini più semplici elaborare azioni legate a ciascun obiettivo e azioni cosiddette *trasversali* (ad esempio il coordinamento e la valutazione del progetto). Sarà necessario essere sufficientemente dettagliati e non troppo schematici per mostrare di aver previsto tutti gli aspetti di fattibilità della nostra iniziativa; ogni azione sarà così fondata su altre azioni in termini di sinergia e/o di consequenzialità pratica. A tal fine sarà importante in seguito (vedi paragrafo 3.7) chiarire la *sequenza temporale* delle varie azioni: ognuna dovrà essere fondata sulle precedenti e determinare le successive. Seguendo questa logica sarà opportuno che, coerentemente con gli obiettivi e con contenuti di un progetto, le azioni previste vengano delineate in attività più dettagliate: in seguito per ogni azione sarà necessario stabilire i tempi (come abbiamo scritto nelle righe precedenti) e le risorse umane/materiali necessarie per realizzarle.

In sintesi occorrerà seguire un iter che preveda:

- lo sviluppo di *macro-azioni progettuali*<sup>10</sup> suddividendole in singole attività (ovvero le modalità operative descritte nei dettagli);
- la redazione di attività che sviluppino ogni obiettivo specifico e che si riferiscano ad ogni destinatario diretto;
- la possibilità di cambiamenti e di adeguamento agli imprevisti (affidarsi a più risorse e iniziative e definire *azioni aperte*);
- la definizione di azioni centrali e complementari.

<sup>10</sup> Per “macro-azioni” si intendono gli assi portanti di un intervento. Sono la parte più operativa, valutabile ed immediata del progetto (*ad esempio: stages all’interno di uno sportello di orientamento al lavoro, la “rappresentazione” all’interno di uno spettacolo teatrale, i “laboratori” all’interno di un centro di aggregazione giovanile, ecc.*).

Dall'iter delineato se ne deduce che nella costruzione del piano progettuale devono risultare **evidenti i legami tra le azioni indicate, il contesto di riferimento e gli obiettivi individuati**. È quindi necessario porre particolare attenzione alla *completezza e alla coerenza* dell'articolazione degli interventi. Il procedimento operativo nella formulazione delle azioni e delle attività, risponde in linea generale ad una serie di *domande* (che riprendono in parte l'iter presentato precedentemente), che consentono di *esplorare* preliminarmente le situazioni, di riconoscerne le modalità di attuazione e di affrontare i problemi che di volta in volta potranno porsi. Vediamole nel dettaglio:

- *come si possono suddividere le varie azioni in aree funzionali (ad esempio, azioni svolte internamente e azioni svolte sul territorio, oppure azioni di formazione, azioni di pubblicità, azioni di rete, ecc.)?*
- *come sarà organizzato nel complesso il progetto? Quali relazioni tra le singole azioni?*
- *come saranno articolate internamente?*
- *quali azioni sono previste per i vari destinatari?*
- *cosa verrà fatto dettagliatamente per ogni azione? Come si possono descrivere (quali contenuti) le attività che previste?*
- *quali saranno tutte le attività che dovranno essere sviluppate per realizzare gli obiettivi?*
- *come dovrebbero essere organizzate le attività?*
- *quali gli eventi di promozione e diffusione del progetto (inaugurazioni, feste, convegni, ecc.)?*
- *quali dispositivi di monitoraggio, valutazione e adeguamento andranno previsti?*

Per rispondere correttamente a queste domande occorrerà tenere presente che le attività di formulazione di un progetto non sono quasi mai rappresentate soltanto da una *sequenza gerarchica lineare*. È necessario che in ogni progetto esista un intreccio molto complesso di *parti ed elementi* che si sviluppino sia successivamente che contemporaneamente e con ritmi diversi tra loro: in questo senso, *prima della stesura* di questa parte del progetto (seguendo il formulario allegato al bando), sarà *indispensabile organizzare le azioni che si sono previste attraverso delle griglie* che facilitino sia la comprensione di tale articolazione da parte di tutta la gamma dei *decisori* (il presidente dell'organizzazione proponente, i referenti dei *partner*, i valutatori pubblici o privati che leggeranno il progetto) e degli *stakeholders*, sia il controllo puntuale



della coerenza con l'impianto complessivo da parte di chi sta costruendo il progetto.

La *Work Breakdown Structure* (allegati 7 e 8) è uno strumento che abitualmente si usa per svolgere il lavoro descritto precedentemente.

### 3.5. L'approccio metodologico e gli strumenti utilizzati

#### 3.5.1. Perché "approccio metodologico"?

Un progetto costituisce un'iniziativa organizzativa per coordinare una serie di attività, con **l'obiettivo di fornire risposte complesse a problemi complessi**.

Le varie azioni, strutturate e descritte con gli strumenti analitici che abbiamo citato in precedenza, rappresentano le componenti di questo insieme organizzato, e trovano senso e funzionalità solo in relazione ad esso.

Occorre evidenziare come esista una connaturata dimensione di "precarietà" in gran parte degli elementi che costituiscono il progetto. Innanzitutto, un progetto è un documento scritto, pensato e costruito da alcune persone che il più delle volte non saranno quelle che materialmente realizzeranno le singole attività. Può capitare che chi contribuisce a elaborare il progetto collabori con funzioni di coordinamento o supervisione, ma gran parte delle singole attività, servizi, interventi previsti dal progetto sono realizzati da professionisti diversi.

Vi è quindi una "componente di precarietà" legata alla traduzione del pensiero scritto in azioni concrete, un po' come può succedere con una partitura musicale, per cui i codici comunicativi che descrivono la sequenza di note, pause e tempi non sono assolutamente sufficienti a permettere l'esecuzione secondo il tono e l'andamento e si ricorre ad indicazioni aggiuntive: nei progetti (nella descrizione delle attività), spesso le procedure di *codificazione* sono notevolmente ambigue e generiche e questo apre a una grande varietà di potenziali esecuzioni.

Sempre approfondendo l'ambito della singola attività, occorre evidenziare come la componente soggettiva dell'operatore entri in modo preponderante nello svolgimento della funzione; il lavoro sociale è indissolubilmente legato alla relazione, all'interazione concreta e momentanea, alla capacità di improvvisazione competente e creativa. L'operatore è quindi fortemente e necessariamente responsabilizzato nello svolgimento dell'attività, su cui il progetto ha il compito di fornire unicamente indicazioni generali.



Un semplice esempio può essere di aiuto. In un progetto di formazione su scala nazionale, per assicurare omogeneità dei contenuti trattati, il coordinamento nazionale può dettagliare la didattica in ogni momento della giornata, distribuendo le *slides*, gli strumenti, i documenti e indicando le modalità in cui dovevano essere utilizzati. È evidente che una modalità gestionale così direttiva presenta il problema di impoverire e privare di significato il processo formativo attuabile nelle singole aule, somigliando più la docenza ad un copione che a un lavoro attivo e costruito consapevolmente, e utilmente, dai partecipanti. Gli strumenti sono utili se a servizio delle competenze dell'operatore, e l'idea di controllo centralizzato e direttivo è un'ipotesi in gran parte inapplicabile. Si ipotizzi che un docente avvii la lezione secondo il dettaglio fornito dal coordinamento e, mentre sta parlando, qualche corsista lo interrompa per fare presente che gli stessi temi sono già stati trattati in un corso immediatamente precedente; è sufficiente questa circostanza per mostrare come la responsabilità della scelta nella realizzazione delle attività non possa essere che delegata a chi la sta attuando, decidendo di adeguare o meno la lezione alle richieste dei partecipanti.

La "precarietà" riguarda anche il legame tra ogni attività, le relazioni funzionali che le collegano, il coordinamento e le sinergie. Ogni singola attività è svolta tramite la scelta **di un metodo (o più di uno), ovvero un'insieme organizzato e codificato di strumenti e operazioni che riproducono un modello operativo professionale**. Il problema dell'integrazione e della sinergia si pone ovviamente anche rispetto al contesto e alle richieste dei servizi e dei portatori di interesse che non sono direttamente coinvolti dal progetto. Ogni attività va quindi pensata e progettata definendo anche in quale modo debba integrarsi al resto del sistema territoriale.

### 3.5.2. *Cosa si intende con i termini metodologia e metodi*

La metodologia di un progetto costituisce **l'insieme dei principi operativi che promuovono e tutelano la funzionalità delle attività, in relazione alle varie istanze e ai differenti obiettivi con cui essere devono interfacciarsi**.

In altri termini, definendo la metodologia, il progetto esplicita i riferimenti che caratterizzeranno le attività e che le orientano agli obiettivi complessivi del progetto e alle richieste del contesto: utilizzando termini più semplici si può affermare che le metodologie consistono nella modalità attraverso la quale attua una determinata attività.

Si propone in questa sede una distinzione tra **metodi e metodologia** che è utile a chiarire le differenze tra i vari livelli di responsabilità all'interno di un progetto.

**I metodi sono quell'insieme di pratiche codificate e fondate su una riflessione teorica (o una vera e propria teoria sistematizzata) che possono orientare un'attività.** La caratteristica del metodo è quindi di essere "astrabile" dal singolo caso e dal singolo progetto. Come si è scritto precedentemente, **la metodologia di un progetto è l'insieme dei principi guida che ne garantiscono la sinergia interna: non è quindi un'attività (come potrebbe essere la comunicazione interna) né un metodo, ma è il modo in cui gli stessi metodi devono essere impiegati (le attenzioni e i criteri che li devono caratterizzare).** Di conseguenza, mentre i metodi sono a-contestuali e riferibili a codificazioni, la metodologia è contestuale e strettamente riferita ad ogni singolo progetto: in un progetto, quindi, vi possono essere molti metodi e una sola metodologia. La metodologia risponde alla domanda di come evitare che il progetto sia unicamente una sommatoria di metodi tra loro non sinergici. Basta avere anche una minima esperienza di lavoro sociale per sapere quanto la realizzazione presenti moltissime variabili, anche a partire da un metodo definito.

Le professioni sono normalmente caratterizzate da metodi e strumenti specifici (che appartengono alla comunità professionale), indipendentemente dalla situazione in cui essi sono impiegati; ogni professione può prevedere una serie di metodi di intervento: comunemente per "competenza professionale" si intende la padronanza di un metodo. La scelta è una parte fondamentale della progettazione e quindi la conoscenza dei metodi è una delle componenti della professionalità del progettista. Questo non significa che per elaborare un progetto occorra conoscere a priori ogni metodo relativo ai contenuti, ma che è necessario approfondirli con esperti del settore prima di inserirli nelle attività. Possiamo anche evidenziare come la conoscenza dei metodi orienti l'intero progetto, in un rapporto circolare, in cui lettura dei problemi e definizione delle modalità di risposta si costruiscono reciprocamente in modo coerente.

### 3.5.3. *Linee guida*

Si ipotizzi di sviluppare un progetto sulla dispersione scolastica e che, tramite il confronto con vari soggetti coinvolti, si individui come causa del problema il difficile rapporto tra docenti e genitori. È praticabile come linea di sviluppo progettuale un'ipotesi che miri a intervenire su

questo aspetto? Ovviamente dipende dalle possibilità in termini di intervento, ovvero occorre sapere se esistono metodi che possano produrre come cambiamento un miglioramento del rapporto tra genitori e insegnanti. Qualora ci rendessimo conto che non ci sono, allora questo induce a diversificare la stessa lettura del problema e delle direzioni di intervento.

Possiamo anche costruire il ragionamento al contrario. Qualora in una certa cooperativa che si occupa di tossicodipendenti entrassero professionisti che hanno sviluppato una competenza nell'orientamento professionale delle categorie svantaggiate, la stessa cooperativa può allargare il proprio intervento a questo aspetto e iniziare a valutare alcune nuove ipotesi interpretative; può ad esempio, approfondire il rapporto tra i propri utenti e le loro scelte e percorsi professionali, per far emergere una domanda di orientamento, sulla quale costruire un progetto.

Quanto detto ci permette di sottolineare come sia fuorviante la convinzione che il progettista debba costruire unicamente le scelte sulle modalità di intervento insieme agli operatori: in altre parole, è sbagliato ritenere che il progettista definisca gli obiettivi e coinvolga i professionisti solo per definire i metodi. In realtà, le stesse pratiche quotidiane, le stesse esperienze sul campo e il confronto continuo tra operatori e con gli utenti, forniscono le linee interpretative per la definizione dell'intero disegno progettuale. La condizione di maggiore sostenibilità, da questo punto di vista, è quella in cui operatori e destinatari hanno già sperimentato un certo metodo per verificarne l'efficacia, dando luogo ad una successiva proposta più articolata.

Anche in questo caso, un semplice esempio può chiarire quanto affermiamo. Si ipotizzi che un centro minori stia realizzando interventi di assistenza ai ragazzi per lo studio e che dopo un certo periodo essi abbiano miglioramenti. Operatori e ragazzi potranno concordare nello sperimentare un nuovo metodo (come il *cooperative learning*) in cui oltre a sviluppare competenze di studio, si apprende a collaborare e condividere obiettivi. Questa prima sperimentazione, se utile, può essere il punto di partenza per una rilettura del problema dei ragazzi, che non è rapportato unicamente alla mancanza di competenze di studio, ma all'assenza di relazioni tra pari, di condivisione, di motivazioni di gruppo. Il metodo offre così la chiave di lettura per un nuovo progetto.

In precedenza si è affermato che responsabili della scelta dei metodi sono gli operatori e che essi appartengono a sistemi professionali. Questo significa che la correttezza dello svolgimento di un metodo è riferibile ad

una sistematizzazione che è esterna al singolo professionista e a cui egli deve rifarsi. L'impiego di specifiche figure con il conseguente costo ha la funzione di tutelare il valore dei metodi utilizzati.

Ad esempio, se in un progetto si sviluppa un'attività in cui è prevista la figura dello psicologo e come metodo utilizzato si indica il *colloquio sistemico-relazionale* questo comporta una competenza specialistica che rimanda ad un sistema professionale, ovvero quello degli psicologi (psicoterapeuti) sistemico-relazionali. È quindi necessario che il professionista in questione dettami il metodo e rimandi ai propri riferimenti di teoria e di formazione. In questo caso, occorre anche che egli abbia compiuto studi e esperienze specialistiche.

L'appartenenza ad un sistema professionale costituisce (o può costituire) la garanzia della validità di metodi che intervengono spesso su aspetti delicati, personali o "emozionalmente coinvolgenti" e che quindi richiedono attenzioni estreme e basate su competenze consolidate. L'utilizzo del metodo è conseguentemente il principale ambito in cui il più delle volte si identifica l'impegno degli operatori. Quanto evidenziato precedentemente pone alcune questioni sulla tensione connaturata tra identità professionale dell'operatore e obiettivi progettuali. In una visione semplicistica e irrealistica della progettazione, è sufficiente comporre attività che abbiano singoli obiettivi, per realizzare gli obiettivi dell'intero progetto. Nella pratica, questo non avviene necessariamente: al contrario la tendenza degli operatori è di identificarsi con la propria comunità e competenza professionale, mettendo in secondo piano il rapporto con il progetto, con le altre attività e soprattutto con il servizio da sviluppare o consolidare.

All'interno dell'ampia gamma di possibilità con cui, come si è visto, gli operatori possono attuare le singole attività, uno degli elementi determinanti è il rapporto con le attività svolte dagli altri operatori: in questo senso le attività hanno obiettivi interni, avulsi dal contesto, e obiettivi esterni, legati all'intero disegno progettuale.

Ipotizziamo un percorso formativo rivolto a disoccupati, che abbia come scopo l'avvio di imprese sociali e che un docente debba svolgere il modulo sul *marketing*. È evidente l'immensa gamma di possibilità di differenti contenuti che può scegliere di trattare, soprattutto se il modulo è costituito da poche ore, all'interno della tematica in oggetto. La questione si pone laddove il modulo non ha unicamente obiettivi interni (ad esempio, "acquisire competenze di *marketing*"), ma principalmente obiettivi esterni, riferiti agli obiettivi complessivi del progetto (ad esempio, "acquisire competenze di esplorazione del mercato e posizionamento di un'im-

presa sociale nascente”) e soprattutto, costruiti in relazione alle attività collaterali e successive. In questo caso, sarebbe molto utile, se non necessario, che i docenti avessero un confronto con i referenti della fase di attuazione dei piani di impresa, per orientare le proprie scelte didattiche alle necessità operative.

Esiste, come abbiamo sottolineato, una significativa libertà e responsabilità nelle scelte degli operatori di come realizzare un'attività predefinita e questa libertà deve essere usata coerentemente con gli obiettivi del progetto. In altri termini, la metodologia fornisce le indicazioni sulla realizzazione delle attività onde evitare vi siano scollegamenti, personalismi o arbitri. Mentre i metodi sono di competenza degli operatori, la metodologia è di competenza del coordinatore, che deve essere coinvolto su questa parte, perché è colui che avrà il compito di presidiarla.

Il riferimento principale di ogni operatore su questo aspetto è il coordinatore; ogni operatore deve aver ben presente i principi metodologici che caratterizzano il progetto, perché essi costituiscono uno dei criteri di svolgimento del proprio ruolo. Delineare questi principi significa indicare elementi trasversali e comuni alle attività, che le caratterizzano in funzione di quello specifico progetto.

Proviamo a questo punto a spiegarci con qualche esempio.

Pensiamo ad un progetto che ha come obiettivo generale la promozione del protagonismo civile dei giovani e ipotizziamo sia stato deciso di inserire un'attività di informazione sulle differenti leggi che tutelano e incoraggiano il confronto e la partecipazione dei cittadini.

Essendo questa attività collegata ad un progetto con obiettivi riguardanti l'evoluzione di comportamenti e convinzioni da parte dei giovani coinvolti, essa dovrà essere coerente con l'impianto generale dell'azione. La metodologia del progetto potrà quindi essere definita come segue “le attività saranno orientate al protagonismo dei ragazzi, all'assunzione di responsabilità, all'impegno reciproco: ogni attività sarà quindi esito di un confronto e sarà garantita la partecipazione alle decisioni in ogni “momento del progetto”.

Immaginiamo invece lo stesso progetto, ma orientato a promuovere il rapporto tra i ragazzi e la comunità, oltre che il protagonismo, come atteggiamento generale. La metodologia potrà essere così descritta: “il progetto sarà basato sui principi dell'animazione di comunità e ogni attività sarà realizzata tramite il consolidamento dei legami e della partecipazione di altri soggetti territoriali, attivamente promossa dai destinatari”.

#### 3.5.4. **Suggerimenti operativi ed esempi per una corretta compilazione**<sup>11</sup>

Di regola in qualsiasi progetto si richiede di illustrare sia l'approccio metodologico complessivo che le specifiche applicazioni (metodi) di cui si farà uso nella realizzazione delle azioni previste.

L'approccio metodologico può essere visto, sul piano operativo, come una risposta alle domande:

- *come intendono operare gli attori coinvolti nel progetto?*
- *come intendono gestire le relazioni con i destinatari/beneficiari?*

In realtà non sono ipotizzabili risposte standard applicabili a tutte le situazioni: come si è delineato in precedenza, gli elementi fondamentali che devono essere tenuti presenti sono la **funzionalità rispetto agli obiettivi e la coerenza rispetto alle situazioni**.

In generale, si riscontrano, in particolar modo nei progetti proposti all'interno dell'associazionismo, due principali limiti:

- a) si confonde spesso l'illustrazione degli aspetti metodologici con la presentazione cronologica degli interventi;
- b) si riduce spesso la presentazione degli aspetti metodologici ad uno schema assolutamente generico e/o ad un insieme di termini di cui non è chiarita né la funzione né la relazione rispetto alle specifiche azioni progettuali.

Si propongono di seguito due esempi di presentazione coerente e funzionale degli aspetti metodologici (metodi e metodologia).

1) PROGETTO DI "APPROCCIO LABORATORIALE" PER STUDENTI CON DISAGIO.

*Per il buon esito del progetto è essenziale che gli studenti si sentano motivati e responsabilizzati: è bene, quindi, che la fase di lavoro iniziale di ciascun gruppo preveda un **accordo fra docenti ed alunni** circa una chiara definizione degli **obiettivi da raggiungere** e dei **contenuti da trattare** e l'assegnazione puntuale dei **compiti da svolgere**, che tenga conto il più possibile non solo delle conoscenze ed abilità possedute dagli allievi ma anche delle loro curiosità ed interessi specifici,*

<sup>11</sup> Il sottoparagrafo (compresi gli esempi) è tratto dalla dispensa "Linee guida per la progettazione" elaborata con il supporto di Karim Jamil Amirian ed Angelo Salvi nell'ambito del Progetto "Per la Scuola: progettare e operare nella scuola dell'autonomia" (FSE - MIUR) progettato e realizzato da APRI ITALIA, Università Commerciale Bocconi, SVECO - Sviluppo e Competenze.

in modo da poterne ottenere l'impegno e l'assunzione di responsabilità in vista degli obiettivi concordati. Oltre ad alcune **lezioni frontali** sia **di tipo teorico** che **di tipo tecnico-pratico**, necessarie per la trasmissione di informazioni e conoscenze preliminari nelle varie discipline coinvolte nel progetto, l'approccio comune sarà orientato al **problem solving** ed alla **simulazione**; i docenti promuoveranno, nelle attività iniziali, **discussioni di gruppo** a mo' di **brainstorming**, con eventuale utilizzo di **mappe** e **diagrammi** nelle fasi di progettazione; essi coordineranno inoltre le **attività di laboratorio individuali e di gruppo** con il supporto degli **assistenti tecnici**, secondo i principi e le regole dell'**apprendimento cooperativo e collaborativo**, stimolando le capacità critiche e di **autovalutazione** grazie all'uso costante del **feedback** ed alla visibilità dei risultati e promuovendo la **centralità** ed il **protagonismo degli studenti** grazie anche al salutare scambio di ruoli che, oltre a considerare il docente stesso un ulteriore "soggetto che apprende", favorisce l'esercizio di una **reciprocal tutorship** che aiuta l'allievo a consolidare le proprie conoscenze o abilità quando funge da tutor e ne facilita talvolta l'apprendimento quando riceve tutoring da un compagno invece che da un insegnante. Anche i docenti con minor dimestichezza nell'uso delle tecnologie potranno beneficiare in modo naturale di una sorta di tutoring da parte degli studenti più esperti. Il denominatore comune agli approcci ed agli strumenti metodologici fin qui citati è una **concezione costruzionista**, la **continua interazione** degli allievi con l'ambiente di apprendimento, le sue risorse, i suoi attori. Il **lavoro di gruppo** sarà fondamentale anche sul piano della collaborazione e cooperazione **fra i docenti delle varie istituzioni scolastiche**, per molti dei quali si tratta della prima esperienza di **gestione di classi aperte** e di **collaborazione con altre scuole**.

- ✓ In questo primo esempio sono citati tutti i nomi dei metodi, ma sono anche giustificati e correlati ad una descrizione articolata dei procedimenti.

#### 2) PROGETTO SULLA COMUNICAZIONE A SCUOLA.

L'approccio metodologico complessivo nell'elaborazione del progetto è quello della **ricerca-azione**. Si tratta di una metodologia di lavoro mirata a superare la tradizionale dicotomia fra teoria e pratica e la separazione fra ambito educativo ed applicativo. In generale richiede attenzione ai processi di comunicazione e al lavoro collettivo. È anche una metodologia flessibile che permette e anzi dovrebbe indurre

*a introdurre modifiche nella propria programmazione mano a mano che si procede nel lavoro. L'attenzione è rivolta in primo luogo ai processi (v. all. 2 - qui non riportato).*

- ✓ In questo secondo esempio si indica un approccio metodologico complessivo, illustrandone sinteticamente i caratteri e rimandando, per una articolazione più specifica, ad un allegato.

### **3.6. Lavoro di rete e costruzione del partenariato**

#### **3.6.1. La rete nelle ONP**

Sempre più spesso si sente parlare di collaborazione, lavoro comune, rete sociale, come se fossero concetti quasi innovativi, sui quali puntare l'indice. Eppure connettersi gli uni con gli altri fa parte della natura umana e della nostra vita quotidiana. Ogni giorno ci troviamo di fronte a situazioni o cerchiamo situazioni in cui il confronto con gli altri è indispensabile e scontato. Ma se ciò è vero, perché si discute tanto attorno a questo tema? Perché, ad esempio, nell'ambito delle ONP vengono programmati addirittura corsi di formazione su questa tendenza che sembrerebbe del tutto naturale? La probabile risposta potrebbe essere quella che, oggi, il lavoro di rete non è tanto da considerarsi una scoperta formidabile in sé, ma la vera innovazione sta nell'averne compreso l'importanza e valorizzato le potenzialità. Ecco perché il Terzo Settore, sempre più attento e consapevole della propria identità, ha colto in pieno l'importanza di saper lavorare con l'esterno.

Investire sulla propria associazione significa anche investire sugli altri per riuscire a trovare momenti di scambio e condivisione, più o meno codificati, che siano utili sia ai fini della crescita interna del gruppo che a quelli della riuscita degli interventi attuati: il mondo delle ONP non può non considerare questo aspetto.

Il lavoro di rete non può dunque essere inteso alla stessa stregua di un metodo o, più brutalmente, di un mezzo per raggiungere un fine. Lavorare con gli altri, a maggior ragione nel Terzo Settore, deve essere *una filosofia di fondo, un atteggiamento tra le righe, un terreno ben concimato su cui poter seminare.*

#### **3.6.2. La costruzione della rete nella progettazione**

La costruzione di una proficua rete con altri soggetti (associazioni, enti pubblici, ecc.) si configura come un processo che volta per volta ri-costrui-

sce il significato e il senso delle azioni da intraprendere. Come abbiamo sottolineato nel capitolo 2, tutte le fasi della progettazione (dal *brainstorming* per l'ideazione progettuale, alla stesura pratica dei documenti) dovrebbero essere sempre condivise al fine di garantire la chiarezza degli obiettivi prefissati (e lo sviluppo sinergico delle azioni se il progetto dovesse arrivare alla fase di realizzazione). In quest'ottica, per un'efficace co-progettazione, sarà necessaria una accurata suddivisione di ruoli, funzioni e di rispetto dei tempi. Un progettista può utilizzare le sue competenze comunicative per promuovere il dialogo e la progettazione partecipata di tutti gli attori coinvolti, gestendo le complessità relazionali, in particolare laddove ci sia una *partnership* con profonde differenze culturali o background.

**Spesso la definizione della *partnership* è funzionale più all'approvazione del progetto che alla reale collaborazione costruttiva.** Questo si evidenzia già in fase di presentazione dell'intervento ma può rischiare di essere ancor di più dannoso nella gestione operativa delle attività progettate.

### 3.6.3. *La partnership*<sup>12</sup>

Costruire la *partnership* significa coinvolgere mediante un approccio ascendente (*approccio botton up*<sup>13</sup>) gli attori chiave dello sviluppo progettuale nella pianificazione, realizzazione e valutazione dell'intervento. Il partenariato può essere locale, nazionale o transnazionale e si basa sul collegamento del soggetto capofila con ulteriori organizzazioni, portatrici di diverse/altre esperienze e/o ipotesi di sviluppo progettuali.

Generalmente si possono suddividere in:

- *partner di primo livello* che hanno la funzione di co-progettare l'intervento oppure la responsabilità operativa di alcune azioni. Risultano tra gli enti proponenti dell'intero intervento;
- *partner di secondo livello* che svolgono la funzione di rete di sostegno, o per dare ad esempio un patrocinio, o per mettere a disposizione delle risorse materiali, economiche, "umane" o infine per gestire una parte specifica del progetto (ad esempio la valutazione).

<sup>12</sup> I contenuti dei due sottoparagrafi che seguono (rielaborati dagli autori) sono tratti in parte dalla pubblicazione "*Come si fa un progetto*" (1998), curato da Claudia Gioia.

<sup>13</sup> Per *approccio botton-up* si intende il coinvolgimento nelle fasi di progettazione e di gestione del progetto di enti e organismi (pubblici, privati e non profit), presenti nel territorio dove si realizza l'intervento.

Gli attori delineati possono operare a livello regionale, locale e multi-settoriale e possono essere pubblici e privati. Il loro coinvolgimento garantisce il radicamento del progetto e una maggiore ricaduta degli effetti previsti. La presenza di una rete territoriale può in alcuni bandi essere uno dei requisiti richiesti per la possibile approvazione del progetto. È inoltre necessario allegare sempre la documentazione comprovante la presenza ed il ruolo degli attori coinvolti.

I passaggi prioritari per predisporre un buon partenariato sono:

- individuare i *partner* (nazionali, transnazionali o locali) sulla base delle competenze funzionali e necessarie alle attività progettuali ed al ruolo ricoperto;
- valutare l'interesse a presentare/lavorare per il progetto;
- predisporre (nel caso di un progetto transnazionale) un *abstract* bilingue sugli obiettivi comuni e sulle finalità progettuali per facilitare la co-progettazione e lo scambio delle informazioni sul progetto;
- favorire il coinvolgimento di tutte le realtà che partecipano al progetto;
- pianificare e condividere l'azione di coordinamento tra i *partner* e il soggetto capofila (la definizione del progetto è stata effettivamente condotta con tutti i *partner* ed è stato definito un piano dettagliato delle attività);
- prevedere incontri di aggiornamento e di valutazione tra i *partner* (anche in itinere);
- lavorare congiuntamente utilizzando posta elettronica, video conferenze e reti telematiche.

Una volta aver chiarito la logica, si è nella situazione in cui si può costruire il gruppo di lavoro. Solitamente l'*iter* prevede questo percorso:

- a) i *partner* dopo una riunione con il *project leader*, altresì detto *lead partner* (capofila di progetto), decidono i ruoli (e le attività) in cui saranno coinvolti in relazione al *budget a disposizione*. Definiti i ruoli si è nella situazione in cui ogni attore conosce gli obiettivi del progetto e li condivide. Per facilitare il lavoro si potrebbe utilizzare una scheda simile alla seguente:

**Organizzazioni partner**

Indicare per ciascuna organizzazione le seguenti dimensioni:

- 1) Nome  
Ruolo previsto (*il ruolo deve essere attinente alla funzione ricoperta*)  
Livello previsto (*locale, regionale, nazionale, transnazionale*)
- 2) Nome  
Ruolo previsto (*il ruolo deve essere attinente alla funzione ricoperta*)  
Livello previsto (*locale, regionale, nazionale, transnazionale*)
- 3)  
4)  
.....

- b) ogni *partner* individua le risorse (materiali, economiche) ed il personale della propria struttura che potranno essere impiegati per la realizzazione del progetto;
- c) i *partner* sottoscrivono un accordo con il promotore del progetto in cui è espresso l'impiego fattuale e/o finanziario di ciascuno e l'impegno per la realizzazione delle attività progettuali ed eventuali quote di finanziamento; l'accordo può essere una *lettera d'intenti*, un *protocollo d'intesa*, oppure avere un altro tipo di forma giuridica. Quest'ultimo aspetto dipende dalla documentazione richiesta dal bando (in cui spesso sono allegati i fac-simile da compilare). *Nell'allegato 9* viene riportato un esempio di lettera d'intenti tratta da un progetto;
- d) Il *project leader*, coordinerà i diversi *partner* e sarà responsabile nei confronti dell'ente finanziatore o il soggetto referente del bando/programma.

**3.6.4. I partner nei bandi europei**

Nei bandi europei è obbligatorio realizzare attività con *partner* di altri paesi, di solito almeno 3. Questa pluralità di soggetti garantisce il principio di "transnazionalità"<sup>14</sup>: vale a dire che nei progetti europei è indispensabile sottolineare quanto e come l'azione progettuale abbia rilevanza

<sup>14</sup> Per *transnazionalità* si intende la cooperazione con *partner* di stati membri della UE finalizzata al trasferimento di *know-how* e alla diffusione delle prassi migliori realizzate dagli attuatori del progetto nei rispettivi paesi.

*transnazionale*. Come può risultare facile immaginare, la ricerca dei *partner* diventa complessa laddove manchi una rete di riferimento europea o la consuetudine al confronto con realtà simili all'estero. Quando la ricerca *partner*, inoltre, viene fatta in prossimità della scadenza del bando, a formulario già predisposto, si corre il rischio di veder vanificati i propri sforzi. Non può, infatti, diventare un aspetto secondario della progettazione la documentazione formale che deve essere allegata, spesso in originale, dei *partner* stranieri.

Esistono banche dati, spesso legate strettamente al bando a cui si intende partecipare, da consultare per entrare in contatto con enti interessati a progetti europei. Per facilitare il contatto, normalmente si predispone una breve scheda progetto (in inglese) dove sono chiaramente esposti gli elementi essenziali del bando a cui ci si sta candidando e gli aspetti economici.

### 3.7. I tempi dell'intervento

#### 3.7.1. *Premessa*

Altra forma di organizzazione del progetto è quella **temporale**. Alcune azioni non solo sono funzionali alle altre, ma ne rappresentano il presupposto (*rapporto causa-effetto*): un'azione di informazione presso uno sportello sociale (ad esempio), deve essere preceduta da una pubblicazione mirata e da una formazione interna. Ognuna di tali azioni deve dunque essere **temporalmente programmata, con un periodo massimo per la realizzazione, e può essere descritto attraverso lo sviluppo cronologico (cronogramma) del progetto**. Ogni bando offre delle indicazioni rispetto ai vincoli temporali (sia complessivi che specifici): ad esempio quanto può durare un'azione di promozione rispetto ad un progetto di prevenzione alla tossicodipendenza oppure l'erogazione di un percorso di *counseling* mirato all'interno di progetto di orientamento al lavoro per giovani disoccupati.

Ogni azione, inoltre, richiede l'attribuzione di precisi carichi di lavoro, ovvero un certo numero di ore per determinate figure professionali. Questo aiuta a controllare che nell'insieme vi sia coerenza tra l'impegno e le risorse disponibili, sia nell'intero progetto, sia nelle fasi percepite come *particolarmente critiche*.

### 3.7.2. **La pianificazione temporale delle azioni progettuali**<sup>15</sup>

Come si è scritto precedentemente, in questo passaggio della redazione progettuale, si articola e sviluppa lungo tutta la durata dell'intervento il piano di lavoro con il quale si vuole perseguire gli obiettivi progettuali.

In altri termini, occorre che mese per mese vengano descritte nel loro sviluppo temporale tutte le attività previste dal progetto: la programmazione, il collegamento con le altre realtà territoriali, le modalità di studio/indagine, le eventuali iniziative formative e di orientamento, le misure di sostegno, le attività di valutazione e autovalutazione, le attività di informazione e diffusione. In sostanza tutto questo e quanto altro dà corpo all'intervento ed è stato preventivato per la realizzazione del progetto.

*Esempio: calendario delle attività da eseguire*

#### ....Mese 1

Coordinamento  
Planning work  
Definizione degli obiettivi e divisione dei compiti tra i partner  
Progettazione del servizio da implementare

#### ....Mese 2

Coordinamento  
Incontro con i partner  
Analisi dei fabbisogni dell'utenza  
Costruzione di metodologie di rilevazione  
Definizione delle sessioni di autovalutazione

#### ....Mese 3

Coordinamento  
Avvio del servizio  
Organizzazione dello staff di operatori e volontari  
Presentazione dell'intervento/servizio al territorio (conferenza stampa/inaugurazione)

In quest'ottica, *la definizione temporale del progetto nel dettaglio* richiederà la *ri-descrizione* delle azioni di sviluppo (affrontate nel paragrafo 3.4.) considerando i seguenti aspetti:

- è stato elaborato un calendario di massima delle attività ed ognuna è coerente relativamente a obiettivi, *budget*, risorse, tempi interni e risultati attesi;

<sup>15</sup> I contenuti dei due sottoparagrafi che seguono (rielaborati dagli autori) sono tratti in parte dalla pubblicazione "Come si fa un progetto" (1998), curato da Claudia Gioia.

- il calendario è stabilito tenendo conto di fattori esterni quali procedure burocratiche, attività istituzionali, tempi di erogazione dei fondi, margini di *re-engineering* del progetto;
- la sequenza delle *fasi temporali* corrisponde all'articolazione delle attività descritte precedentemente e risponde ad una logica progettuale facilmente identificabile;
- sono state indicate anche le azioni di gestione e pianificazione, di valutazione e autovalutazione del progetto.

### 3.7.3. **Il diagramma di Gantt**

Il *diagramma di Gantt* è uno strumento che serve per pianificare la realizzazione di un progetto, o di una qualunque altra attività complessa. Esso rappresenta un'efficace modalità di organizzazione e di controllo della struttura del progetto dal punto di vista temporale. Infatti, attraverso lo strumento è possibile poter pianificare e controllare il percorso progettuale e verificare in itinere l'aderenza dei tempi di attuazione. Il diagramma di *Gantt* può avere varie forme ma tutte sono riconducibili ad una variazione della tabella a matrice (*vedi allegato 10*). Uno dei suoi punti di forza consiste nel favorire una ottimizzazione delle risorse, consentendo una contemporanea visualizzazione delle attività, non soltanto in modo sequenziale ma anche in parallelo.

Il diagramma di *Gantt* richiede un tempo di preparazione piuttosto lungo: tuttavia, se elaborato correttamente, produrrà in corso d'opera un risparmio di energie di gran lunga maggiore e, soprattutto, consentirà di monitorare i punti critici del progetto (soprattutto laddove nello stesso tempo si sommano numerose attività).

Inoltre la costruzione del diagramma di *Gantt*, rappresenta un momento di forte condivisione, responsabilizzazione e confronto (con gli altri consulenti, con il committente, con i colleghi, ecc.) nonché di negoziazione delle attività e delle risorse, tanto che, soprattutto per chi è interno delle organizzazioni, potrebbe addirittura costituire un pretesto per concordare e mettere in comune azioni e impegni reciproci.

Infine, si sottolinea l'importanza della **funzione di controllo che il diagramma consente sulla congruenza temporale e funzionale del progetto nel suo complesso**: in questo senso si suggerisce che esso venga costruito con particolare attenzione e controllato/modificato sia in corso d'opera che alla conclusione della stesura progettuale per individuare (ed eventualmente cambiare) le sovrapposizioni o le ripetizioni della attività.

### 3.8. Il sistema di monitoraggio e valutazione

#### 3.8.1. *Premessa*<sup>16</sup>

È elemento essenziale della progettazione la costruzione di un **piano di monitoraggio e valutazione** che consenta di tenere sotto controllo tutto l'andamento del progetto, dalla sua prima definizione agli sviluppi in itinere, al suo completamento e all'individuazione degli aspetti positivi e delle criticità anche ai fini di una possibile riproposizione.

Per **monitoraggio** si intende l'analisi continua dell'andamento del progetto, attraverso un controllo specifico dei tempi, delle modalità di progettazione e di attuazione, degli effetti delle azioni e delle attività realizzate. L'attività di monitoraggio si attua, in ultima analisi, cercando di rispondere, sia durante la fase di vera e propria progettazione che in quella di attuazione del progetto, alla domanda: *stiamo facendo le cose che avevamo in mente di fare, e come avevamo progettato di farle?*

La capacità operativa del progetto viene misurata sulla base degli scostamenti tra gli elementi previsionali (obiettivi, risultati attesi, WBS – vedi paragrafo 3.4.2. –, cronogramma, ecc.) e l'effettivo avanzamento delle attività e delle diverse azioni che le compongono. A questo proposito si dovrà prevedere nel piano una serie di interventi di monitoraggio che potrebbero operativamente prendere la forma di una *check-list* (lista di controllo) dell'attuazione dei passi previsti, più o meno del tipo della seguente:

Esempio: check-list di monitoraggio progettuale

Azione o attività (Work Package)	PROGETTAZIONE				ATTUAZIONE				
	Inserita nel progetto il	Revisione 01 il	Revisione 02 il	Note di monitoraggio	Azione avviata il	Verifica 01 attuazione il	Verifica 02 attuazione il	Conclusa il	Note di monitoraggio
a.....	10.01.2011	03.02.2011	=	10.01.11 OK	15.6.11	28.08.11 (n.1)	30.09.11 OK	19.09.11 (n.2)	1. non completabile in tempo (+ 2 mesi) 2. OK
b.....									
c.....									
m.....									

<sup>16</sup> La premessa è tratta dalla dispensa "Linee guida per la progettazione" elaborata con il supporto di Karim Jamil Amirian ed Angelo Salvi nell'ambito del Progetto "Per la Scuola: progettare e operare nella scuola dell'autonomia" (FSE - MIUR), progettato e realizzato da APRI ITALIA, Università Commerciale Bocconi, SVECO - Sviluppo e Competenze.

La **valutazione è un giudizio, il più sistematico e obiettivo possibile, su un intervento da iniziare, in corso o completato circa il suo disegno, la sua realizzazione, i suoi risultati ed il suo impatto. È, contemporaneamente, uno strumento essenziale per migliorare e/o correggere la progettazione e l'esecuzione di un progetto.** Permette a chi gestisce il progetto di imparare in modo progressivo e duraturo dalla propria ed altrui esperienza, evitare il ripetersi di errori, ottimizzare il tempo e le risorse a disposizione, affinare le strategie e migliorare i risultati.

La valutazione dei progetti costituisce, quindi, una **componente fondamentale dell'intero processo progettuale**, in quanto:

- al termine del progetto fornisce indicazioni sull'efficacia dell'intervento, sulla sua efficienza, sull'impatto del progetto nelle condizioni di vita dei destinatari, sulla sua sostenibilità. In sostanza, permette di verificare se la strategia scelta e la metodologia adottata favoriscono effettivamente la soluzione dei problemi;
- dal punto di vista del o dei soggetti proponente/i, verifica se e quanto speso sia stato correttamente investito, o se nel futuro sia meglio orientarsi verso altri tipi di interventi;
- dal punto di vista dell'ente finanziatore, permette di decidere se i benefici del progetto realizzato siano superiori al costo-opportunità dato dai benefici che si sarebbero ottenuti assegnando le risorse a progetti alternativi;
- i diversi livelli *temporali* (*all'inizio, durante ed alla fine*) previsti durante il progetto, permettono di adeguare attività e azioni all'evoluzione dell'intervento e agli eventuali (immancabili) cambiamenti nel quadro locale.

### 3.8.2. **L'impostazione del piano**

Come si è delineato precedentemente, nel processo valutativo occorre predisporre strumenti di valutazione ed autovalutazione per verificare la coerenza tra obiettivi e risultati, tra costi e tempi e per sondare il grado di soddisfacimento dell'utenza. **In altre parole si controllerà se il cambiamento desiderato è avvenuto.**

Si è anche affermato che il sistema di monitoraggio e valutazione non va percepito *solo* come controllo o come giudizio ma come un elemento di aiuto per il progetto. In tale ottica qualunque progetto, coerentemente con il *target* e gli obiettivi specifici che si prefigge di conseguire, necessita

di un piano di monitoraggio e valutazione, al fine di garantire il controllo e la gestione delle azioni in termini di:

- 1) qualità progettata e prevista;
- 2) qualità prestata;
- 3) qualità raggiunta/percepita.

In quest'ottica il lavoro di monitoraggio e valutazione solitamente si sviluppa lungo *quattro passaggi*:

- 1) **monitoraggio**: analisi e controllo in itinere dello svolgimento di ogni azione progettuale e rilevazione finale dello scarto tra gli obiettivi preventivati ed i risultati ottenuti;
- 2) **valutazione del processo progettuale**: verifica ed eventuale cambiamento *ex ante* ed in itinere delle azioni progettuali (dall'avvio del progetto alla realizzazione di tutte le attività previste);
- 3) **valutazione analitica degli esiti**: verifica della tipologia dei risultati ottenuti alla fine di un progetto ed elaborazione "considerazioni/commenti" (ad esempio attraverso un *report*) su aspetti critici e punti di forza del progetto nella sua complessità e sul beneficio o meno (definito con "variabili specifiche" dell'iniziativa, ad esempio nuove competenze, conoscenze, informazioni) per gli *stakeholders*;
- 4) **valutazione dell'impatto del progetto** (*effettuata dopo un lasso di tempo definito, ad esempio 6 mesi dalla fine del progetto*): verifica ed elaborazione "considerazioni/commenti" (ad esempio attraverso un *report*) sull'influenza (sociale, economica, culturale) delle azioni sul territorio, sugli elementi di trasferibilità<sup>17</sup> e sostenibilità e sui cambiamenti sedimentati negli *stakeholders* (effetti a medio/lungo termine: ad esempio di nuovi comportamenti o sensibilità su un tema specifico).

### 3.8.3. **La descrizione del piano**

#### A) *Tempi, "oggetti" e strumenti*

Per descrivere all'interno del progetto e del formulario il piano di monitoraggio e valutazione si suggerisce di utilizzare la tipologia articolata secondo **l'asse temporale (quando valuto), gli "oggetti" di valutazione (cosa si vuole valutare) e i metodi/strumenti (come valuto)**

<sup>17</sup> Per *trasferibilità* si intende il trasferimento in altri contesti locali o transnazionali delle esperienze maturate in corso di progetto mediante meccanismi in grado di favorire la diffusione.

**che si prevede di applicare/somministrare.** In quest'ottica si indicheranno:

- La **valutazione ex ante** fa riferimento all'inizio/avvio dell'intervento progettuale, prima della realizzazione vera e propria delle principali azioni progettuali.

Sul piano operativo, essa può corrispondere alle seguenti domande/“oggetti” di valutazione:

- ✓ Rispetto alle risorse e alle competenze di cui disponiamo il progetto è fattibile?
- ✓ Quali sono gli aspetti innovativi e rilevanti dell'idea progettuale?
- ✓ Gli obiettivi sono concreti e verificabili?
- ✓ Quali sono i bisogni rilevati dal territorio?
- ✓ Chi realizzerà il progetto e quali figure professionali sono previste?
- ✓ Quali risorse (umane, economiche, strutture, spazi) sono disponibili?
- ✓ Quali possono essere gli ostacoli al progetto?

Gli *strumenti*<sup>18</sup> che si possono utilizzare sono questionari, liste di controllo (*check list*), focus group, interviste.

- La **valutazione in itinere** (trasversalmente alla realizzazione delle azioni), prende in esame l'evoluzione del progetto durante la fase di attuazione. Si tratta di una valutazione vera e propria, applicata in linea di massima a periodi di tempo limitati e realizzata attraverso gli stessi indicatori utilizzati per il monitoraggio, ma orientata non solo a verificare (come il monitoraggio) il raggiungimento graduale dei risultati attesi ma *soprattutto a identificare e a proporre miglioramenti e correzioni sia del processo di attuazione che, in prospettiva, di un'eventuale nuova progettazione.*

Sul piano operativo, essa può corrispondere alle seguenti domande/“oggetti” di valutazione:

- ✓ Quali strategie, strumenti e metodi si stanno effettivamente utilizzando?
- ✓ Quali aspetti del progetto si stanno rivelando più utili e quali meno?
- ✓ Sono sorti degli ostacoli imprevisti?
- ✓ Quali sono le condizioni del contesto, le caratteristiche, i quadri di risorse che facilitano il progetto, e quali quelli che lo ostacolano?
- ✓ Quali cambiamenti sta apportando il progetto sugli attori e i destinatari?
- ✓ Quali tipi di relazioni si sono instaurati tra gli attori coinvolti?

<sup>18</sup> Ogni strumento che utilizzerò dovrà essere “idoneo” all'oggetto di valutazione scelto.

Gli *strumenti* che si possono utilizzare sono questionari, diari di bordo, analisi SWOT, colloqui individualizzati, discussioni di gruppo, schede di analisi delle percezioni, scale di reazione/gradimento.

- La **valutazione finale** (o **ex post**) si realizza alla conclusione del progetto e analizza in modo articolato il grado di successo dell'iniziativa. Durante la valutazione finale si verifica l'efficienza (rapporto costi/risorse impiegati e risultati raggiunti) e l'efficacia (rapporto obiettivi preventivati e risultati raggiunti) del progetto e si cercano indicazioni sulla sostenibilità futura dell'iniziativa.

Sul piano operativo, essa può corrispondere alle seguenti domande/“oggetti” di valutazione:

- ✓ Sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati?
- ✓ Sono stati rispettati i vincoli (tempi, risorse, ecc.) previsti?
- ✓ Che rapporto intercorre tra i costi sostenuti e risultati raggiunti?
- ✓ Gli utenti del progetto hanno soddisfatto le loro esigenze e desideri?
- ✓ Quali cambiamenti si sono registrati nei destinatari?
- ✓ Quali cambiamenti non previsti si possono osservare?
- ✓ Quali sono state le attività maggiormente impegnative?
- ✓ La struttura che ha erogato il progetto è stata adeguata nella sua gestione?
- ✓ Gli operatori impiegati che qualità hanno erogato nello svolgimento del loro lavoro?
- ✓ L'intervento ha provocato o può provocare ricadute che vadano oltre il termine definito?
- ✓ Quali potranno essere gli impatti a più lungo termine sugli *stakeholders*?
- ✓ Quali miglioramenti e/o correzioni dovrebbero essere apportati al progetto qualora lo si riproponesse in futuro?

Gli *strumenti* che si possono utilizzare sono questionari, analisi SWOT, colloqui individualizzati, focus di gruppo, riunioni di staff, resoconti individuali dei corsisti.

Occorre sottolineare che per una trattazione più approfondita degli strumenti delineati (rispetto alla loro costruzione ed alle loro specificità), si rimanda ad altri testi o pubblicazioni.

Infine, un ultimo suggerimento che si vuole offrire ai progettisti è quello di scegliere gli strumenti delineati con molta attenzione: il criterio più importante è la *padronanza e la conoscenza dello strumento*.

### B) *Gli indicatori*

Nell'elaborazione del piano, assumono un'importanza centrale gli *indicatori*<sup>19</sup> che utilizzerò per *verificare se il progetto ha raggiunto o meno i risultati attesi*. In questo manuale, per una presentazione chiara e comprensibile di un concetto spesso ostico e difficile da illustrare in fase di redazione progettuale, ci sembra opportuno evidenziare soprattutto la differenza tra **indicatori quantitativi e indicatori qualitativi** per spiegare *come procedere per la loro misurazione*:

- i primi (analizzati prevalentemente con questionari/interviste con domande chiuse e *check-list*) esprimono *gli elementi numerici e percentuali* di dati/fatti/situazioni la cui presenza o variazione modifica in positivo o negativo l'esito complessivo del progetto (*come da definizione della nota 19*): ad esempio numero destinatari coinvolti nel progetto, percentuale docenti che condividono il progetto, numero di istituzioni ed enti locali coinvolti, costi delle strutture dove si è svolta l'iniziativa, numero di destinatari diretti soddisfatti del servizio erogato, ecc.;
- i secondi (analizzati con un maggior numero di strumenti come ad esempio *focus group*, questionari/interviste con domande aperte, schede di analisi delle percezioni, scale di reazione/gradimento, ecc.) esprimono *le particolarità e le caratteristiche* di dati/fatti/situazioni, che, come per la valutazione quantitativa, con la loro presenza o variazione possono modificare in positivo o in negativo l'esito complessivo del progetto: ad esempio *esistenza/o non esistenza di competenze relazionali, miglioramento rispetto all'utilizzo di strumenti informatici, aumento dell'interesse rispetto temi specifici come la cittadinanza attiva, ecc.*

*Nell'allegato 11* si riporta uno schema di supporto per la costruzione del piano (che segue tutto il processo delineato).

#### 3.8.4. **Un esempio: possibili strumenti in un piano di valutazione di un percorso formativo**

Per rendere più agile la comprensione, ipotizziamo che si tratti di procedere all'organizzazione di strumenti di monitoraggio e valutazione delle fasi di un percorso formativo (nei progetti gestiti con i fondi strutturali europei e, più in generale, in quasi tutti i progetti attivati all'interno del sistema dell'istruzione e della formazione sono utilizzate alcune tipologie di valutazione articolate secondo l'asse temporale):

<sup>19</sup> Per *indicatore* si intende un dato, un fatto, una situazione la cui presenza o variazione modifica in positivo o negativo l'esito complessivo del progetto.

- *Fase 1 ex ante: l'obiettivo è di fotografare lo status quo, quindi si utilizzano strumenti conoscitivi come il questionario o il colloquio per il riconoscimento delle competenze in ingresso.*
- *Fase 2 in itinere: questionari di gradimento al termine di ogni modulo per verificare il clima d'aula, i docenti, l'organizzazione logistica e apportare gli opportuni correttivi*
- *Fase 3 ex post: questionari finali di gradimento e questionari di verifica degli apprendimenti complessivi acquisiti.*

*In generale si ritiene necessario verificare che gli obiettivi formativi del progetto, siano stati raggiunti, evidenziando l'esistenza di particolari esigenze o problematiche, non solo di ordine didattico ma anche organizzativo o di altro genere, emerse durante lo svolgimento del corso rilevando, inoltre, quanto queste siano condivise o ritenute marginali dall'aula. È inoltre opportuno valutare l'attività dei docenti sia rispetto alle informazioni e ai contenuti trasmessi che rispetto alle metodologie didattiche utilizzate.*

*Nell'allegato 12 si riporta un altro esempio di un piano di valutazione costruito ad hoc per un progetto di servizi.*

### **3.9. Il quadro delle risorse ed il piano finanziario**

#### **3.9.1. Premessa**

Arrivati a questa fase di progettazione, si dovranno definire in maniera distinta due *step* di particolare rilevanza:

- **il quadro delle risorse**, indicando analiticamente le risorse umane e quelle materiali (logistico-tecnologiche) necessarie alla realizzazione del progetto;
- **il piano finanziario**, indicando l'articolazione e la distribuzione dei costi previsti (*budget*).

#### **3.9.2. Il quadro delle risorse**

Il quadro delle risorse, può essere operativamente distinto in:

1. *quadro delle risorse umane*, nel quale si indicano le persone e/o le funzioni (qualifica, mansioni, ore) da utilizzare nel progetto, definendo altresì *quando* (in quale fase temporale) e *dove* (in quale attività) esse dovranno essere impiegate;

2. *quadro delle risorse materiali* in cui si indicano il numero e le caratteristiche dei mezzi tecnici e strumentali necessari.

1) *Quadro delle risorse umane*

Per evidenziare tale quadro possono essere usati diversi strumenti, che hanno diverse caratteristiche e funzioni. In particolare ne vedremo due:

a) *Organisational Breakdown Structure* (OBS - Struttura organizzativa di progetto) (vedi allegato 13).

È l'organigramma funzionale degli attori del progetto. Come tale ha la funzione di evidenziare la collocazione delle unità responsabili coinvolte in termini di dipendenza (gerarchica o funzionale) dal responsabile del gruppo di progetto (*Project Manager*) o della macro-azione prevista. In collegamento con la WBS consente la precisa attribuzione e l'immediata individuazione delle responsabilità esecutive di ciascun *Work Package* e quindi di ciascuna attività prevista;

b) Schema di Distribuzione delle Risorse Umane (vedi allegato 14).

È un semplice schema a matrice, che è opportuno affiancare a quello della OBS in quanto in esso non viene evidenziata la relazione funzionale all'interno del gruppo di progetto, ma la distribuzione dei compiti, secondo lo schema standard del *dove, chi, quanto, quando, come*.

2) *Quadro delle risorse materiali*

All'interno di questo *step* saranno indicate le risorse tecnico-strumentali ed i "supporti infrastrutturali" che verranno utilizzati durante il percorso.

Nello specifico occorrerà illustrare:

- luoghi: sedi prescelte per le attività progettuali evidenziandone caratteristiche, spazi, layout;
- materiali e attrezzature: ad esempio materiali didattici in un progetto di formazione: dispense, articoli, libri, infografia. Oppure fotocopie (materiale di consumo), cancelleria, proiettori, scrivanie, ecc.

Potrà essere utile impiegare una griglia simile a quella descritta nell'allegato 15.

### 3.9.3. **Il piano finanziario**

La sezione del piano finanziario (definito anche *budget* o piano economico) è l'ultima parte nella redazione di un progetto. **Comprende l'illustrazione delle singole voci di spesa che dovranno essere sostenute e le modalità di acquisizione delle risorse finanziarie necessarie:** in questo senso si può definirlo come **la traduzione delle**

**azioni progettuali in termini di costi previsti.** Per redigerlo occorre tener presente il Bando al quale si sta partecipando e le condizioni/vincoli che pone. La compilazione della scheda finanziaria, allegata al formulario, costituisce al tempo stesso la fase conclusiva e riassuntiva della progettazione. È, forse, la parte più delicata del lavoro e probabilmente anche la più noiosa ma è determinante ai fini della valutazione e dell'approvazione del progetto. Un piano finanziario non curato nei dettagli, o non in linea con le indicazioni previste nel bando, è indice di una cattiva progettazione o quanto meno di un'assenza di coerenza tra gli obiettivi e i criteri di fattibilità. Quando si passa ad esaminare il costo complessivo del progetto occorre quindi considerare le azioni descritte nelle sezioni precedenti del formulario, non compilare le schede relative ad azioni non previste nella proposta progettuale ed accertarsi che:

- il piano finanziario è stato redatto in ogni sua parte, i calcoli dei totali sono stati verificati ed è stata allegata la documentazione richiesta;
- il contributo richiesto non supera il tetto previsto dalla commissione che valuterà il progetto;
- si è a conoscenza delle “regole” relative alle spese ammissibili<sup>20</sup> (indicati nel bando) ed i costi indicati per le singole voci (sia numerici che in percentuale);
- la ripartizione del *budget* tra i costi del personale, del funzionamento delle spese generali e della gestione (macro-aree che si vedranno in seguito) è chiara e coerente con le fasi di attuazione del progetto;
- i costi sono verificabili;
- le quote di co-finanziamento<sup>21</sup> (se previsto) indicate dal Bando (come percentuale sul costo complessivo del progetto) sia del/dei soggetto/i proponente/i che dei partner sono indicate nel dettaglio;

In questo senso, le competenze più utili per la sua definizione sono riferibili a due complementari tipologie:

<sup>20</sup> Per *spese ammissibili* si intendono quegli “esborsi” o “uscite” possibili o viceversa non possibili (correlate a determinate voci) che rispondono a criteri decisi di volta in volta dallo specifico bando o Ente finanziatore: ad esempio spese di viaggio, di soggiorno, rimborsi spesa volontari, costi di “impianti” (nuovi o usati), ecc.

<sup>21</sup> Il co-finanziamento può avvenire o attraverso la copertura *cash* rispetto ad una percentuale sul costo complessivo (ad esempio il 20%) oppure attraverso la modalità definita “apporti in natura”: in quest'ultimo caso si intendono come contributi al costo del progetto (sempre in relazione ad una percentuale) terreni, beni immobili, risorse materiali, attività professionali, *equivalenti in moneta ai servizi forniti*.

- individuazione, definizione e organizzazione delle spese nel momento della progettazione;
- gestione delle spese durante la realizzazione del progetto (rendicontazioni periodiche e finali).

#### A) *L'articolazione generale*

Nel piano finanziario occorre ripartire il *budget* complessivo tra quattro/cinque aree principali<sup>22</sup> (coerenti con le fasi di attuazione progettuale). Esse sono:

- Progettazione e redazione;
- Promozione attività progettuali;
- Funzionamento e spese di gestione;
- Personale (a volte i costi relativi sono trasversali e inseriti nelle altre quattro aree);
- Spese generali.

Nel compilare le aree sarà necessario riferirsi alle indicazioni fornite dal Bando rispetto alle seguenti dimensioni:

- costi ammissibili e inammissibili;
- costi individuali e totali (ad esempio costo di un singolo formatore e costo di tutta l'azione di formazione prevista);
- voci di spesa (macro e specifiche) e percentuali di spesa;
- eventuale co-finanziamento e percentuale prevista.

*Nell'allegato n. 16* si riporta un esempio.

#### B) *La costruzione*

Nella stesura del piano finanziario occorrerà seguire il seguente processo:

##### **1. comprendere i vincoli dati dal bando:**

- sull'importo complessivo che si può richiedere;
- sulle attività che possono essere retribuite (ad esempio la progettazione o la promozione);
- sulle voci e percentuali di spesa di ogni attività prevista (anche quelle trasversali);
- sui costi individuali del personale coinvolto;
- sul costo delle risorse materiali;
- sulla percentuale del cofinanziamento;

<sup>22</sup> La presentazione delle aree delineate è stata scelta dagli autori, provando a "sintetizzare" le diverse sezioni dei piani finanziari allegati ai bandi. In questo senso non vuole essere esaustiva ma corrisponde solo ad un'indicazione di massima ai fini della spiegazione/costruzione di un piano finanziario.

## 2. individuare i costi:

- progettazione e redazione del progetto;
- attività promozionali e diffusione;
- funzionamento e gestione (coordinamento, attività “centrali” del progetto, segreteria, sistema di valutazione, fase di start up, materiale e attrezzature, affitto locali, telefono, ecc.);
- costi di personale (indicati per figure e cifre orarie);
- altre spese (ad esempio fideiussione, assicurazione, ecc.);

## 3. sommare i costi ipotizzati e definire il costo totale del progetto;

## 4. verificare le percentuali ed eventualmente modificare (aumentare/diminuire) i costi delle singole voci.

In linea generale, per mantenere la logica del progetto, è consigliabile **rapportare le voci di spesa alla sua strutturazione** (ad esempio la ripartizione per *Work Packages*), con il dettaglio dei costi relativi.

Come si è illustrato all’inizio del paragrafo, *si ricorda che nella gran parte dei progetti (finanziati tramite gare o bandi) lo schema del budget è già predisposto*. Questo non sempre rappresenta una facilitazione, soprattutto perché spesso vengono indicate voci di spesa o troppo generiche o troppo analitiche, che non corrispondono o sono poco aderenti alla scansione per *Work Packages*.

È comunque buona regola, anche in presenza di schemi di *budget* precostituiti, ed in particolar modo quando entrino nel quadro finanziario risorse da più fonti (ad es.: tutti i progetti che prevedono la compresenza di finanziamenti esterni e di fondi propri), utilizzare preliminarmente una *Cost Breakdown Structure* (CBS - Struttura di scomposizione dei costi) (*allegato 17*) che consente di avere un controllo analitico delle voci di spesa sia in fase di progettazione che, successivamente, nelle fasi del controllo dell’attuazione.

### 3.10. La presentazione della domanda<sup>23</sup>

Come abbiamo visto nel capitolo 2 nel momento in cui presentiamo un progetto dobbiamo essere molto attenti alle richieste del Bando di gara e dell’avviso pubblico correlato. In chiusura del capitolo presentiamo gli

<sup>23</sup> I contenuti del sottoparagrafo che segue sono tratti in parte dall’e-book “*Progettazione sociale e accesso ai bandi*” (2012) a cura di Antonia Colasante e Angelo Salvi.

aspetti principali che occorre tener presente. Si sottolinea che di solito la verifica delle voci che seguiranno viene svolta da una apposita commissione creata ad hoc.

- a) **Ammissione a valutazione.** Il nostro progetto dovrà passare attraverso due *step* di *avanzamento*: ammissione a valutazione e ammissione a finanziamento. Nel primo caso potrà passare al vaglio positivo della commissione solo se gli aspetti formali illustrati dal bando saranno corretti e completi. Ma cosa intendiamo per aspetti formali? Nel *fac-simile dell'allegato 18* (preso e rimodulato in parte da Internet) si può notare che solitamente sono in riferimento ai documenti amministrativi, fiscali e giuridici del soggetto proponente o del capofila della rete progettuale. In altri bandi vengono richiesti anche i CV delle professionalità coinvolte, i preventivi di spesa delle risorse e delle attrezzature utili per la realizzazione del progetto, l'agilità o la certificazione dei locali dove si gestiranno le attività, ecc.
- b) **Ammissione a finanziamento.** In questo caso il progetto dovrà superare l'esame di qualità: la commissione dell'ente finanziatore entrerà nel merito di quanto scritto. Di solito nei bandi vengono delineati quali sono i criteri che verranno presi in considerazione. Nell'*allegato 19* si riporta un altro *fac-simile* (sempre tratto da Internet). Il suggerimento che si offre è utilizzare la scheda dei criteri e dei punteggi per verificare l'aderenza o meno del nostro progetto con le dimensioni ritenute importanti dal bando: in questo senso si può migliorare in itinere la redazione progettuale oppure indirizzarsi soprattutto ad alcuni punteggi poiché su determinate voci si ha la consapevolezza di essere "deboli" (ad esempio nella tipologia di rete creata nel caso in cui il bando desse un punteggio elevato "alla presenza delle istituzioni locali" e all'interno si ha solamente il Comune).
- c) **Modalità di presentazione dell'offerta.** In questa parte vengono illustrate quali sono le procedure da seguire per inviare il progetto (ed i documenti correlati) all'ente finanziatore. Di solito si hanno le seguenti possibilità:
- 1) via mail;
  - 2) via posta (in formato cartaceo, in quello elettronico oppure in entrambi);
  - 3) su un *link* apposito del sito dell'ente.
- In tutte e tre le possibilità verranno riportati gli indirizzi, i tempi, gli orari massimi ed i riferimenti dell'ufficio per avere informazioni. Sarà



importante seguire in maniera rigida le informazioni indicate per non rischiare l'esclusione della proposta

d) **Indicazione dei partner e ruoli previsti.** Occorrerà controllare la documentazione predisposta e preparata nello *step* della costruzione del partenariato (paragrafo 3.6.) specificando:

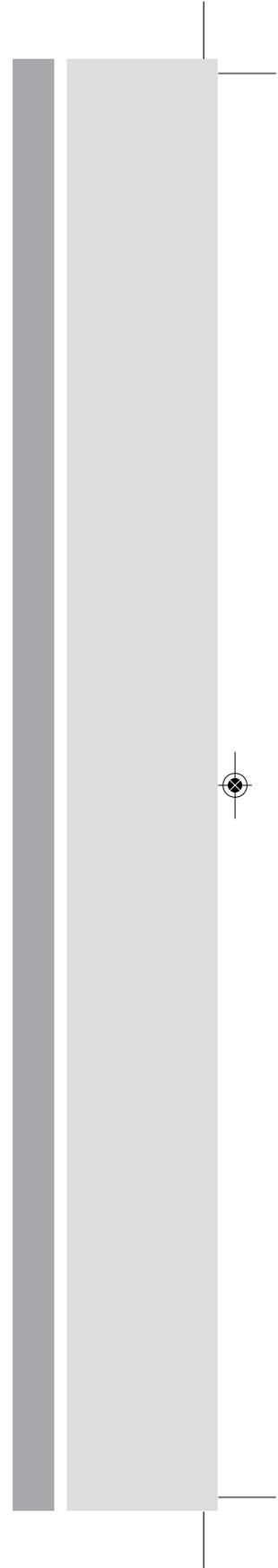
- il numero;
- il nome e la tipologia giuridica delle organizzazioni coinvolte;
- il responsabile di ogni organizzazione;
- il ruolo previsto e le attività che svolgeranno.

In alcuni bandi vengono richieste altre informazioni: ad es. lo statuto, l'esperienza pregressa in relazione all'oggetto del progetto, i dati amministrativi/fiscali, ecc.





**Allegati:  
strumenti di lavoro**





**STRUMENTI DI LAVORO – Analisi del contesto e dei fabbisogni***Allegato 1*

## L'ALBERO DEI PROBLEMI: COME SI COSTRUISCE

La *costruzione* inizia evidenziando il tema scelto /individuato; nel secondo passaggio si delineano *dall'alto verso il basso* le cause dei diversi problemi. Si esplicita in questo una **gerarchizzazione dei problemi** in cui si possano riconoscere chiaramente i nessi di *causa/effetto* (la domanda da porsi è: a cosa è dovuto?). Una volta completato il lavoro, la lettura ci consentirà nella direzione opposta (dal *basso verso l'alto*) di passare dalle specifiche *cause* (“le radici”), agli *effetti* (i “rami”) fino al tema centrale (la “cima”).

Molta attenzione va posta ad evitare l'inserimento:

- di problemi senza possibile soluzione;
- di problemi non oggettivamente riconoscibili;
- di affermazioni generiche e non dimostrabili.

I problemi saranno ben formulati quando sono:

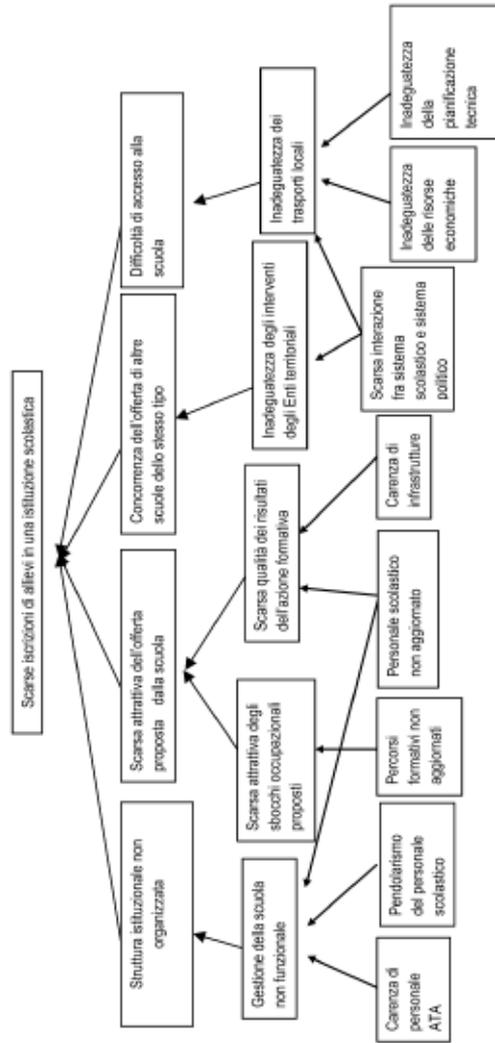
- espressi in termini negativi;
- reali (basati su fatti concreti e non su idee o opinioni);
- chiari e comprensibili da chiunque li legga;
- specifici (riferiti ad aspetti o elementi precisi quali persone, luoghi, tempi, qualità);
- non contenenti una soluzione.

**STRUMENTI DI LAVORO – Analisi del contesto e dei fabbisogni**  
Allegato 2

L'ALBERO DEI PROBLEMI: ESEMPIO

**Progetto “Servizio di Formazione destinato al personale del sistema di istruzione scolastica per lo sviluppo di competenze in progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione” (FSE - MIUR). Intervento progettato e realizzato da APRI ITALIA, Università Commerciale Bocconi, SVECO – Sviluppo e Competenze)**

**Tema: calo d'iscrizione in una scuola**





## STRUMENTI DI LAVORO - La definizione degli obiettivi

*Allegato 3*

### L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI: COME SI COSTRUISCE

Gli obiettivi andranno ordinati secondo una gerarchia di causa-effetto. Per costruire *l'Albero degli Obiettivi*, si deve esplicitare una **gerarchizzazione degli obiettivi** in cui si possano riconoscere chiaramente **i nessi di causa/effetto** partendo dal basso verso l'alto (la domanda da porsi è: a cosa porterà?). In sostanza esso rappresenta la trasposizione positiva della situazione negativa registrata nell'albero dei problemi: occorrerà trasformare tutti i problemi in possibili obiettivi da raggiungere, riformulando in positivo la situazione negativa precedentemente individuata.

**Si ricorda che:**

- a) **gli obiettivi finali del progetto (sia quelli generali che quelli specifici) saranno solo quelli che verranno riconosciuti come prioritari nell'insieme degli obiettivi delineati nell'albero (vedi allegato 4);**
- b) **occorre non confondere gli obiettivi (sia quelli generali che quelli specifici) con i risultati attesi.** Nell'allegato 5, per mostrarne la differenza sia sul piano concettuale che operativo (riprendendo anche le definizioni contenute nel paragrafo 3.3), verrà riportato un esempio.





## **STRUMENTI DI LAVORO - La definizione degli obiettivi**

*Allegato 4*

### LA SCHEDA DELLE PRIORITÀ

Lo schema aiuta **a individuare gli obiettivi prioritari dall'albero dei problemi per poi articularli in generali e specifici.**

- Assegnare un numero a ciascun obiettivo
- Stabilire il criterio di valutazione delle priorità; per esempio “importanza per i punteggi assegnati dal bando alle macro-azioni indicate e da sviluppare” o “importanza per la risposta ai problemi evidenziati nella fase dell’analisi del contesto e dei bisogni”
- Si confronta ciascun obiettivo con tutti gli altri a turno, scegliendo per ogni coppia quello che merita la priorità più alta
- Sommando le priorità ottenute da ciascun obiettivo, si stila l’elenco degli obiettivi in ordine di rilevanza
- Si divide l’elenco degli obiettivi in tre classi corrispondenti alle priorità 1,2 e 3, ecc.



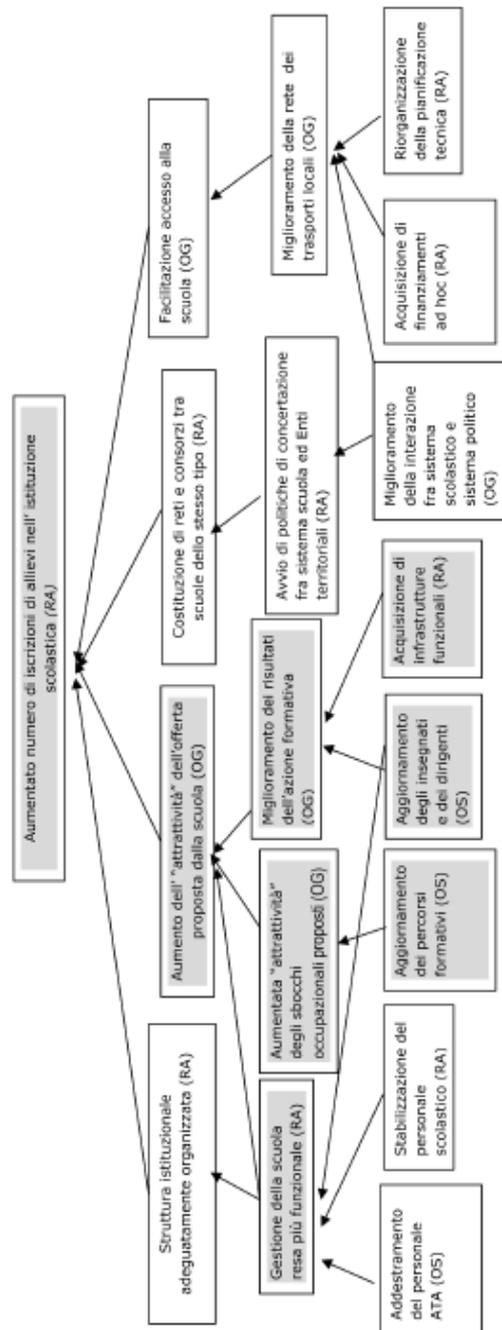
**STRUMENTI DI LAVORO - La definizione degli obiettivi**  
*Allegato 5*

L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI: ESEMPIO

**Progetto "Servizio di Formazione destinato al personale del sistema di istruzione scolastica per lo sviluppo di competenze in progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione" (FSE - MIUR). Intervento progettato e realizzato da APRI ITALIA, Università Commerciale Bocconi, SVECO - Sviluppo e Competenze)**

NB: per mostrare la differenza tra gli obiettivi generali, gli obiettivi specifici ed i risultati attesi (secondo la logica presentata nel paragrafo 3.3.) ogni frase inclusa nelle caselle verrà definita di volta in volta come Obiettivo Generale (OG), Obiettivo Specifico (OS) (che in seguito dovrà essere definito con maggiore precisione, chiarezza e concretezza) e Risultato Atteso (RS).

**Tema: calo d'iscrizione in una scuola**  
**Destinatari diretti: personale scuola (insegnanti, dirigenti, amministrativi)**





## **STRUMENTI DI LAVORO - La definizione degli obiettivi**

*Allegato 6*

### I POSSIBILI ERRORI

Lo schema mi aiuterà a **visionare gli obiettivi delineati per verificarne la congruenza con le situazioni evidenziate nell'individuazione dei problemi.**

Nell'articolazione degli obiettivi posso commettere degli errori quando sono:

- Troppo ambiziosi
- Troppo modesti
- Non misurabili
- Troppo numerosi
- Troppo complessi
- Periodo di tempo troppo lungo
- Periodo di tempo troppo breve

Un test utile potrebbe prevedere le seguenti domande:

*VALIDO SE È:*

- Misurabile (quantitativo)
- Specifico
- Centrato sui risultati (*output*)
- Realistico e raggiungibile
- Con scadenza determinata

*NON VALIDO SE È:*

- Non misurabile (quantitativo)
- Generico
- Centrato sulle attività (*input*)
- Minimo o irraggiungibile
- Con scadenza indeterminata



**STRUMENTI DI LAVORO - La definizione delle azioni e delle attività***Allegato 7*

## SCHEDA WBS: IN COSA CONSISTE E COME SI COSTRUISCE

La WBS - *Work Breakdown Structure* - (struttura di scomposizione di un progetto) **rappresenta lo strumento operativo che consente di articolare le attività del progetto scomponendole e riaggregandole in una gerarchia di livelli.** In linea di massima, gli elementi di questa gerarchia devono essere assegnati, a livello di responsabilità esecutiva, alle figure inserite del progetto.

Il completamento di tutti gli elementi garantisce il completamento del progetto. Condizione preliminare essenziale è che le *macro-azioni progettuali* vengano scandite in **Work Packages** (WP - pacchetti di lavoro): i *work packages* rappresentano l'insieme di attività che indicano l'iter del progetto (come si noterà nell'esempio dell'allegato 8).

La struttura di una scheda WP è gerarchica rispetto agli assi portanti del progetto: le azioni di coordinamento o la valutazione (ad esempio) solitamente sono trasversali e complementari. **Ogni livello sottostante rappresenta porzioni sempre più piccole delle azioni progettuali e fornisce una rappresentazione del progetto complessivo, con una scansione sempre più dettagliata.**

Le finalità principali sono:

- garantire la coerenza logica tra problemi, obiettivi e attività;
- garantire il raggiungimento degli obiettivi del progetto tramite la scomposizione delle macro-azioni progettuali in WP/attività elementari più facilmente gestibili e controllabili;
- fornire uno strumento di monitoraggio per verificare in seguito l'andamento di un progetto: partendo dai WP di livello inferiore è possibile (anche graficamente) riportare lo stato di avanzamento/termine di ogni WP e progressivamente risalire all'intero progetto;
- assicurare una chiara ed univoca responsabilità agli attori del progetto.



**STRUMENTI DI LAVORO – La definizione delle azioni e delle attività**  
*Allegato 8*

SCHEDA WBS: ESEMPIO

**Progetto per la formazione e l'aggiornamento dei membri delle organizzazioni associate alla Federazione Nazionale SCS/CNOS sui temi della cittadinanza attiva (Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Progettato e realizzato dalla Federazione SCS/CNOS)**

Il percorso prevedeva 4 azioni principali:

- a) un percorso di formazione/accompagnamento per creare e sostenere una rete di coordinatori locali (con la funzione di “tradurre” i temi del progetto nelle diverse aree regionali a cui appartenevano);
- b) nove percorsi formativi della durata di 24 h implementati dai coordinatori locali nei contesti dove operano le strutture associative SCS/CNOS;
- c) un convegno finale per la presentazione dei risultati e delle buone prassi sviluppate;
- d) Un manuale operativo ed un CDrom per sistematizzare contenuti, metodologie e linee guida dell'intero progetto.

*All'interno della WBS si articolerà solo la macro-azione del percorso di formazione/accompagnamento dei coordinatori locali. Si sottolinea che in questo caso le macro-azioni di avvio, coordinamento, promozione e valutazione, erano le azioni complementari.*

MACRO-AZIONI	ATTIVITÀ (WP livello 1)	ATTIVITÀ (WP livello 2)	RESPONSABILE
1) AVVIO DEL PROGETTO			
2) COORDINAMENTO			
3) PROMOZIONE			
4) CORSO DI FORMAZIONE PER I COORDINATORI LOCALI	4.1. Creazione del gruppo 4.2. realizzazione dell'azione di formazione 4.3. consulenza in itinere 4.4. azione di accompagnamento a distanza	<b>4.1. Creazione del gruppo</b> 4.1.1. Definizione profilo dei coordinatori 4.1.2. Contatto con i referenti locali della federazione 4.1.3. Individuazione delle persone idonee al profilo 4.1.4. Selezione e scelta delle risorse umane	Supervisore scientifico. Segreteria; coordinatore didattico. Coordinatore didattico. Coordinatore didattico.



		<p><b>4.2. Realizzazione del corso di formazione</b></p> <p>4.2.1. Preparazione materiale didattico</p> <p>4.2.2. Pianificazione temporale delle gg</p> <p>4.2.3. Allestimento aule e gestione organizzativa</p> <p>4.2.4. Erogazione giornate</p> <p><b>4.3. consulenza in itinere</b></p> <p>4.3.1. Impostazione metodologica delle giornate</p> <p>4.3.2. Pianificazione temporale delle gg</p> <p>4.3.3. Costruzione in progress del manuale operativo</p> <p><b>4.4. azione di accompagnamento a distanza</b></p> <p>4.4.1. Attivazione piattaforma informatica</p> <p>4.4.2. Gestione organizzativa</p> <p>4.4.3. Monitoraggio del lavoro via FAD</p> <p>4.4.4. Feedback partecipanti</p>	<p>Coordinatore didattico, tutor d'aula.</p> <p>Docente</p> <p>Tutor d'aula</p> <p>Docente</p> <p>Supervisore scientifico</p> <p>Coordinatore didattico</p> <p>Docente; corsisti</p> <p>Coordinatore didattico</p> <p>Coordinatore didattico</p> <p>Supervisore scientifico</p> <p>Coordinatore didattico</p>
5)	CORSI FORMATIVI TERRITORIALI		
6)	VALUTAZIONE		
7)	CONVEGNO		
8)	MANUALE OPERATIVO E CD ROM		



**STRUMENTI DI LAVORO - Lavoro di rete e costruzione del Partenariato**  
*Allegato 9*

LETTERA D'INTENTI: ESEMPIO

**Progetto “Jasmina e Maria: donne e diritti verso la strada delle pari opportunità”, Avviso per la concessione di contributi per iniziative finalizzate alla promozione delle politiche a favore delle pari opportunità di genere e dei diritti delle persone e delle pari opportunità per tutti (“Fondo per le politiche relative ai diritti e le Pari Opportunità”. Decreto ministeriale del 12 maggio 2009 del Ministro per le Pari Opportunità. Progetto presentato dall’associazione “PROBONO”).**

**Via:** **Fondazione LTFB - Onlus**  
**Città:** **Cap:**

Oggetto: Sostegno al progetto  
“Jasmina e Maria: donne e diritti verso la strada delle pari opportunità”

Nome Ente:  
La sottoscritta Nome.....Cognome.....  
nata a .....il.....  
legale rappresentante di.....

**PRESO ATTO**

dei contenuti e degli obiettivi del progetto presentato dalla associazione “PROBONO”, denominato “*Jasmina e Maria: donne e diritti verso la strada delle pari opportunità*”, in risposta all’ **Avviso per la concessione di contributi per iniziative finalizzate alla promozione delle politiche a favore delle pari opportunità di genere e dei diritti delle persone e delle pari opportunità per tutti** (“Fondo per le politiche relative ai diritti e le Pari Opportunità”. Decreto ministeriale del 12 maggio 2009 del Ministro per le Pari Opportunità).

**DICHIARA**

di sostenere il presente progetto in quanto coerente con le proprie azioni nell’ambito delle politiche a favore delle pari opportunità di genere, dei diritti delle persone e delle pari opportunità per tutti, contribuendo allo svolgimento della seconda macroazione dell’intervento (*realizzazione dell’info-point*).

Nello specifico la Fondazione “LTFB - Onlus” metterà a disposizione la piattaforma informatica in suo possesso per poter creare una sezione specifica del progetto in grado di garantire la diffusione e l’integrazione delle informazioni via internet.

La sottoscritta dichiara di aver preso visione del progetto e di sostenerlo in modo formale.

Luogo e data,

FIRMA  
La legale rappresentante



**STRUMENTI DI LAVORO - I tempi e le fasi dell'intervento***Allegato 10*

## DIAGRAMMA DI GANTT: COME SI COSTRUISCE

1. si identificano sulla prima colonna tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi facendo riferimento alla scansione dei *work packages*. Non è obbligatorio che esse siano inserite nello stesso ordine della WBS, anche se è opportuno dar loro un qualche ordine.
2. si stabilisce il limite temporale finale del progetto (ad esempio un anno, 18 mesi, ecc.);
3. si definiscono sulla prima riga le scansioni temporali (ad esempio: per un progetto semestrale, la settimana o la quindicina; per un progetto annuale, il mese; ecc.);
4. si riempiono/colorano le caselle della matrice corrispondenti ai tempi previsti per ogni attività;
5. al fine di programmare e ottimizzare l'attività di monitoraggio e valutazione, è opportuno esplicitare "il tempo" degli incontri di verifica, i quali possono essere collocati in corrispondenza del processo delle attività.

**NB:** Porre attenzione alla scansione temporale (un progetto biennale non può essere scandito in settimane; ma neppure un progetto semestrale può essere scandito in mesi).

## DIAGRAMMA DI GANTT: ESEMPIO

**Parte del progetto di formazione delineato nell'allegato 5**

ANNO.....	MESI											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ATTIVITA</b>												
<i>Azione di coordinamento</i>												
<i>Azione di promozione</i>												
Attività 3.1												
Attività 2.2												
Attività 3.3												
Attività 2.1												
Attività 3.2												
Attività 2.3												
<i>Piano di monitoraggio e valutazione</i>												
<i>Diffusione dei risultati</i>												

## STRUMENTI DI LAVORO – Definizione del sistema di monitoraggio e valutazione

Allegato 11

SCHEMA PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE: ESEMPIO

**Progetto di prevenzione del fenomeno dello Stalking destinato a giovani dai 15 ai 18 anni (Finanziamento del Comune di Roma. Progettato e realizzato dalla Cooperativa In Opera in collaborazione con l'associazione PROBONO).**

NB: nell'esempio si riporta solo l'azione 3 del progetto (ed un solo riferimento per ognuno dei livelli delineati nel sottoparagrafo 3.8.1).

WP o azioni del progetto	Oggetti della valutazione (cosa valutato)	Indicatori (dati/fatti/situazioni)	Modalità applicative/strumenti (come valutato)	Soggetti/referenti (chi applica gli strumenti)	Destinatari (a chi sono rivolti gli strumenti)	Tempi (quando)
Azione 3: realizzazione di una rappresentazione teatrale per agire i meccanismi dei comportamenti di violenza e persecuzione.	1) Sensibilizzazione dei temi affrontati	Esistenza di una maggiore capacità di riconoscere i fenomeni di "oppressione" psicologica e fisica nei rapporti di genere	Una discussione di gruppo Test a risposta multipla	Esperto valutazione	Giovani di età compresa tra i 15 e i 25 anni	Al termine dell'attività

## **STRUMENTI DI LAVORO – Definizione del sistema di monitoraggio e valutazione**

*Allegato 12*

PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE: ESEMPIO

**Progetto per la creazione e lo sviluppo di un centro ai servizi polifunzionale rivolto ad anziani, disabili e minori (L. 226/91). Progettato e realizzato dal CSV Il Melograno**

### **VERIFICA, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

L'attività di valutazione, realizzata dai responsabili del progetto, risponde alla necessità di migliorare in itinere la rispondenza degli interventi alle esigenze della comunità e di acquisire nuove conoscenze per l'implementazione di altre iniziative. La costruzione del sistema di valutazione e monitoraggio, rispetto alle metodologie, si articolerà come segue:

- ❖ *Valutazione di processo*: verifica della coerenza tra costi, tempi e risultati per monitorare l'efficacia e l'efficienza del governo del progetto e del relativo sviluppo in ogni sua fase.

*Strumenti*: liste di controllo

- ❖ *Valutazione dell'efficacia dell'azione dello sportello per gli anziani*:

1. verifica della capacità degli operatori di interagire con gli anziani del territorio in riferimento all'eshaustività della mappatura dei luoghi formali e informali e all'affluenza allo sportello degli anziani contattati
2. verifica dell'outcome sull'utenza

*Strumenti*: interviste somministrate agli utenti in occasione di iniziative territoriali per la verifica della mappatura e la capacità di dialogo dello sportello

- ❖ *Valutazione del gradimento dei Centri previsti per i disabili e per i giovani*:

Rispetto al Centro verranno somministrati agli utenti (spesso saranno i nuclei familiari) dei questionari di qualità percepita per calibrare le attività rispetto alle loro esigenze. Inoltre attraverso dei colloqui individualizzati di verifica si sonderanno costantemente i seguenti aspetti: il grado di risoluzione dei problemi dell'utenza, il cambiamento del rapporto tra utenza ed i servizi pubblici, la capacità di ricezione ed individuazione delle problematiche degli utenti e la soddisfazione complessiva dei servizi offerti.

*Strumenti*: questionari di qualità; colloqui individualizzati di verifica

- ❖ *Valutazione degli operatori*

1. verifica dei punti di forza e dei punti di debolezza del progetto relativamente ad ogni settore di attività;
2. identificazione dei fattori territoriali e organizzativi che ostacolano la realizzazione di alcune fasi del progetto;

*Strumenti*: questionari, incontri periodici con gli operatori, analisi dei dati raccolti in itinere.

- ❖ *Valutazione della capacità di diffusione*:

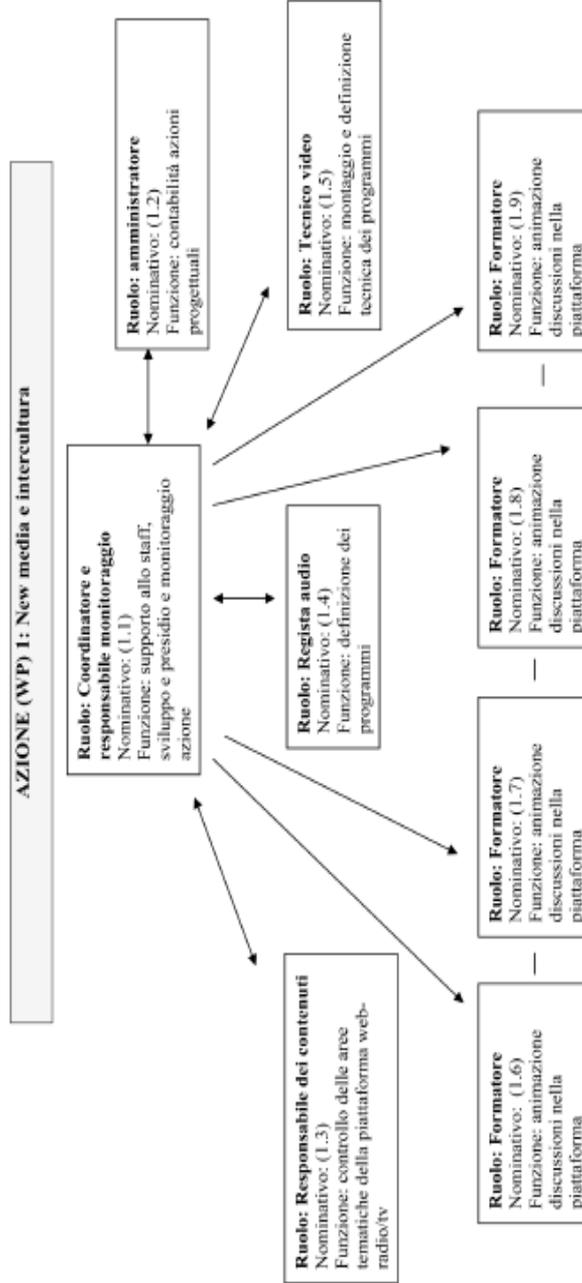
1. verifica dell'impatto sulla stampa locale delle attività progettuali, accesso al sito dedicato al progetto, gradimento del report conclusivo.
2. verifica dell'azione di marketing in rapporto all'affluenza alle attività promosse dal Centro

*Strumenti*: conteggio del numero degli articoli dedicati dalla stampa locale alle iniziative pubbliche della Cooperativa, conteggio del numero di visitatori del sito dedicato al progetto, questionari somministrati agli utenti della Cooperativa e analisi dei target raggiunti.

**STRUMENTI DI LAVORO – Quadro delle risorse e piano finanziario**  
Allegato I.3

ORGANISATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE  
(OBS - STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI PROGETTO): ESEMPIO

**Parte del progetto di accoglienza, inserimento e socializzazione per minori migranti (FEI - Fondo Europeo Integrazione. Unione Europea. Presentato dalla Federazione SCS/CNOS)**



**STRUMENTI DI LAVORO – Quadro delle risorse e piano finanziario**  
Allegato 14

SCHEMA DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE UMANE: ESEMPIO

**Progetto di formazione e aggiornamento dei membri delle organizzazioni associate alla Federazione Nazionale SCS/CNOS sui temi della “cittadinanza attiva” (vedi allegato 8).**

ATTIVITÀ WP livello 2 (dove)	Giornate/ore (quanto)	Risorse umane (chi)	Periodo (quando) <sup>24</sup>	Modalità di erogazione (cosa fa ogni figura coinvolta)*
<b>4.1. Creazione del gruppo</b>				
4.1.1. Definizione profilo dei coordinatori	3 h	1 supervisore scientifico, 1 segretaria, 1 coordinatore didattico	<i>Ad esempio 15 gg</i>	Creazione scheda con mansioni e compiti (S) Telefonate e mail (SR) Lettura CV e colloqui telefonici (C)
4.1.2. Contatto con i referenti locali della federazione	4 h			
4.1.3. Individuazione delle persone idonee al profilo	3 h			
4.1.4. Selezione e scelta delle risorse umane	4 h			
<b>4.2. Realizzazione del corso di formazione</b>				
4.2.1. Preparazione materiale didattico	5 h	1 Coordinatore didattico, 1 tutor d'aula, 1 docente	<i>Ad esempio 45 gg</i>	Ricerca materiale, creazione slides ed esercitazioni (C) Elaborazione calendario delle date del corso (SR) Controllo strumenti didattici e predisposizione logistica (T) Attività d'aula (D)
4.2.2. Pianificazione tempi	2 h			
4.2.3. Allestimento aule e gestione organizzativa	1 h			
4.2.4. Erogazione giornate	16 h			
<b>4.3. consulenza in itinere</b>				
4.3.1. Impostazione metodologica delle giornate	2 h	1 Supervisore scientifico, 1 coordinatore didattico, 2 docenti	<i>Ad esempio 2 mesi</i>	Creazione programma e scelta strumenti formativi (C) Elaborazione calendario delle date Attività d'aula (D)
4.3.2. Pianificazione tempi	1 h			
4.3.3. Costruzione in progress del manuale operativo	8 h			

<sup>24</sup> In questa parte solitamente si fa riferimento al GANTT ed ai tempi di articolazione indicati per ciascuna delle attività.

<b>4.4. azione di accompagnamento a distanza</b> 4.4.1. Attivazione piattaforma informatica 4.4.2. Gestione organizzativa 4.4.3. Supervisione didattica 4.4.4. Feedback partecipanti	5 h 20 h 10 h 10 h	1 Coordinatore didattico, 1 Supervisore scientifico	<i>Ad esempio 2 mesi</i>	Definizione delle aree e delle sezioni (C) Controllo e verifica del corretto utilizzo della piattaforma (C) Monitoraggio dei documenti inseriti nella piattaforma e supporto al ruolo (S) Richiesta indicazioni ed informazioni (C)
--	-----------------------------	---	--------------------------	--

\*Legenda: S (supervisore scientifico); C (coordinatore didattico); D (docente); SR (segretaria); T (tutor d'aula)

**STRUMENTI DI LAVORO – Quadro delle risorse e piano finanziario**  
*Allegato 15*

SCHEMA DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE MATERIALI: ESEMPIO

**Parte del progetto di formazione e aggiornamento dei membri delle organizzazioni associate alla Federazione Nazionale SCS/CNOS sui temi della “cittadinanza attiva” (vedi allegato 8)**

ATTIVITÀ / WORK PACKAGES	INFRASTRUTTURE, MATERIALI E ATTREZZATURE
5) COORDINAMENTO	Stanza per postazione e PC Scheda telefonica per telefono mobile
6) SEGRETERIA AMMINISTRAZIONE	Stanza per postazione e PC Materiale di cancelleria
7) PROMOZIONE	Programma grafico Brochure e materiale pubblicitario
8) CORSO DI FORMAZIONE PER I COORDINATORI LOCALI	Aula Materiali didattico (dispense) Strumenti didattici (Proiettore, lavagna a fogli mobili) Materiale di consumo (fotocopie per dispense e ed esercitazioni)
9) CORSI FORMATIVI TERRITORIALI	Aula Sala docenti Materiali didattico (dispense) Strumenti didattici (Proiettore, lavagna a fogli mobili) Materiale di consumo (fotocopie per dispense e ed esercitazioni) Materiale di cancelleria (penne, fogli e cartelline)
10) VALUTAZIONE	Programma statistico Ufficio e PC
11) CONVEGNO	Brochure Catering Locale per evento Strumenti didattici (Proiettore, lavagna a fogli mobili)
12) MANUALE OPERATIVO E CD ROM	1.000 copie per stampa manuale 1.000 copie per elaborazione e produzione CD

**STRUMENTI DI LAVORO – Quadro delle risorse e piano finanziario**  
*Allegato 16*

PIANO ECONOMICO: ESEMPIO

**Intervento di creazione e sviluppo di uno sportello informativo ed il primo orientamento rivolto a migranti. (Finanziato dal Comune di Roma). Progettato e realizzato dall'associazione Camminare Insieme.**

Piano economico	
1. Macro-voci di spesa previste (finalizzate strettamente alla realizzazione del progetto):	
a. spese di progettazione	€ 1.500
b. attività promozionali	€ 22.800
c. spese funzionamento e gestione	€ 10.000
d. rimborso spese volontari	€ 7.400
e. spese personale interno	€ 11.600
f. assicurazione	_____
g. spese di strutture	€ 25.000
h. spese di viaggio, vitto, alloggio	€ 2.500
i. spese amministrative, materiali didattici	€ 15.080
j. altre voci di spesa (Irap)	€ 1.120
Totale COMPLESSIVO	€ 97.000
2. Entità di contributo richiesto	€ 67.900
3. Parte a carico dell'organizzazione proponente (30%) e origine delle risorse (specificare la natura delle risorse)	
£ 4.100 attività promozionali	
£ 5.000 spese di funzionamento e gestione	
£ 5.000 materiali didattici	
£ 15.000 spese di strutture	Totale € 29.100

**STRUMENTI DI LAVORO – Quadro delle risorse e piano finanziario**  
Allegato 17

**COST BREAKDOWN STRUCTURE**  
(CBS - STRUTTURA DI SCOMPOSIZIONE DEI COSTI): ESEMPIO

**Parte del progetto di prevenzione del Fenomeno dello Stalking destinato a giovani dai 15 ai 18 anni (vedi allegato 11)**

ATTIVITA'/WORK PACKAGE	SOGGETTO/OGGETTO	Unità di costo	Costo unitario	N. Unità di costo	TOTALE 1	Tipologia Fonte	Costi accessori (tipologia)	Importo costi accessori	TOTALE 2	NOTE
<b>Fase di start-up</b>				<b>10h</b>						
Ruotazione di staff e suddivisione dei ruoli	Coordinatore	h.	50,00	2	100,00	fondi associazione				
Promozione del percorso nelle tre realtà coinvolte	Coordinatore	h.	50,00	2	100,00	fondi associazione				
Predisposizione materiale didattico, luoghi/spazi e controllo calendario attività	Coordinatore	h.	50,00	6	300,00	fondi comune	rimborso spese trasporti	50,00	350,00	
<b>Implementazione e realizzazione</b>										
<b>1° azione</b> <i>(incontri di formazione/conoscenza sul tema dello stalking)</i>				<b>18 h</b>						
Preparazione incontri	Esperta/docente	h.	50,00	3	150,00	fondi comune				
Realizzazione dei due incontri	Esperta/docente	h.	70,00	12	840,00	fondi comune				
Redazione report	Esperta/docente	h.	50,00	3	150,00	fondi comune				
<b>Implementazione e realizzazione</b>										
<b>2° azione</b> <i>(visita di nr. coreografi)</i>				<b>70 h</b>						
Preparazione e costruzione del cortometraggio	Esperto A	h.	40,00	60	2400,00	fondi comune	rimborso spese materiale tecnico	200,00	2600,00	
Visione del cortometraggio	Psicologa	h.	70,00	10	700,00	fondi comune				



**FAC-SIMILE – La presentazione della domanda***Allegato 18*

## AMMISSIONE A VALUTAZIONE

**Documenti da presentare nell'ambito di un bando per la selezione e finanziamento per di progetti finalizzati alla prevenzione ed all'educazione alla legalità in favore di giovani (15-25 anni) da affidare ad associazioni, Enti, cooperative sociali**

**Ciascun organismo, pena l'esclusione, dovrà produrre la seguente documentazione** obbligatoria in originale o in copia conforme o con autocertificazione (in questo ultimo caso dovrà essere allegata la fotocopia del documento di identità del legale rappresentante) all'atto della presentazione della domanda:

1. **Domanda** in originale di partecipazione al bando di gara con l'indicazione del responsabile del progetto, sottoscritta dal legale rappresentante dell'organismo (in caso di organismi associati, da tutti i componenti l'associazione e con l'indicazione dell'organismo capofila o mandatario);
2. **Atto costitutivo**, in copia conforme all'originale o in originale o in copia autocertificata per i consorzi l'elenco dei consorziati deve essere aggiornato alla data di scadenza del termine di presentazione delle domande;
3. **Statuto**, in copia conforme all'originale o in originale o in copia autocertificata;
4. **Codice fiscale** o autocertificazione ai sensi dell'art. 46 del DPR 28 dicembre 2000, n. 445;
5. **Certificato** in copia conforme all'originale o in originale o in copia autocertificata di iscrizione alla **Camera di Commercio** di vigenza, o autocertificazione in merito ai sensi dell'art. 47 del DPR. 28 dicembre 2000 n. 445. Tale certificato deve contenere la verifica circa l'esistenza di emissioni, negli ultimi cinque anni, di dichiarazioni relative a fallimento-liquidazione – amministrazione coatta – emissione in concordato o amministrazione controllata;
6. **Certificato** in copia conforme all'originale o in originale o in copia autocertificata di **iscrizione all'Albo Regionale** – per le cooperative sociali – od autocertificazione ai sensi dell'art. 47 del DPR. 28 dicembre 2000, n. 445;
7. **Dichiarazione**, in caso di **ATI o ATS** o di **Consorzio** ai sensi dell'art. 47 del DPR 28 dicembre 2000, n. 445 **che non esistono rapporti di controllo o collegamento a norma dell'art. 2359 C.C.** tra gli organismi partecipanti alla gara;
8. **Copia sottoscritta**, per accettazione, in tutte le sue parti **della convenzione** tipo di cui all'allegato B) della determinazione dirigenziale Dipartimento XIV Promozione dei Servizi Sociali e della Salute di cui al presente avviso pubblico;
9. **Attestazione del possesso dei requisiti di ordine generale** di cui all'art. 38 del DLgs. 12 aprile 2006 n. 163 mediante dichiarazione sostitutiva in conformità alle disposizioni del DPR 28 dicembre 2000, n. 445 nella quale

- devono essere indicate anche le eventuali condanne per le quali si sia beneficiato della non menzione.
10. **D.U.R.C.** art. 2, L. 226 del 22.11.02, documento unico di regolarità contributiva, in corso di validità, attestazione relativa all'assolvimento degli obblighi contributivi e contrattuali INPS ed INAIL. Qualora l'Organismo non abbia in essere rapporti di lavoro dipendente dichiarazione, prodotta ai sensi del DPR 28 dicembre 2000 n. 445;
  11. **Certificato** e/o autocertificazione relativa al possesso dei requisiti ed all'assenza di cause ostative **come previsto dalle disposizioni antimafia** di cui alla L. 575/1965 così come modificata dalla L. 155/2005;
  12. **La documentazione di cui al successivo punto 4.**
  13. **Il progetto**, sottoscritto dal legale rappresentante dell'organismo concorrente;
  14. **L'offerta dettagliata** indicante il costo del progetto in Euro (al netto dell'IVA al 20%), proposta dall'organismo concorrente indicata su apposita separata nota sottoscritta dal legale rappresentante;
  15. **Dichiarazione** sottoscritta dal Legale Rappresentante e nel caso di ATI da tutti i legali rappresentanti cumulativamente o singolarmente, di accettazione che i dati forniti possano essere trattati ai sensi del D.Lgs. 30 giugno 2001 n. 196, "Codice in materia di protezione dei dati personali" per gli scopi propri della gara e dell'eventuale successivo incarico; sia dall'Ufficio ricevente che dai componenti della Commissione incaricata della valutazione delle offerte.
  16. **Ultimo bilancio approvato** (preventivo e/o consuntivo) in copia conforme all'originale o in originale o in copia autocertificata;
  17. **Dichiarazione del regime IVA applicato** a norma delle disposizioni di legge.

Le **associazioni e gli Enti** partecipanti alla gara devono presentare la documentazione di cui ai precedenti numeri 1), 2), 3), 4), 7), 8), 9), 10) 11), 12), 13), 14), 15), 16), 17).

Le **ATS o consorzi di associazioni** partecipanti alla gara:

- I Capofila devono presentare la documentazione di cui ai precedenti numeri 1), 2), 3), 4), 7), 8), 9), 10), 11), 12), 13), 14), 15), 16), 17).
- Gli associati o consorziati, devono presentare insieme alla Capofila la documentazione di cui ai numeri 1), 2), 3), 4), 7), 8), 9), 10), 11), 12), 15), 16). Per quanto concerne il n. 1 la manifestazione di volontà a partecipare all'ATS o Consorzio indicante la Capofila o la Capogruppo potrà essere singola, ovvero per mezzo di sottoscrizione della domanda della Capofila o Capogruppo.

Le **cooperative sociali** partecipanti alla gara devono presentare la documentazione di cui ai precedenti numeri 1), 2), 3), 4), 5), 6), 8), 9), 10) 11), 12), 13), 14), 15), 16), 17).

Le **ATI o consorzi di cooperative sociali** partecipanti alla gara:

- I Capofila devono presentare la documentazione di cui ai precedenti numeri 1), 2), 3), 4), 5), 6), 7) 8), 9), 10), 11), 12), 13), 14), 15), 16), 17).
- Gli associati o consorziati, devono presentare insieme alla Capofila la documentazione di cui ai numeri 1), 2), 3), 4), 5), 6), 7), 8), 9), 10), 11), 12), 15),



16). Per quanto concerne il n. 1 la manifestazione di volontà a partecipare all'ATI o Consorzio indicante la Capofila o la Capogruppo potrà essere singola, ovvero per mezzo di sottoscrizione della domanda della Capofila o Capogruppo.

**Dovrà altresì essere presentata** – nella stessa busta contenente il progetto – una dichiarazione debitamente sottoscritta e datata dal legale rappresentante dell'Organismo (in caso di ATI, ATS o consorzio da ciascun organismo) attestante l'impegno relativo a:

- applicazione per gli operatori del C.C.N.L. di categoria;
- applicazione per i rappresentanti delle cooperative della normativa prevista per il settore cooperativistico nel rispetto dei principi di mutualità;
- l'impegno nelle prestazioni del servizio degli stessi operatori dei quali sono stati presentati i curricula in sede di partecipazione al presente avviso pubblico;
- l'impegno di rispettare negli interventi quanto stabilito dal D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196.

**La documentazione richiesta dovrà essere prodotta completa per ciascun progetto presentato.** La mancata presentazione di uno o più documenti tra quelli richiesti darà luogo all'esclusione dalla gara. La commissione esaminatrice potrà richiedere chiarimenti e/o integrazioni in relazione alla documentazione presentata, qualora non verrà data risposta entro il tempo stabilito, si procederà all'esclusione dalla gara.



**FAC - SIMILE – La presentazione della domanda***Allegato 19*

## AMMISSIONE A FINANZIAMENTO

***Criteria di valutazione nell'ambito di un bando per la selezione e finanziamento per di progetti finalizzati alla prevenzione ed all'educazione alla legalità in favore di giovani (15-25 anni) da affidare ad Associazioni, Enti, Cooperative Sociali***

**Criteria generali di valutazione dei progetti  
per la formazione delle graduatorie di merito**

I progetti pervenuti saranno esaminati da una apposita Commissione nominata che valuterà le proposte in base alla validità, coerenza e rispondenza del progetto agli obiettivi richiesti, all'integrazione ed alla partecipazione territoriale, alla significatività della struttura di rete, al grado di coinvolgimento di giovani nella progettazione e gestione del progetto ed all'adeguatezza dei sistemi di monitoraggio e valutazione ed attribuirà il punteggio fino ad un massimo di **100 punti**.

	<b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Punti complessivi 100</b>
<b>A</b>	Progetto	<b>Max punti 45</b>
<b>B</b>	Grado di coinvolgimento attivo dei giovani	<b>Max punti 15</b>
<b>C</b>	Integrazione, partecipazione, significatività della struttura di rete	<b>Max punti 10</b>
<b>D</b>	Professionalità degli operatori, degli esperti e dei docenti proposti	<b>Max punti 10</b>
<b>E</b>	Esperienze precedentemente maturate nel campo dell'educazione alla legalità e nello specifico percorso prescelto	<b>Max punti 10</b>
<b>F</b>	Coerenza e analiticità del piano finanziario rispetto alla proposta progettuale	<b>Max punti 10</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>MAX PUNTI 100</b>

La commissione provvederà alla valutazione dei progetti/offerta ed all'attribuzione dei punteggi ed avrà altresì il compito di redigere le graduatorie ognuna relativa al tema indicato. L'attribuzione dei punteggi verrà effettuata utilizzando delle schede di valutazione che "l'istituenda" commissione adotterà nel rispetto delle indicazioni sopra descritte. La Commissione è autorizzata e incaricata di redigere graduatorie, senza punteggi ex equo, secondo i criteri e i punti di merito. I soggetti concorrenti possono presentare domanda per la progettazione e la realizzazione dei vari temi indicati, il tutto in buste separate con propria documentazione completa. **A ciascun organismo partecipante, in caso di idoneità e di diritto all'assegnazione, sarà affidata la realizzazione di un solo progetto.**



## Conclusioni

Arrivati alla conclusione del manuale, ci auspichiamo che il *percorso* illustrato possa costituire un riferimento qualora si intenda predisporre e formulare un progetto per poi partecipare ad un bando. Soprattutto nel capitolo 3 (in cui si è affrontata in maniera approfondita la *tecnica di progettazione*), si sono inseriti elementi teorici, indicazioni, esempi e strumenti che se seguiti nella loro consequenzialità e logica interna, possono essere delle linee guida utili non soltanto per definire i diversi *step* progettuali in maniera chiara e corretta ma anche per avere maggiori possibilità di ottenere finanziamenti per le proprie proposte d'intervento.

Ma, come abbiamo affermato più volte nel capitolo 1 (e in parte anche nel 2), vorremmo ribadire un concetto che racchiude la nostra idea di progettazione sociale: *il lavoro di progetto, al di là dei bandi, può e deve essere visto innanzitutto come uno ottimo strumento per pensare e costruire in maniera più efficace le attività e servizi delle ONP. Proprio per questo motivo occorre uscire dalla mera logica dei progetti scritti solo per avere dei finanziamenti (soprattutto se si è una APS o una ODV), non sminuire il valore delle proposte se non si riescono a vincere le gare ed iniziare a pensare alla progettazione come ad una prospettiva ed una mentalità che faciliti la crescita qualitativa della nostra organizzazione e il rapporto con il territorio (la comunità ed i soggetti che ne fanno parte). In tal senso proviamo a seguire un'ultima riflessione, che vuole essere una sintesi del significato che leghiamo al concetto di progettazione.*

Sappiamo che negli ultimi anni esiste un *problema* che riguarda il rapporto delle ONP con le istituzioni. Un problema abbastanza evidente (ma non sempre evidenziato) che si mostra in diversi aspetti del quotidiano dell'azione sociale. *Il problema dei soldi*. Non solo e non tanto il problema dei soldi che non ci sono, che sono pochi, che non sono sufficienti a garantire la sostenibilità delle iniziative, ma anche il problema dei soldi che ci sono, ed *in quanto tali* possono rappresentare un aspetto di potenziale ambiguità, snaturamento, conflittualità interne. Il problema si mostra nei

dibattiti sull'identità e lo specifico del Terzo Settore o nelle distinzioni delle leggi e delle proposte di riforma, ma anche nell'impegno di tutti i giorni, nelle discussioni tra operatori o tra associazioni. In tal senso i corsi di formazione alla progettazione sono delle occasioni emblematiche in cui, in piccolo, si presentano tutti gli aspetti nodali e rischi connessi a questa problematica. Perché cosa chiedono i corsisti che partecipano, spesso numerosi, ai corsi di formazione in progettazione sociale? Di riuscire a scrivere un buon progetto, ma anche di capire come funzionano i "giochi" e, *in fondo*, di accedere così ai finanziamenti che, si sa, in questa fase sono anche pochi. Perché è questo *il rischio e forse la tendenza dei volontari e degli operatori che si avvicinano alla progettazione sociale: di ridurre alla capacità di stesura e costruzione di progetti e di risposta ad un bando*. Ridurre la capacità di progettazione, e quindi ridurre se stessi, ad attori di iniziative che l'ente pubblico di riferimento ha approvato, accettato, fatto proprie, con il rischio che in questi sodalizi di intenti si accettino molti compromessi, per acquiescenza e spirito di riconoscimento.

*Se questo può essere il "do ut des" di chi con i finanziamenti pubblici ci vive, per molte associazioni ovviamente "il gioco non vale la candela", sia perché la candela in cambio è spesso misera, sia perché il gioco è ben altro.*

L'ideale sarebbe che il Terzo Settore (e soprattutto l'associazionismo) fosse composto da operatori e volontari *onesti, trasparenti e coerenti con i valori di solidarietà sociale che si perseguono* e di persone libere, nel loro impegno, da dipendenze economiche e dunque preziosamente *autonome* nelle valutazioni, nelle proposte e nelle eventuali denunce. Rappresentanti di una cittadinanza più attenta ai problemi perché più vicina e più disinteressata, che sia sensibile alle frontiere del disagio e vigile sui processi di decisione. Una cosa che a ben vedere è profondamente diversa dalla competenza di risposta a bando, se non addirittura opposta. Imparare a progettare non solo per eseguire con un'alta capacità tecnica, quindi per dire dei sì e dirla bene, ma anche eventualmente per dire dei no, spesso faticosi, anch'essi però in modo tecnicamente fondato dunque meno eludibili dall'amministrazione: *progettazione sociale come strumento di presenza politica, questa è la competenza sintonica con l'identità dell'associazionismo attuale e con un personale (operatori e non) che fa della credibilità la propria forza.*

Se questa è la competenza, essa rappresenta però anche un problema formativo inevitabile nei corsi sulla progettazione sociale, ovvero il problema di fornire strumenti insieme al senso del tutto peculiare del loro

uso. In quest'ottica le agenzie formative cui i volontari o gli operatori si rivolgono sia direttamente che indirettamente (come ad esempio la direzione della Federazione SCS/CNOS) dovrebbero tenere in evidente considerazione i compiti specifici e spesso aggiuntivi che caratterizzano le progettualità delle associazioni (sia di volontariato che di promozione sociale). *Se possibile, allargare il discorso alle competenze di esplorazione di bisogni inespressi da parte del territorio, di animazione del contesto sociale, di comunicazione pubblica, di attivazione politica.* Formare a progettare non un intervento ma una *presenza* in un territorio, indipendente e vigile rispetto agli orientamenti prevalenti. Una formazione dunque che sviluppi anche una coscienza ed una prassi di confronto propositivo tra le ONP ed il loro contesto e tra le micro situazioni e i processi di più vasta portata.

Ma se è riconosciuto, istituito, valorizzato il ruolo politico del Terzo Settore (e ancor di più quello dell'associazionismo), allora il problema di promuovere una progettualità a tale livello è *di fatto* anche un problema dell'amministrazione pubblica. Che dovrebbe, quindi, mettere in atto specifiche azioni non solo per accogliere, ma per *suscitare* proposte e letture dei problemi sociali da parte dei volontari e degli operatori, preservandone la peculiarità di ruolo.

Ed è un problema ed un dovere anche del Terzo Settore stesso, nel senso che è chiamato a sviluppare una prospettiva strategica per ridefinire il proprio specifico anche nei rapporti con le amministrazioni. *In questa ottica definire assetti diversificati, magari con un'associazione-madre cui fanno seguito cooperative sociali che possano gestire i servizi e le convenzioni, può essere una strada con cui tentare di mantenere distinzioni e significati diversi (la Federazione SCS CNOS è esemplificativa in tal senso).*

Si parla spesso della crisi della presenza giovanile nelle ONP (soprattutto come volontari). Crediamo che l'attenzione a preservare una prospettiva di incisione politica in un territorio, di sviluppo di processi di cambiamento più ampi contro ogni appiattimento sull'azione quotidiana e sul mero svolgimento di servizi, rappresenti un aspetto cruciale da cui rilanciare una credibile proposta proprio per i giovani, molto attenti alla coerenza ed alla credibilità.

Aver presenti questi problemi è dunque una questione anche di sviluppo strategico per i livelli dirigenziali delle associazioni. Riuscire ad esplicitarli e discuterli produttivamente è, appunto, un obiettivo progettuale.





## Bibliografia

- ASCOLI E., RANCI C. (a cura di) (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma.
- ATZEI P. (a cura di) (2004), *La gestione dei gruppi nel Terzo settore*, Carocci, Roma.
- BIFULCO L., DE LEONARDIS O. (2005), *Sulle tracce dell'azione pubblica* in L. BIFULCO (a cura di), *Le politiche sociali. Temi e prospettive emergenti*, Carocci, Roma.
- BORGOGNI L. (1996), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- BORZAGA C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Edizioni FiVol, Roma.
- BUSNELLI F., GIULIANI S. (1998), *Come si fa... a organizzare le risorse umane*, Edizioni FiVol, Roma.
- CARLI R., PANICCIA R.M. (1998), *Psicologia della formazione*, Il Mulino, Bologna.
- CERRI M. (2000), *Il risk management al servizio del non profit*, Edizioni Egea, Milano.
- COLASANTE A., SALVI A. (2012) "Progettazione sociale e accesso ai bandi", e-book edito da "Liquid Plan" e pubblicato sul sito [www.psicologialavoro.it](http://www.psicologialavoro.it).
- COMOGLIO M. (2003), prefazione del testo *La gestione dei gruppi nel Terzo settore* a cura di Paola Atzei, Carocci, Roma.
- COMOGLIO M., CARDOSO M.A. (1996), *Insegnare e apprendere in gruppo. Il cooperative Learning*, Libreria Ateneo Salesiano, Roma.
- DILTS R. (1998), *Leadership e visione creativa*, Guerini Editore, Milano.
- FEDERICI N. (1980), *Istituzioni di demografia*, Elia edizioni, Roma.
- FORTI D., MASELLA F. (2004), *Lavorare per progetti*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- FRISANCO R., RANCI C. (a cura di) (1999), *Le dimensioni della solidarietà*, Edizioni FiVol, Roma.
- GIOIA C. (1998), *Come si fa un progetto*, Edizioni FiVol, Roma.
- GIULIANI S. (1996), *Come si fa la lettura del territorio*, Edizioni FiVol, Roma.
- GRUMO M. (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano.
- JOHNSON D.W., JOHNSON F.P., SMITH K.A. (1991), *Active Learning: Cooperation in the College Classroom*. Edina, Interaction Book Company, (MA) USA.
- JOHNSON D.W., JOHNSON F.P., *Joining Together* (1994) *Group Theory and Group Skills*, Allyn and Bacon, Boston (MA), USA.
- LENZI F. (a cura di) (1998), *Dissotterrare i talenti. Analisi e proposte per il management non profit*, Scuola di management/Confederazione nazionale delle Misericordie d'Italia, Firenze.
- MONTESARCHIO G., MARGHERITA G.V., GUIDI M. e VANNUCCI R. (2001), *L'offerta della ristorazione romana nell'Anno Santo 2000*, in Montesarchio Gianni (a cura di), *PREtesti di colloquio BIS*, Scione Editore, Roma.
- MONTIRONI M., COPPARI M. (1997), *Capitale umano e imprese e servizi*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.



- MORGANTI M. (1998), *Non profit: produttività e benessere*, Franco Angeli, Milano.
- NEPI A. (2004), *Gestire le relazioni nel project management*, Franco Angeli, Milano.
- NICKSON D., SIDONS S. (2001), *La gestione dei progetti*, Franco Angeli, Milano.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1995), "Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione", Garzanti Libri, Milano.
- RANCI C. (2004), *Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare*, Il Mulino, Bologna.
- RUVOLO G. (2001), *Aziendalizzazione della polis e coscienze comunitarie nell'azienda*, in Di Maria Franco, (a cura di), *Psicologia della convivenza*, Franco Angeli, Milano.
- SCHEIN E. (1999), *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- STROPPIANA A. (2009), *Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico*, Franco Angeli, Milano.





## Nota sugli autori

### Amirian Jamil Karim

Opera nel campo della formazione e della progettazione finanziata. Progettista sociale, elabora, pianifica e valuta interventi nazionali ed europei per organizzazioni pubbliche e del non profit. È socio fondatore dello Studio Aliante (j.amirian@studioaliante.com). Tra le sue pubblicazioni segnaliamo volentieri il manuale *“La progettazione sociale. Esperienze e riflessioni”* (2012) scritto per Carocci Editore.

### Busnelli Francesca

Opera nel campo della formazione sociale e della supervisione d'equipe degli operatori. Si è specializzata sui temi della consulenza organizzativa, della gestione delle risorse umane e della comunicazione interna. È docente di Project Management all'Università Pontificia Salesiana di Roma. È socia fondatrice dello Studio Aliante (f.busnelli@studioaliante.com). Tra le sue pubblicazioni segnaliamo volentieri i manuali operativi *“Nuovi educatori. Percorsi di formazione e modelli organizzativi”* (scritto insieme a Giancarlo Cursi, 2010) e *“Le regole aiutano a crescere”* (scritto insieme ad Angelo Salvi e Jamil Amirian) editi dalla Federazione SCS/CNOS.

### Salvi Angelo

Opera nel campo dello sviluppo delle risorse umane e della progettazione sociale come consulente. Specializzato in attività di “formazione formatori”, coordina e gestisce interventi formativi per organizzazioni pubbliche e del non profit. È socio fondatore dello Studio Aliante (a.salvi@studioaliante.com). Tra le sue pubblicazioni segnaliamo volentieri il manuale operativo *“L'educazione alla cittadinanza: dalla formazione all'intervento sul territorio”* (scritto insieme a Francesca Busnelli e Jamil Amirian, 2011), edito dalla Federazione SCS/CNOS e *“Progettazione sociale e accesso ai bandi”* (scritto insieme ad Antonia Colasante) e-book edito da “Liquid Plan” e pubblicato sul sito www.psicologialavoro.it.

### D'Andrea Giovanni

Presidente nazionale della Federazione SCS/CNOS – Salesiani per il Sociale e Coordinatore Nazionale ambito disagio ed emarginazione Opere Salesiane.



