

nero **su** **bianco**
numero NOVE - 2018

Un metodo per la progettazione

*Strumenti operativi per supportare le Organizzazioni
di Volontariato nel percorso di progettazione sociale.*

a cura di **Gabriele Gesso**

nero**sub**bianco
numero NOVE - 2018

Un metodo per la progettazione

*Strumenti operativi per supportare le Organizzazioni
di Volontariato nel percorso di progettazione sociale.*

a cura di **Gabriele Gesso**

INDICE

Prefazione	pag. 6
Premessa	pag. 7
Introduzione: un metodo come un altro	pag. 8
1. In principio fu il caos	pag. 13
2. Un po' di ordine: dall'ideazione alla pianificazione	pag. 27
3. La Pianificazione	pag. 33
3.1 Wp: dall'attività al pacchetto lavoro	pag. 34
3.2 Il cronoprogramma	pag. 42
3.3 Il Budget	pag. 47
3.4 Il Piano di comunicazione	pag. 48
3.5 L'innovazione	pag. 49
3.6 La valutazione	pag. 49
4. Un passo verso il futuro: l'impatto sociale nella Riforma del Terzo Settore	pag. 51
5. In conclusione	pag. 55

Prefazione

“Istruzioni per l’uso”: i libretti che circolano accanto alla miriade di oggetti più o meno complicati che ci troviamo ad acquistare hanno sempre suscitato grande interesse. Oggetti da montare o da far partire, meccanismi da mettere in moto: se non fosse stato per le “istruzioni per l’uso” probabilmente molti di essi sarebbero ancora negli scatoli. Un aiuto, insomma, spesso serve. A volte è indispensabile.

Questa pubblicazione vuole rappresentare proprio un piccolo ma concreto aiuto alle associazioni, per accompagnarle nelle varie fasi del percorso che parte dall’idea per concludersi con il progetto operativo. Un strumento, estremamente concreto, capace di guidare le organizzazioni di volontariato nei meandri della progettazione sociale.

Il testo richiama in pieno i principi che animano da sempre il CSV Napoli: fornire servizi utili, con la massima praticità per rispondere a bisogni reali.


Del resto, il CSV Napoli, soprattutto negli ultimi anni, sta impegnando le proprie risorse proprio per diventare sempre di più un punto di riferimento per il mondo del volontariato di Napoli e provincia seguendo e accompagnando il percorso dei volontari e fornendo gratuitamente vari servizi tra cui quello di formazione specifica e supporto alla progettazione. L’obiettivo specifico di queste azioni è quello di rendere autonome e competenti le organizzazioni nella pianificazione, valorizzare le azioni territoriali dei volontari che partecipano in maniera propositiva e dinamica nelle comunità condividendo valori e idee.

Nicola Caprio
Presidente CSV Napoli

Premessa

Dopo l'attenta analisi delle problematiche emerse nell'ambito degli interventi sociali messi in campo dai nostri volontari proviamo a suggerire un metodo organizzativo e progettuale utile a tutte le organizzazioni che nella loro attività solidaristica vogliono acquisire nuove competenze e cavalcare le sfide della Riforma del Terzo Settore. Oggi, migliorare la cultura della progettazione significa contribuire alla qualificazione degli interventi sociali, valorizzare la ricaduta che hanno sui territori e quindi introdurre cambiamenti positivi in tutta la comunità. Significa anche incoraggiare, in un'ottica di sussidiarietà, la coesione sociale e l'assunzione di responsabilità dei cittadini che si organizzano per realizzare attività di interesse generale. In quest'ottica trova collocazione la pubblicazione "Un metodo per la progettazione. Strumenti operativi per supportare le Organizzazioni di Volontariato nel percorso di progettazione sociale", un manuale d'uso, per così dire, sintetico ma esaustivo, utile per imparare a progettare e riuscire ad orientarsi nelle varie fasi: dall'elaborazione dell'idea alla scrittura del progetto, dalla compilazione di bandi e formulari ad approfondimenti e consigli sulla pianificazione economica e finanziaria, dalla valutazione dei progetti alla centralità dell'innovazione nelle iniziative realizzate. Questo strumento si accompagna ai percorsi formativi, ai servizi di consulenza e a tutte quelle azioni messe in campo da CSV Napoli per sostenere e valorizzare l'agire volontario, affinché, soprattutto di fronte al contrarsi delle risorse economiche disponibili, le associazioni siano in grado di progettare interpretando i bisogni sempre nuovi del territorio e di cogliere ogni opportunità di partecipazione ai processi decisionali che influenzano il benessere della collettività. Bisogna, infatti, che i volontari diventino consapevoli dell'importanza dell'accountability e che pongano la giusta attenzione alla comunicazione e alla valutazione per la promozione e la rendicontazione delle attività realizzate e per porre in evidenza tutti gli effetti positivi generati dall'azione progettuale.

Giovanna De Rosa
Direttore CSV Napoli



Introduzione:
**un metodo
come un altro**

Questo *metodo* vuole essere uno strumento a disposizione delle Organizzazioni di Volontariato piccole e medie. Non si tratta di un manuale di progettazione sociale quanto di un “libretto per l’uso”. Nelle pagine che seguono, il lettore non troverà definizioni e aspetti teorici che oramai hanno ampio spazio nella letteratura che si occupa di progettazione sociale. Per questi aspetti rimandiamo alla lettura di manuali che bene si prestano alla necessità di un approfondimento rispetto ai temi della gestione del ciclo di progetto (Project Cycle Management)¹ e dell’approccio al quadro logico (Logical framework approach)².

I concetti teorici saranno affrontati durante il processo che *il metodo* propone di seguire applicandoli a situazioni pratiche. Ciò ovviamente non è sufficiente al lettore, che farebbe bene ad approfondire anche gli aspetti teorici. *Un conto è saper suonare un pezzo, altra cosa è conoscere la musica!*

Prima di entrare nel merito del *metodo* occorre però soffermarsi su una breve introduzione. Piccolo o grande che sia, il progetto è un’opera complessa che tende a dei risultati in un tempo determinato e con determinate risorse. Lavorare per progetti è cosa differente che “portare avanti” le attività associative; pertanto se un’organizzazione di volontariato decide di lavorare per progetti deve accettarne la complessità e prepararsi alla sfida.

Non poche volte, durante la mia esperienza di supporto alla progettazione, i volontari hanno messo in evidenza come bandi e formulari rappresentassero spesso uno scoglio più che un’opportunità per favorire l’intervento sociale della propria Odv. Analoga

1 Pur senza volersi dilungare sugli aspetti più teorici, può essere utile dare qualche elemento in più rispetto a questo strumento introdotto dalla Commissione Europea nell’ambito dell’Unità Valutativa di EuropeAid. Lo strumento risponde all’esigenza di collegare gli obiettivi progettuali su livelli regionali e locali agli obiettivi d’indirizzo sul livello nazionale ed europeo. Il PCM estende l’utilizzo dei criteri di coinvolgimento degli attori del ciclo progetto, di sostenibilità e replicabilità degli interventi, di approccio analitico (quadro logico), a tutti i soggetti che intendono lavorare alla progettazione.

2 L’LFA (Quadro Logico) non è altro che un processo utile a definire l’analisi dei problemi e degli obiettivi in base ai quali si definiscono le strategie e le attività utili a dare risposte ai problemi individuati. Un documento strutturato di sintesi di questo lavoro definisce la Matrice del Quadro Logico che rappresenta il primo passo della fase di pianificazione. Nei prossimi paragrafi si definirà nella pratica come la costruzione di questa matrice consente di verificare la coerenza della progettazione e quindi come dalle attività si raggiungono i risultati che consentono di raggiungere gli obiettivi di progetto.

difficoltà viene dichiarata nella fase esecutiva della progettazione quando si ha a che fare con strumenti di monitoraggio, gestione del budget e formalizzazione dei risultati. Va da sé che chiedere un finanziamento comporta una responsabilità non solo rispetto alle attività da mettere in campo ma anche rispetto ai risultati che si producono e alla capacità di gestione delle risorse. Dunque non c'è altra strada se non quella, come dicevo, di prepararsi alla sfida! A chi domanda legittimamente: "in questo modo non si snatura il volontariato? Non si rischia di far divenire il volontariato un affare per professionisti?", più che fornire risposte vorrei proporre una riflessione.

Appare evidente che nessuno vieta alle Organizzazioni di perseguire il proprio approccio solidaristico con forme d'intervento più "tradizionali". Gli strumenti di mutualismo non mancano e, in molti casi, non sempre sono necessari finanziamenti e fondi aggiuntivi per realizzare gli interventi. Il sistema di attività di un Odv può dunque vivere in una spontanea azione fondata sulla disponibilità di un gruppo dentro una comunità in una dinamica organizzativa che tiene conto del tempo, del numero di volontari e dei mezzi a disposizione. Pensiamo ad un porta a porta per la raccolta di abiti e alla loro distribuzione a persone bisognose. Una simile attività può essere organizzata da un piccolo gruppo di volontari con una scadenza precisa o una tantum (ad esempio durante il periodo invernale per consentire alle persone in stato di difficoltà di far fronte al freddo). L'attività può essere non strutturata e quindi caratterizzarsi per la spontaneità organizzativa, oppure strutturata ma non formalizzata e quindi vivere nel fattore esperienziale del gruppo stesso. In entrambi i casi l'Organizzazione si troverà ad affrontare criticità quali: la continuità del servizio, il turnover dei volontari, il soddisfacimento della domanda sociale, finanche la natura della domanda sociale che indaga più a fondo le ragioni del disagio. L'Organizzazione si trova di fronte all'esigenza di trasformare la natura del proprio intervento. Può decidere di farlo o meno, la dignità dell'intervento non cambia, l'importanza del dono e dell'impegno civico è un valore in sé.

Ma se decide di farlo, se decide di agire una trasformazione, avrà avanti a se una gamma di strumenti nuovi, finanche nuovissimi, che richiedono nuove competenze. Probabilmente se state leggendo questo testo, avete fatto la vostra scelta di misurarvi con le innovazioni che riguardano la varietà degli interventi sociali. Dagli anni novanta fino alla recentissima riforma del terzo settore avvenuta con la Legge delega 106 del 2016, i cambiamenti intercorsi sono epocali. Questo dato inconfutabile, indipendentemente dalla posizione soggettiva su tali cambiamenti e sulla riforma, ci porta a ragionare sui bisogni sociali contemporanei che, oltre ad essere molteplici, vivono nella complessità propria della modernità. Gli interventi a favore dei soggetti in condizione di disagio, sia che passino attraverso il mercato dei finanziamenti pubblici, sia che stiano nel meccanismo dei finanziamenti privati posti in essere dalle fondazioni di diversa natura, richiedono un lavoro per progetti. Il cerchio si chiude, ora ci entriamo dentro. Lavorare ad un progetto ci mette nella condizione di dover formalizzare le esperienze associative e confrontarle con l'esterno. La percezione del contesto è una dimensione necessaria ma non sufficiente, essa deve trovare riscontro in un processo più scientifico. Il *"secondo me"* deve convivere, certamente non contrastare, con una visione oggettiva anche fatta di dati e di conoscenza di processi più generali. A partire da questa visione vengono programmate dai decisori politici le linee d'intervento in base alle quali si definiscono ad esempio i bandi. Insomma conoscere direttive, piani sociali di zona e priorità espresse dagli Enti Pubblici è ben utile. Un secondo strumento a disposizione del volontario nella fase di progettazione descrittiva è l'ascolto del beneficiario dell'intervento. Anche in questo caso il *"secondo me serve..."* va mediato con una strutturata analisi dei bisogni. In questa dinamica si costruisce il quadro degli obiettivi che sono il risultato dell'osservazione, dello studio generale del contesto, della conoscenza del bisogno. Solo così gli obiettivi possono essere realmente realizzabili e i risultati attesi misurabili. Insomma chi progetta non scrive favole.

Ci siamo quasi, ma prima un ultimo aspetto che va posto in questa introduzione. Prima il bando o prima il progetto? Se si è lavorato alla costruzione della dimensione del bisogno, non tutti i bandi possono essere funzionali all'idea progetto. Non v'è peggiore scelta, a mio avviso, che snaturare l'idea progetto nel nome del finanziamento, o peggio ancora inventarsela solo per partecipare ad un bando. Il bando deve essere quello giusto: ne vale la coerenza progettuale. Quindi prima il progetto come processo evolutivo della gestione per attività.

Questa impostazione consente anche di poter attivare meccanismi di finanziamento e autofinanziamento che prescindono dal bando come strategie di fundraising³ e progetti da proporre nelle piattaforme di crowdfunding⁴. Avere un'idea chiara della progettazione che si vuole mettere in campo aiuta anche a sintetizzare la proposta per presentarla a terzi come spesso accade nella costruzione di un partenariato, senza dimenticare che non poche volte i processi di progettazione descrittiva si basano su una prima fase più generale, superata la quale, si entra nel dettaglio della seconda fase come ad esempio il Culturability oppure alcuni bandi di Fondazione con il Sud e dell'impresa sociale "Con i Bambini".

Ad ogni modo muoviamo dall'ipotesi di progettare in risposta ad un bando affrontando dunque tutte le fasi dell'elaborazione, dall'ideazione alla pianificazione senza trascurare le criticità dovute a diverse ipotesi realizzative. In ultimo vedremo come, il lavoro a partire da un formulario tipo, diventa utile anche per attività di autofinanziamento che prescindono dal bando.

Ora ci siamo, buona lettura!

³ L. P. EDLES (1993) definiva così il Fund raising in "Fund raising - Hands-on tactics for non profit groups"

"Il fund raising è una tecnologia che permette il superamento di alcune pratiche di raccolta di fondi che sono solo il frutto del buon senso. L'uso del solo buon senso, infatti, comporta molti rischi e il fund raising serve a prevenirli. Il fund raising è: la costruzione di una organizzazione in grado di raccogliere fondi (avere obiettivi definiti, visibilità e percezione da parte dell'ambiente esterno, competenza professionale del personale, chiarezza dei propri bisogni economici, capacità di controllo e di management); un processo (rappresentare e comunicare all'esterno la propria buona causa, individuare i potenziali donatori, coinvolgere gli individui all'interno e all'esterno della organizzazione, misurare le azioni che si svolgono) e una tecnica (cioè un insieme di pratiche che permettono di governare efficacemente le azioni di raccolta)."

⁴ "Crowd", folla, "funding", finanziamento, il Crowdfundig è la pratica di trovare fondi ricorrendo ad un'ampia platea di possibili finanziatori che scelgono di investire liberamente, ispirati dal progetto e dall'idea proposta. Il processo avviene prevalentemente attraverso piattaforme web che offrono supporto sulla base di regole condivise.

**In principio
fu il caos**

Iniziare con il piede giusto è importante per non trascinarsi nel processo elaborativo incongruenze e finanche fasi scollegate l'una dall'altra; non dimentichiamo mai che il progetto è un'opera unica e deve mantenere saldi collegamenti logici.

Un buon metodo per affrontare la prima fase in cui ancora è vacua l'idea progetto nel suo complesso è quello di definire i collegamenti tra idea e operatività dell'organizzazione. Cosa facciamo? Come possiamo migliorare le prestazioni messe in campo? Abbiamo ascoltato i destinatari delle azioni per verificarne la congruenza con i bisogni? Se stiamo per lavorare ad un bando è utile leggerlo e rileggerlo favorendo spunti e suggestioni e magari annotarli in riferimento all'idea progetto. Questa prima fase elaborativa è molto importante per determinare la concretezza dell'idea e, nel caso del bando, per verificare l'eleggibilità dell'associazione alla presentazione della domanda di partecipazione nonché per ottenere le informazioni rispetto alla scadenza e ai fondi disponibili. Il bando, uno degli strumenti per intercettare fondi, è un utile strumento di orientamento del lavoro da svolgere anche rispetto ai riferimenti normativi e di indirizzo ivi richiamati. E' nel bando che si definiscono i criteri di valutazione nonché le regole del finanziamento anche in relazione alle spese ammissibili; regole che portano l'Organizzazione ad aprire, sin da subito, uno squarcio di progettazione esecutiva seppur in un'ottica di simulazione. Insomma il bando più che letto va studiato così come è necessario conoscere i documenti d'indirizzo e le leggi in esso richiamate. Durante la fase descrittiva dovremo avere sempre il bando a portata di mano e utilizzare le FAQ (Domande Frequenti)⁵ per risolvere dubbi interpretativi. Errore molto frequente è quello di ricorrere al bando, al quale magari si è data una scorsa veloce, solo quando affiora qualche dubbio indotto dal formulario o da "voci di corridoio": limiti di spesa per talune voci; percentuale e natura del cofinanziamento; modalità di coinvolgimento dei soggetti terzi; documentazione necessaria

⁵ Faq è l'acronimo di Frequently Asked Questions. In italiano Domande Frequenti. Oltre a chiarire le chiavi interpretative di un bando esse ne rappresentano parte integrante. Solitamente le Faq si trovano sul sito dell'ente finanziatore nella medesima sezione dedicata al bando.

alla presentazione della domanda di partecipazione. Altro errore frequente è portare la parte burocratica a pochi giorni dalla scadenza. Peggio ancora se non si ha contezza di tutta la documentazione necessaria sia per il capofila che per il partner. Quando poi si progetta su piattaforme on line, il rischio di non riuscire a caricare tutti i documenti a causa di rallentamenti dovuti all'alto numero di utenti contemporaneamente a lavoro, rappresenta un rischio serio di non rispettare le scadenze. Mai come in questo caso il detto *"meglio tardi che mai"* non ha senso; il contrario di *"tardi"* è semplicemente *"troppo tardi"*. Se vi può aiutare anticipare la data di scadenza di un paio di giorni, sia nella vostra mente che in tutte le fasi della progettazione descrittiva.

Una volta assunta la padronanza del bando possiamo passare allo studio del formulario: come è impostato, quali dati richiede, con che campi avremo a che fare. Questo passaggio è tanto più necessario se è richiesto l'utilizzo di piattaforme online il cui funzionamento va introiettato, pena il dispendio di tempo e di fatica (è il caso della piattaforma Igrant di Fondazione con il Sud; Chairòs di *"Con i Bambini"* piuttosto che di Fondazione Cariplo e della sessa piattaforma del Ministero delle Politiche Sociali per la ex-direttiva 266)⁶. L'impostazione del formulario segue una logica comune nell'impostazione generale. Chiaramente i punti di differenza riguardano il livello di complessità della progettazione e la natura stessa dell'ambito d'azione. L'impostazione suggerita da un formulario può tornare utile anche quando non si sta applicando ad un bando ma, magari, si sta producendo una richiesta di contributo aperta o si sta costruendo un progetto di raccolta fondi. In via generale la prima parte di un formulario è dedicata all'anagrafica dell'organizzazione, al titolo del progetto, all'anagrafica di eventuali partner e ad altre informazioni di carattere

⁶ In linea generale ogni avviso pubblico o bando presenta contestualmente degli allegati. Il formulario è uno di questi. Si tratta di un modello che guida il progettista in tutta la fase descrittiva. Con maggiore o minore articolazione il formulario consente di inserire l'anagrafica dell'organizzazione capofila e di eventuali partner, il titolo del progetto e una sua descrizione, l'analisi del contesto di riferimento con l'individuazione del/i problema/i, le attività attraverso le quali si raggiungono i risultati attesi, l'ordine temporale della realizzazione delle varie attività (cronoprogramma), gli strumenti di monitoraggio e valutazione del progetto, le modalità di promozione e comunicazione, i costi di realizzazione. Non è raro che per imputare i costi si faccia ricorso ad un ulteriore allegato associato ad un foglio di calcolo.

anagrafico (ad esempio se è previsto un referente progettuale). Subito dopo si alternano i campi relativi all'analisi di contesto, ad una breve descrizione dell'idea progetto, agli obiettivi. Questi punti meritano un momento di approfondimento anche perché sono utili a definire una scheda progetto da proporre ad eventuali partner. L'analisi di contesto deve essere quindi funzionale a descrivere le caratteristiche geografiche e socio-economiche del territorio su cui inciderà il progetto. In questa fase è utile che la conoscenza personale dell'ambito d'azione incroci dati oggettivi che possano rafforzare la lettura delle criticità o dei punti di forza del territorio in esame. E' evidente che l'analisi di contesto non può affrontare la complessità di tutte le criticità e i punti di forza che afferiscono ad un determinato territorio. Dopo un' introduzione di carattere generale utile a far capire dove si opera, il tasso demografico, l'incidenza del tessuto industriale e via discorrendo, bisogna insistere sulle dinamiche che si vogliono affrontare nel progetto. Dall'analisi di contesto emergono una serie di inputs per la definizione dei problemi. Solitamente si parla di costruzione dell'albero dei problemi⁷ la cui caratteristica è quella di ordinare e mettere in relazione le criticità da affrontare, individuate tra quelle elencate nel gruppo di progettazione. In forma descrittiva l'albero dei problemi⁷ è la parte introduttiva della se-

⁷ Ci sono diverse metodologie per costruire l'albero dei problemi. L'approccio strutturato è proprio di chi viene da un percorso progettuale già articolato e ha potuto formalizzare la gamma delle criticità. Ad ogni modo per poter avere materiale su cui lavorare si può procedere anche con una semplice lista dei problemi. Non tutti saranno poi presi in considerazione. Quelli scelti dovranno essere poi collegati attraverso un legame logico funzionale tra i problemi e le cause. In questa fase è importante il coinvolgimento dei beneficiari diretti e degli stakeholders. I beneficiari possono condurre il gruppo di progettazione a prendere in considerazione aspetti del problema e i nessi di causa effetto, che il gruppo stesso non aveva individuato. L'approccio con il beneficiario può essere non strutturato o inquadrato in interviste mirate. Anche l'analisi degli stakeholders può essere molto utile in questa fase. Gli stakeholders sono persone singole, gruppi informali o enti, pubblici o privati, che possono portare benefici al progetto o limitarne gli effetti. Occorre avere ben chiaro il quadro dei "portatori d'interesse" che possono favorire oppure ostacolare il progetto. Anche in questo caso si può procedere con una semplice lista alla quale associamo una tabella in cui riportiamo il nome del portatore d'interesse in una colonna, il motivo per cui può essere d'ostacolo al progetto in un'altra colonna, il motivo per cui può invece recare beneficio al progetto in una terza colonna. Questa attività risulterà utile non solo a prevedere eventuali criticità già nella fase di progettazione descrittiva, ma anche a prevenire e affrontare meglio i problemi durante la fase esecutiva della progettazione. Vi starete chiedendo: ma chi può volere il male di un progetto? Supponiamo che vi abbiano assegnato un progetto di ospitalità di cittadini stranieri richiedenti asilo. Potreste trovare diversi soggetti ostili, come ad esempio gruppi di cittadini o un commerciante vicino alla struttura che ospita i rifugiati. Saperlo prima significa poter prevedere azioni di sensibilizzazione e di coinvolgimento della cittadinanza tese a limitare se non a superare del tutto il problema.

zione relativa agli obiettivi. In questa fase potrebbe essere utile fare un cenno anche al motivo che porta alla scelta di lavorare su un determinato problema piuttosto che su un altro. Molto spesso le OdV si rivolgono a specifici campi d'intervento perché i soci sono portatori d'interesse in prima persona o familiari dei beneficiari. In altre circostanze più spiccata è la propensione alla collaborazione con Enti specifici (scuola, ospedale, casa di riposo, centro di riabilitazione). In tutti questi casi, ed in altri che non abbiamo contemplato, l'agire muove da uno specifico punto di osservazione e può produrre interlocuzioni funzionali all'analisi del contesto e alla definizione dell'albero dei problemi anche, cosa ben auspicabile, attraverso il coinvolgimento diretto del beneficiario rispetto al bisogno rilevato. Una volta individuato il problema o i problemi, occorre ragionare sugli obiettivi. Sebbene l'obiettivo possa avere carattere generale (es: favorire la partecipazione dei bambini del quartiere...), esso deve tendere a risultati misurabili. Per questo, in molte occasioni, all'obiettivo generale si fanno seguire degli obiettivi specifici (es: incrementare il numero di bambini che prendono parte ad una determinata attività). Poi dichiareremo attraverso quale attività e in che misura, nonché con quali strumenti rileveremo i risultati qualitativi e quantitativi che ci poniamo (ma non anticipiamo i tempi!). Con il riferimento all'obiettivo generale siamo entrati nell'elaborazione dell'idea progetto. Verosimilmente torneremo su questo campo più volte durante la progettazione descrittiva. In questa fase limitiamoci a dare un'idea quanto più precisa possibile di ciò che vogliamo mettere in campo. Alla chiarezza dell'esposizione deve aggiungersi la brevità. Solitamente si hanno tra i 1500 e i 3000 caratteri a disposizione. La breve descrizione dell'idea progetto deve contenere: il territorio nel quale ricadono le attività, l'obiettivo generale, la tipologia di beneficiari, la modalità con cui si è scelto il target e il modo in cui se ne assicura il coinvolgimento (es: il mio target sono i bambini e la mia organizzazione opera nella scuola), un cenno alle metodologie utilizzate nel progetto, l'esperienza dell'organizzazione e gli aspetti innovativi della proposta, gli ambiti d'azione, le prospettive.

Ecco un esempio di idea progetto:

*Il progetto si tiene nell'ambito [...] (**territorio**). In generale il progetto si propone di favorire i processi di mutualismo e solidarietà sociale a favore di famiglie indigenti con particolare riferimento alle nuove povertà e alle dinamiche di marginalizzazione dei giovani favorendo il coinvolgimento dei beneficiari nell'ottica della reciprocità. [...] All'importante gesto del dono deve altresì corrispondere la consapevolezza del ricevere. Ecco perché, nell'obiettivo generale del progetto, la solidarietà sociale deve costantemente essere relazionata al principio di reciprocità (**Obiettivo**). Questo approccio, tradotto nelle linee generali del progetto, vuole generare un processo virtuoso per cui chi riceve si pone nella condizione di poter dare a sua volta, (nei limiti delle possibilità dovute a condizioni di salute, età, abilità), ed in questo percorso accedere a nuove forme di relazione e responsabilizzazione che generino fiducia nei propri mezzi (**approccio metodologico**). La mensa sociale, l'orto urbano, l'ascolto attivo individuale e di gruppo, sono gli strumenti grazie ai quali si intrecciano mutualismo e reciprocità (**ambiti d'azione**). In particolare la proposta progettuale si riferisce ai giovani che vivono condizione di esclusione sociale e alle loro famiglie, italiani e non (**beneficiari**). [...] Il progetto presenta alcuni tratti sperimentali che però affondano radici nelle attività che già vengono svolte dalle associazioni in partenariato (**esperienza e innovazione**). [...] Il progetto va a rafforzare e completare un sistema integrato di sostegno ai soggetti più deboli che più risentono della crisi. Sullo sfondo la volontà di rafforzare la cultura del lavoro e dell'impegno sociale, nella consapevolezza che dove questa cultura arretra, trovano terreno più fertile la camorra e tutte le sue forme degenerative (**prospettive**).*

La prima stesura potrebbe essere insufficiente; una volta che il progetto si è delineato in maniera più chiara, potremo tornare sull'idea progetto e rimodellarla in base all'evoluzione del progetto nel suo complesso.

A questo punto potremmo avere gli elementi per agire sia sul fronte della ricerca di eventuali partner (pensiamo anche al rafforzamento di un partenariato già collaudato), sia sul fronte dell'attività di brainstorming per tradurre in attività concrete le

ipotesi di azioni.

Sempre più spesso la capacità di fare rete è un fattore determinante a definire la qualità progettuale e la reale incidenza del progetto. La relazione con i partner, siano essi soggetti con i quali si è già collaborato o nuove collaborazioni, va curata dettagliatamente per consentire al partner: a) di avere contezza dello stato della progettazione; b) di poter prendere parte alla fase di progettazione; c) di comprendere il proprio ruolo nel progetto ivi incluse le responsabilità economiche da esso derivanti. Al fine di definire formalmente il partenariato, il capofila può usare una "Scheda di adesione" da far sottoscrivere ai soggetti interessati. Questa scheda è utile a verificare l'esistenza dei requisiti formali dei partner così come richiesti dal bando, a raccoglierne le informazioni curriculari, a verificare eventuali proposte o spunti rispetto al ruolo da poter svolgere nel progetto, ad individuare la persona di riferimento.

Ecco una possibile Scheda progetto⁸ attraverso la quale chiedere l'adesione di un partner.

⁸ La scheda progetto è un primo banco di prova per verificare la chiarezza della nostra esposizione e la coerenza di progetto. Tuttavia potrebbe verificarsi che i tempi per la ricerca di partner istituzionali e non consentano di avere un quadro definitivo del nostro progetto. Allo stesso modo il pacchetto progettuale non può essere a scatola chiusa per il partner che magari vuole contribuire alla sua definizione. Sia ben chiaro allora che la scheda progetto o di sintesi, potrà arricchirsi di contenuti durante l'iter progettuale. Ciò però non toglie che essa possa sin da subito dimostrare che il gruppo di progettazione ha le idee chiare. Perché ciò avvenga, soprattutto se l'organizzazione capofila è una giovane organizzazione, occorre curare come descritto questa prima fase del ciclo del progetto.

Carta intestata dell'ente capofila

*Destinatario
(es: presidente dell'ass....)*

Oggetto: richiesta di partenariato. Riportare di seguito gli estremi completi dell'avviso pubblico o del bando così come da intestazione del documento ufficiale.

- 1) Descrizione dell'associazione proponente*
- 2) Titolo, durata e idea progetto*
- 3) Destinatari*
- 4) Schema dei risultati attesi (se già disponibili)*
- 5) Fondi disponibili e soggetti ammissibili al partenariato (riportare l'articolo del bando)*
- 6) Scadenza del bando*
- 7) Scadenza per l'adesione al partenariato*
- 8) Competenze del partner nell'ambito di azione*
- 9) Anagrafica del partner e allegati (richiedere da subito gli eventuali documenti richiesti dal bando)*
- 10) Persona di contatto (con tutti i riferimenti).*

Il maggior dettaglio della scheda aiuterà il partner ad essere più preciso possibile. La Scheda è utile anche quando i partenariati sono già collaudati in modo da avere sempre aggiornato il loro profilo. Per la gestione dei documenti potrebbe essere utile avvalersi di strumenti di condivisione dei documenti che la rete ci mette a disposizione anche gratuitamente. E' chiaro che l'impostazione fin qui seguita presume che l'organizzazione non debba rincorrere la scadenza e che svolga con continuità la propria azione territoriale; insomma che non debba inventarsi il progetto per il finanziamento. E' possibile che tra i partner ci siano anche Enti Pubblici. La Scheda resta pressoché inalterata. Altresì, con qualche piccola modifica, possiamo utilizzare questo elaborato per chiedere ad Enti Pubblici o altri soggetti non direttamente coinvolti nella gestione del progetto, una manifestazione d'interesse. In questo caso la scheda può fermarsi al punto 7 e contenere un modello di manifestazione d'interesse preimpostata.

Segue un modello di Manifestazione d'interesse tipo:

Carta intestata dell'Ente che manifesta interesse

*Intestazione dell'Associazione Capofila del Progetto
(preimpostarla con tutti i dati necessari)*

Oggetto: Manifestazione d'interesse per il progetto...nell'ambito del bando (riportare di seguito gli estremi completi dell'avviso pubblico o del bando così come da intestazione del documento ufficiale.)

Il sottoscritto nome e cognome in qualità di legale rappresentante dell'Ente...con sede in,

in considerazione del fatto che:

(a titolo di esempio) l'Ente promuove, anche in sinergia con le organizzazioni del terzo settore attività che favoriscano l'accesso alla formazione dei giovani;

le attività proposte dall'Associazione.... nell'ambito del progetto....sono coerenti con l'indirizzo di questo Ente in quanto favoriscono l'inclusione, lo sviluppo e l'autodeterminazione dei giovani...

MANIFESTA IL PROPRIO INTERESSE

a partecipare al progetto di cui in oggetto ed in particolare si impegna a... (es: supportare la rete nelle attività di tutoraggio didattico sulla base di accordi da determinare in caso di approvazione del progetto).

La manifestazione d'interesse può risultare molto importante ai fini di dimostrare la reale esistenza di una rete territoriale di collegamento anche con Enti Pubblici o aziende private. Ad esempio, se dichiaro di voler operare con i bambini delle scuole medie inferiori di un determinato territorio, avere la manifestazione d'interesse dell'Istituto Comprensivo di quel territorio può essere un valore aggiunto. Inoltre la richiesta della manifestazione d'interesse il prima possibile diventa importante. Infatti vanno tenuti in conto i tempi burocratici della risposta e il fatto che la nostra progettazione può subire un orientamento piuttosto che un altro a seconda dell'adesione o meno di un Ente che si intende coinvolgere. Come avrete probabilmente notato, sia la scheda progetto che la manifestazione d'interesse richiedono il titolo del progetto. Se si ha già un titolo da utilizzare bene, altrimenti non è raro che l'individuazione di un buon titolo possa richiedere del tempo di elaborazione. In questo caso ci può tornare utile il brainstorming di cui si diceva in precedenza. Il gruppo di progetto può attivare un flusso di proposta relativa alle attività da poter inserire nel progetto senza porsi limiti strutturali (la scrematura si farà dopo). Una volta elencate le attività che si credono funzionali all'idea progetto si potrà lavorare ad un eventuale accorpamento per aree e verificare quelle aggregabili, quali tra esse sono macro attività e/o sotto attività. E' molto probabile che in questa fase il gruppo di progettazione riesca ad elaborare un buon titolo solitamente rappresentabile con un acronimo d'impatto.

Ma torniamo al flusso di creatività nella definizione delle attività, quel brainstorming che vuol dire tempesta d'idee. Ipotizziamo una simulazione.

Nella riunione del gruppo di progettazione, grazie all'input di alcuni cittadini (tra i destinatari del progetto) e l'incontro con alcuni commercianti del quartiere (portatori d'interesse), si sono definiti i problemi e si è deciso di lavorare al recupero del proprio territorio contrastando il processo di degrado urbano dovuto all'accumulo indiscriminato di rifiuti, all'abbandono dei luoghi e alla scarsa dimensione partecipativa della maggioranza degli abitanti del quartiere. Si è anche provveduto a definire gli obiettivi in maniera che fossero realisticamente raggiungibili

e misurabili. Si lavora quindi a definire le attività attraverso le quali raggiungere i risultati attesi. Partono le proposte:

- 1. Si dovrebbe mettere in campo uno sportello informativo sullo smaltimento di rifiuti pericolosi.*
- 2. Perché non facilitare l'incontro tra domanda e offerta di spazi abbandonati da rigenerare?*
- 3. Allora facciamo una mappa dei possibili luoghi in cui intervenire!*
- 4. Si potrebbe proporre la rigenerazione degli spazi attraverso l'istallazione di orti urbani!*
- 5. Coinvolgiamo le famiglie e le scuole attraverso l'educazione alimentare.*
- 6. Ci vorrebbe un report sullo stato di salute dei terreni.*
- 7. Possiamo fare delle azioni dimostrative su luoghi simbolo (tipo flash mob)!*
- 8. O anche dei seminari informativi ed altre attività di promozione, tipo una campagna di sensibilizzazione.*
- 9. Incentivare la partecipazione con un crowdfunding su progetti elaborati direttamente dai partecipanti.*

Il flusso creativo finirà ad un certo punto. Dalla semplice osservazione delle attività proposte possono evincersi quattro macro fasi del progetto rispondenti ad altrettanti macro ambiti che potremmo così riassumere a) osservazione e ricerca; b) modelli d'inclusione e animazione territoriale; c) modelli comportamentali e incidenza sui decisori politici (governances); d) comunicazione e sviluppo.

Ovviamente si tratta di un punto di osservazione, potrebbero essere fatte scelte aggregative differenti. Questo processo è del tutto soggettivo ed interno al gruppo di lavoro. In base agli ambiti definiti si possono dunque raggruppare le attività precedentemente esposte.

- a) osservazione e ricerca: mappa dei possibili luoghi in cui intervenire(3); report sullo stato di salute dei terreni (6).*
- b) modelli d'inclusione e lotta al degrado: rigenerazione degli spazi attraverso l'istallazione di orti urbani (4); azioni dimostrative su luoghi simbolo (7);*
- c) modelli comportamentali e incidenza sui decisori politici: educazione*

alimentare (5); sportello informativo sullo smaltimento di rifiuti pericolosi(1); facilitare l'incontro tra domanda e offerta di spazi abbandonati da rigenerare (2).

d) comunicazione e sviluppo: seminari informativi e campagne di sensibilizzazione (8); incentivare la partecipazione con un crowdfunding su progetti elaborati direttamente dai partecipanti (9).

Non resta che dare un ordine logico-temporale alle azioni e alle attività delle varie fasi affinché si producano effetti positivi sul processo. Non siamo ancora ovviamente al cronoprogramma ma ad una prima sistemazione logica. Questa prima elaborazione può subire delle variazioni soprattutto nel raccordo con i partner, con altri stakeholders (vedi nota 7). Siamo ad uno snodo importante del progetto, stiamo gettando le fondamenta. Seppure potremo abbattere alcuni tramezzi, non si potrà stravolgere l'ossatura, sempre nel nome della coerenza progettuale. Probabilmente a questo punto avremo le idee un po' più chiare (almeno si spera!). Proponiamo una tabella riepilogativa.

TABELLA 1

Tempo →	T1	T2	T3	T4	T5...
Attività ↓					
Studio del bando					
Verifica del Formulario					
Definizione idea progetto Contesto Problemi e Obiettivi Ambiti d'Azione Prima definizione delle attività Flusso Attività Macro Aree ⁹ Associazione delle Attività Ordine logico					
Scheda Progetto Manifestazione Interesse					

La tabella propone una consecutio temporum, non ci sono dei tempi prestabiliti per compiere queste attività preliminari. Molto dipende dalla scadenza del bando, dallo stato di salute dell'organizzazione, dai rapporti con il territorio.

⁹ Si potrebbe eccepire che il processo di definizione delle attività è esattamente il contrario. Si parte da macro attività che poi si scompongono in sotto azioni. E' ragionevole infatti adottare anche una simile impostazione. Cambiando l'ordine dei fattori il risultato non cambia. Ma ipotizzando che la progettazione è sempre più un processo che coinvolge più soggetti, probabilmente sarà più frequente il caso in cui bisognerà trovare sintesi senza mortificare l'apporto di alcuno. Di contro potrebbe essere possibile che anche le attività singolarmente definite debbano successivamente essere scomposte in sotto identità (tanto per utilizzare il gergo del Gantt Project, un noto software open source per la costruzione del cronoprogramma).

**Un po' di ordine:
dall'ideazione
alla pianificazione**

Progettiamo perché vogliamo agire su uno o più problemi che hanno colto l'attenzione del nostro gruppo/associazione. Ci aggregiamo a gruppi o associazioni perché viviamo una condizione di difficoltà personale, siamo familiari e/o amici di persone con particolari forme di disagio, siamo sensibili rispetto a criticità dello spazio che abitiamo, abbiamo una propensione solidaristica e via dicendo. Qualsiasi sia il motivo della nostra partecipazione attiva, con il progetto vogliamo modificare la realtà a partire dal problema rilevato e possibilmente trasformarla in meglio. Non a caso parliamo di cambiamento. Infatti il lavoro per progetti supera la logica dell'assistenza o della mera sensibilizzazione o, per dirla meglio, ingloba questi elementi nell'esigenza di produrre cambiamenti durevoli nel tempo e che incidano anche nei processi di governance¹⁰. Ecco perché il progetto è un'opera finita ma ciclica. Abbiamo sempre bisogno di valutare l'impatto prodotto ad ogni ciclicità. Immaginiamo una retta e individuiamo un punto di criticità A. Ora pensiamo ad azioni concrete tese a rispondere alla criticità, cioè tese ad un risultato che soddisfi un obiettivo dichiarato nel punto A. Supponiamo che tale risultato passi attraverso una serie di azioni da realizzare in un tempo (t), azioni che ci portano ad un punto B. Nel punto B la realtà sarà certamente differente rispetto al punto A visto che ogni azione produrrà un cambiamento (positivo o negativo che sia).

Ma in che modo la realtà B sarà differente alla condizione rilevata nel punto A? Quanto sarà differente? Abbiamo pienamente raggiunto l'obiettivo? Che prospettive apre il trovarsi nell'attuale condizione B? Laddove poi non si fosse pienamente compiuto l'obiettivo al tempo B non potremmo certo tornare indietro ma dovremo intervenire sulle ragioni che hanno determinato il raggiungimento parziale dell'obiettivo e tarare il nuovo lavoro verso un punto C più soddisfacente. Si capisce da questa piccola rappresentazione che scrivere e gestire un progetto richiede ordine mentale, continuo monitoraggio nonché specifici criteri valutativi. Questo approccio deve essere ben presente sin dalla fase di ideazione, in modo tale da introdurre da subito idonei strumenti di verifica dell'andamento progettuale. Siamo nel passaggio dalla

¹⁰ Capacità di un gruppo organizzato di modificare o contribuire alle scelte dei decisori politici.

fase di ideazione del progetto alla fase di pianificazione.

Ora dovremmo essere in condizione di aver introiettata la fase di ideazione che vediamo sintetizzata nella tabella qui sotto.

TABELLA 2

<i>A</i>	<i>t</i>	<i>At</i>
<i>Individuazione del problema</i>	analisi degli obiettivi, dei risultati attesi e della attività per conseguirli. Definizione del partenariato	<i>Scheda progetto</i>

Dove *A* è il tempo attuale nel quale abbiamo identificato il problema, *t* è il percorso di ideazione (corrispondente a T1 / T4 della tab. n°1) e *At* indica il tempo necessario a definire la scheda progetto (corrispondente a T5 della tab. n°1).

Prima però di passare alla pianificazione occorre fare un necessario approfondimento che riguarda la definizione degli obiettivi. Gli obiettivi, come gli indicatori, sono uno scoglio duro per il gruppo di progettazione alle prime armi, con l'aggravante che spesso non si percepisce di essere in errore. Frequenti sono le circostanze in cui si confondono gli obiettivi e le attività o azioni. Facciamo un esempio classico. Alla domanda "qual è l'obiettivo del tuo progetto?" si potrebbe rispondere: "realizzare un centro di aggregazione per ragazzi" e non prendere in considerazione il fatto che quello appena dichiarato non è l'obiettivo ma altro.

Infatti la realizzazione del centro di aggregazione è di per se un'attività che potrebbe essere il risultato atteso del mio progetto (realizzare uno, due, tre, centri...) oppure un'azione necessaria al raggiungimento di altri risultati attesi (coinvolgere 30 giovani con problemi di integrazione). Questo è un gravissimo errore? Lo è dal punto di vista della bontà formale del progetto, diventa ancora più grave se la realizzazione del centro di aggregazione scompare dal radar delle attività per poi magari ricomparire

solo nel budget in qualche voce di spesa (anche questo errore non raro). Insomma, la bontà formale dice anche della bontà sostanziale del progetto e della sua coerenza, dunque meglio fare bene l'obiettivo. Riprendiamo l'esempio precedente. Avendo constatato lo stato di abbandono di molte strutture atte a divenire luoghi di aggregazione e avendo identificato come problema il degrado urbano che ne deriva e che si miscela con elementi di devianza degli adolescenti, il nostro obiettivo generale potrebbe dunque essere: *valorizzare le strutture territoriali e promuovere percorsi di cittadinanza attiva*. Appare evidente che il progetto di una rete di associazioni non può risolvere in generale il problema della valorizzazione delle strutture di un determinato territorio e rivolgersi all'intera cittadinanza. Per questo, dagli obiettivi generali possono derivare uno o più obiettivi specifici.

Nel caso del nostro esempio un obiettivo specifico potrebbe essere favorire il recupero della struttura X; e ancora: *favorire la partecipazione di adolescenti a rischio in percorsi di cittadinanza*. Ciascuno di questi obiettivi specifici può concretizzarsi grazie ad una o più attività e raggiungere i risultati attesi.

TABELLA 3

<i>Obiettivo generale</i>	<i>Obiettivo specifico</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Attività</i>
<i>valorizzare le strutture territoriali e promuovere percorsi di cittadinanza attiva</i>	<i>favorire il recupero della struttura X</i>	<i>Agibilità dell'aula laboratorio e recupero del 10% degli spazi aperti</i>	<i>Ristrutturazione; recupero suppellettili...</i>
	<i>Favorire la partecipazione di adolescenti a rischio in percorsi di cittadinanza</i>	<i>Partecipazione di almeno 30 ragazzi tra i 12 e 17 anni con manifestazione di disagio</i>	<i>Laboratorio di... Giochi all'aperto...</i>

La tabella 3 riporta una panoramica molto semplice, ma spero efficace, del giusto nesso tra obiettivi, risultati attesi e attività. La stessa tabella ritorna utile per alcuni dettagli solo accennati nel paragrafo precedente quando si è parlato di credibilità della proposta progettuale anche in relazione alla rete di collegamento territoriale. Bisogna prendere sempre in considerazione il fatto che la commissione di valutazione del progetto non conosce la vostra organizzazione e dunque non bisogna dare nulla per scontato. Ad esempio un valutatore potrebbe domandarsi il perché dei trenta utenti, che tipo di disagio hanno e come si intende intercettarli. Il progetto risulterà più credibile se si dimostra che l'associazione ha esperienza nel campo della lotta alla devianza, che collabora con scuole, con il tribunale per i minori e via discorrendo. A rafforzare questa dimensione possono intercorrere le ormai famose manifestazioni d'interesse o i più strutturati accordi di partenariato (sempre nei limiti disciplinati dal bando). Analogamente, sempre nell'ottica della capacità e concretezza realizzativa del progetto, occorre avere nella propria disponibilità il bene che si vuole ristrutturare (anche qui, sempre che il bando preveda di poter intervenire in tal senso e entro i limiti in esso definiti). Se la proprietà è pubblica deve intercorrere una dichiarata volontà di destinare la struttura agli interventi previsti nel progetto; se la proprietà è privata essa deve essere assegnata con una forma contrattuale (tipo il comodato d'uso) all'associazione capofila o all'ATS (Associazione Temporanea di Scopo). Solitamente questi sono elementi ben disciplinati nel bando la cui fondamentale conoscenza ci rimanda allo studio del bando richiamato in apertura di questo testo. L'assenza di elementi comprovanti la reale capacità di realizzazione del progetto e il conseguimento dei suoi obiettivi, vale a dire una semplice espressione di volontà da parte del candidato, inficia il buon esito della selezione. La capacità realizzativa è infatti uno degli elementi centrali della valutazione come potrete apprendere dalla lettura di diversi avvisi pubblici. Ci sono circostanze in cui il finanziatore mette a disposizione del candidato una serie di obiettivi tra i quali scegliere. E' il caso ad esempio della "ex direttiva 266" del Ministero del La-

voro e delle Politiche Sociali. Questo elemento aiuta sicuramente l'organizzazione che si candida al finanziamento ma non la solleva dal prestare grande attenzione alla congruità degli obiettivi scelti non solo rispetto al progetto ma anche al patrimonio di conoscenza e saper fare di cui l'organizzazione stessa o la sua rete di collegamento, dispongono. Con l'approfondimento che riguarda gli obiettivi, possiamo entrare nel dettaglio della pianificazione.

La pianificazione

Entriamo ora nella fase di definizione delle attività. Gli ambiti di azione frutto del lavoro del gruppo di progettazione durante l'ideazione del progetto devono assumere contorni chiari. Si tratta di definire modalità di azione, tempi, destinatari nel numero e nella tipologia, risorse umane necessarie allo svolgimento delle attività, metodologie usate, strumenti per misurare il livello di raggiungimento dei risultati attesi e prodotti o servizi da realizzare. Un lavoro duro ma più che necessario a qualificare il progetto. Inoltre in questa fase si formulano il cronoprogramma e il budget di progetto. Vediamo come procedere.

3.1 Wp (work package): dall'attività al pacchetto lavoro

Ogni attività intanto può scomporsi in sotto attività in modo da renderne più efficace l'effetto e semplice il monitoraggio dell'andamento. Una volta definite tutte le attività nella scomposizione che si reputa necessaria possiamo costruire per ciascuna di essa un "Pacchetto Lavoro" (work package) di cui si riporta uno schema.

TABELLA 4 - WP 1:

<p><i>Nome</i></p>	<p>Associare ad ogni attività un nome riconoscibile. Se aiuta nell'organizzazione di contenuti, al nome può essere associato un carattere alfanumerico. Ad esempio: <i>(A) Dall'ascolto individuale al gruppo.</i></p>
<p><i>Obiettivo specifico a cui si collega l'attività</i></p>	<p>Qui dobbiamo riportare l'obiettivo specifico descritto precedentemente. Molto spesso si affronta il formulario per compartimenti stagni non tenendo conto di quanto elaborato in qualche sezione precedente. In questo caso l'errore è frequente. Solitamente il formulario riporta una sezione in cui bisogna dichiarare l'obiettivo generale e quelli specifici. Non occorre far altro che riprendere l'obiettivo specifico associato all'attività in questione e riportarlo in questa sezione anziché "inventarsene" altri. Supponiamo che il nostro obiettivo specifico sia quello di <i>favorire la partecipazione dei giovani e delle loro famiglie rimuovendo ostacoli psicologici al pieno coinvolgimento all'interno di un gruppo.</i></p>
<p><i>Descrizione dettagliata: approccio teorico, motivazione, approccio metodologico, indicazioni organizzative e tempi</i></p>	<p>L'attività associata a questo obiettivo è la realizzazione di un percorso di ascolto individuale e di gruppo di cui dobbiamo dare tutti gli elementi descrittivi utili. In via generale nella sezione descrittiva è bene che sia dichiarato il collegamento tra obiettivo ed attività cioè il motivo per cui abbiamo scelto proprio quella attività per arrivare ai risultati attesi collegati all'obiettivo. Occorre poi dichiarare lo scopo, le metodologie utilizzate, i risultati e dare tutte le informazioni di carattere organizzativo. Vediamo un esempio.</p>

Le forme di comportamento definite dalle relazioni sociali, molto più accentuate in età adolescenziale, portano a rifiutare modelli partecipativi in cui occorre mettersi in gioco. (*Motivo*) Questo approccio è dovuto alla preoccupazione del giudizio che altri possono dare di sé. Questa attività vuole agire sull'individuo (*Scopo*) facilitando la sospensione del giudizio quale fenomeno limitante. Nella seconda fase l'ascolto diventa reciproco e di gruppo in un momento che sia di condivisione delle prospettive comuni, grazie all'utilizzo di formule di confronto come l'open space technology (*Metodologia*) finalizzata a produrre proposte attraverso un percorso facilitato da un esperto. Gli incontri possono prevedere la presenza delle famiglie. Gli incontri di gruppo si pongono quale risultato atteso, oltre al coinvolgimento dei partecipanti, la definizione di crediti sociali definiti in maniera condivisa. Tale approccio vuole concorrere alla crescita della persona e all'assunzione di consapevolezza del contesto in cui agisce (*Risultati*). Gli incontri individuali si terranno presso lo spazio...una volta a settimana per quattro ore. Gli incontri individuali hanno una durata massima di 50 minuti. Gli incontri sono tenuti da un psicologo. (Un numero maggiore di incontri viene definito anche in base alle esigenze espresse dai facilitatori). Il servizio sarà offerto per otto mesi (*Informazioni organizzative, tempi e luoghi*)

Tempi – sintesi e riepilogo

Qui possiamo schematizzare i tempi sopra indicati in maniera discorsiva e, se siamo in condizioni di farlo, dettagliarli maggiormente anche indicando le date degli incontri o le settimane nell'arco dell'intera durata del progetto. Appare evidente che nessuno può predire il futuro e per tanto, soprattutto se non vi è una programmazione annuale, tutti gli aspetti legati ai tempi di attuazione saranno soggetti a revisioni nel momento in cui il progetto sarà finanziato e potrà realmente partire. Tuttavia questa ipotesi preventiva è utile a stabilire relazioni temporali tra le attività e definire la durata di ciascuna.

Risorse umane coinvolte e ruolo svolto

In questa sezione occorre inserire le risorse umane disponibili a partire da quelle citate nella fase descrittiva associando a ciascuna di esse il monte di ore e il compenso ora. Questo lavoro ci sarà molto utile quando andremo a compilare il budget e ci restituisce un screening dei costi di ciascuna attività la cui funzionalità verrà affrontata tra poco. Per i compensi si può far riferimento ai Contratti Collettivi Nazionali delle singole categorie e laddove espressi, alle tabelle allegate ai bandi o agli avvisi pubblici.

Risorse volontarie coinvolte e ruolo svolto

Soprattutto i bandi rivolti alle Odv (Organizzazioni di Volontariato) possono prevedere la valorizzazione del lavoro volontario¹¹ o comunque richiedere l'impiego di risorse volontarie nel progetto. Anche in questo caso l'indicazione dei soci volontari coinvolti non può essere forfettaria ma deve prevedere una programmazione delle risorse ivi incluso il ruolo svolto all'interno del progetto.

*Destinatari¹² dell'attività,
numero e tipologia*

Il nostro lavoro deve dimostrare coerenza progettuale rapportando il lavoro che si svolge al contesto individuato. Più attinente è il profilo dell'organizzazione, più credibile risulterà l'azione da mettere in campo rispetto ai destinatari dell'intervento. Dunque in questa sezione è importante descrivere come si farà a coinvolgere i destinatari (rapporti diretti, relazioni con organizzazioni o istituzioni intermedie, soci, etc...) e in che numero. Sul numero dei destinatari occorre sottolineare la necessaria coerenza tra risorse umane / tipologia di attività / risultati. Non basta, in buona sostanza, dichiarare un alto numero di destinatari se tale dichiarazione risulta inverosimile nel rapporto con le risorse umane / volontarie e il budget a disposizione.

¹¹ La valorizzazione del lavoro volontario è un principio convenzionale grazie al quale si riconosce e quantifica il valore sociale dell'impegno volontario. Il principio è convenzionale in quanto risulta molto complicato calcolare l'equivalente economico del valore sociale aggiunto prodotto da ciascun volontario. Qui ci limitiamo a dire che un simile tentativo potrebbe non avere un'unità di misura standard e variare da territorio a territorio sebbene, su una scala di valore macroeconomica, è possibile calcolare il valore sociale aggiunto in termini di minor costo di un servizio di carattere sociale (per questo rimandiamo alla lettura di una ricerca che CSV Napoli e Università Federico II hanno condotto: *Volontariato e Valore sociale Aggiunto*, collana di pubblicazioni "nerosubianco" disponibile nella libreria del CSV Napoli). Pur tuttavia si è voluto attribuire un equivalente economico, appunto convenzionale, di tale valore che sempre più spesso viene assunto anche a titolo di cofinanziamento del progetto. Ad esempio tale valore convenzionale negli Avvisi del CSV Napoli è di 16 euro per ora. Va da sé che tale valore è meramente finalizzato a simulare un corrispettivo economico, (come è noto alcun contributo altro dal rimborso spesa può essere corrisposto al volontario così come disciplinato da tutti gli statuti riconosciuti in base alla legge 266/91).

¹² Non sono rari i casi in cui si genera confusione tra beneficiari e destinatari. Nel tentativo di fare ordine si fa notare che di consuetudine gli enti che pubblicano avvisi di finanziamento si riferiscono ai soggetti che si candidano a presentare proposte come soggetti beneficiari. I destinatari sono dunque i soggetti a cui si indirizzeranno le attività progettuali, cioè coloro i quali sono coinvolti direttamente nel progetto sui quali si producono eventuali benefici diretti. È evidente che un progetto può produrre benefici anche non direttamente sui destinatari (ad esempio se il progetto è rivolto ai bambini, benefici indiretti possono ricadere sulle famiglie). In questo caso ci troviamo in presenza di beneficiari indiretti (ed è qui che si potrebbe generare un po' di confusione). Infine ci sono persone, enti, gruppi d'interesse che possono produrre effetti sul progetto, positivi o negativi, essi si chiamano stakeholders.

*Prodotti e servizi
necessari alla
realizzazione dell'attività*

In questa sezione occorre riportare i materiali (beni materiali) o i servizi (ad esempio un'agenzia di comunicazione) strettamente necessari allo svolgimento dell'attività.

Risultati attesi

La concretezza del nostro progetto si evince anche dalla capacità di formulare risultati attesi congrui. I risultati devono essere coerenti con gli obiettivi specifici e raggiungibili attraverso l'attività. I risultati possono essere quantitativi o qualitativi. In ogni caso devono essere misurabili. Se rivolgiamo il nostro progetto alla comunità di anziani presenti in un dato quartiere dobbiamo dichiarare quante persone intendiamo raggiungere. Ad esempio: almeno il 20% della popolazione anziana del quartiere X con problemi di autonomia. Oppure almeno 20 persone over 65. questo tipo di risultato, chiaramente quantitativo, deve essere la conseguenza di uno studio concreto della capacità dell'organizzazione di intercettare i destinatari dichiarati. Come ogni risultato atteso potrà essere raggiunto o meno, a maggior ragione occorre realismo nel costruirli. Un esempio di risultato che include elementi qualitativi, restando sempre sull'anziano insufficiente come destinatario, potrebbe essere "aumentare del 10% l'autonomia del destinatario nelle attività quotidiane". E' evidente che in questo caso non è sufficiente verificare il numero di destinatari coinvolti ma occorre "misurare" il processo. Per misurare il livello di raggiungimento dei risultati attesi utilizziamo gli indicatori.

Quello degli indicatori è spesso un concetto ostico. In via generale possiamo dire che gli indicatori sono l'unità di misura dei risultati attesi con la differenza che essi non sono univoci, ma variano in base ad una lunga serie di variabili. Per provare a fare subito chiarezza sviluppiamo l'indicatore per misurare il raggiungimento del risultato atteso "aumentare del 10% l'autonomia del destinatario nelle attività quotidiane" poc'anzi dichiarato. In primo luogo mi servono i parametri di riferimento di partenza. Infatti per poter dire la percentuale di miglioramento dell'autonomia del destinatario devo conoscere la condizione del destinatario, limitatamente a quelle che ho definito attività quotidiane, ad inizio attività. Una modalità potrebbe essere quella della definizione di una *intervista al beneficiario*. Un'altra modalità potrebbe essere quella dell'*osservazione*, se ad esempio il mio progetto prevede assistenza o compagnia nell'arco della giornata. Oppure il combinato disposto: intervista di inizio attività, osservazione e *report dell'operatore*. Definite le attività che includo nella mia lista (per l'intervista o per l'osservazione), posso, a metà attività e a fine attività, verificare lo stato di raggiungimento del risultato dichiarato. L'indicatore può dunque essere il semplice *registro delle presenze* o un più articolato combinato di strumenti di processo. Appare evidente che la scelta e la costruzione degli indicatori, solo alcuni dei quali sono ormai standardizzati, va contestualizzata nel progetto. Insomma non esistono indicatori per tutte le stagioni ma la loro definizione fa pienamente parte del processo progettuale.

Lo sviluppo di indicatori efficaci è un importante e fondamentale supporto per l'attività di monitoraggio e valutazione del progetto. La loro corretta applicazione ci aiuta a far emergere le criticità e quindi a poter intervenire su di esse. Non esiste il progetto che non abbia criticità, punti di debolezza e minacce, l'importante è conoscerle ed essere nelle condizioni di affrontarle. In altre parole stiamo misurando l'impatto sociale che il nostro progetto sta producendo attraverso le attività.

Costi

Cosa ci occorre per realizzare la nostra attività? Alcuni formulari potrebbero non richiedere questa informazione nel WP dell'attività. Il consiglio è quello di farla comunque perché tornerà utile per fare un budget coerente senza dimenticare nulla. Inoltre dividere i costi per attività ci aiuterà poi anche nella gestione del progetto ma sarà ancora più utile a far emergere alcune eventuali incongruenze nella fase di progettazione descrittiva. In questo campo vanno inserite le spese relative alle risorse umane (rapportando la tipologia della risorsa con il numero di ore da effettuare), l'acquisto di materiali per la realizzazione dell'attività, piuttosto che i rimborsi a volontari e relatori.

La tabella 4 richiama la composizione di un WP completo. Non tutti i formulari potrebbero richiedere le informazioni qui inserite o richiederle espressamente. Quindi l'impostazione della tabella 4 è da tenere in considerazione a prescindere dall'impostazione del formulario sul quale si sta applicando. Questa affermazione sembrerebbe cozzare con la buona regola di progettare direttamente sul formulario fornito dal finanziatore al fine comprenderne subito impostazione e schema logico. Non è così. E' sempre utile progettare direttamente sul formulario fornito dall'ente finanziatore, ma se il formulario in questione non dovesse riportare alcuni campi della tabella 4, (ad esempio quello sulle risorse umane impiegate) è bene dare questa informazione in altro campo, (descrizione dell'attività potrebbe fare al nostro caso).

3.2 *Il cronoprogramma*

Non ci resta che articolare un ordine cronologico in cui le attività vengono svolte e definire le relazioni che ci sono tra di esse. Siamo nella fase della pianificazione e dunque l'indicazione dei tempi di realizzazione è indicativa o per meglio dire soggetta ad approfondimenti, riarticolazioni ed eventuali modifiche durante la fase realizzativa. Ciò nonostante è importante avere le idee molto chiare. Se scorriamo a ritroso le pagine di questo metodo fino alla tabella 1 possiamo avere un primo esempio di cronoprogramma in cui sono distribuite in T tempo alcune attività. Questo tipo di tabella è abbastanza diffusa come strumento per la realizzazione di un piano dei tempi.

Vediamo un esempio.

TABELLA 5

Attività <i>(riportare le attività di cui al punto precedente)</i>	Mesi											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Attività 1: Coordinamento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Attività 2: Ascolto individuale e di gruppo			x	x	x	x	x	x	x	x		
Attività 3: Orto Urbano				x	x	x	x			x	x	x
Attività 4: Mensa sociale			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Attività 5: Incontri con la cittadinanza				x		x		x			x	
Monitoraggio e valutazione		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicazione	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Sulla prima colonna riportiamo le attività che precedentemente abbiamo descritto, sulla sezione di destra, divisa in 12 mesi, indichiamo con una x o colorando la casella i mesi in cui una determinata attività viene svolta. In questo caso la numerazione dei mesi non va interpretata associando al numero uno il mese di gennaio. Spesso ciò è accaduto. Ma siccome il progetto è soggetto a valutazione e i tempi che trascorrono dalla istruttoria alla stipula della convenzioni, non si possono definire con precisione, bisogna interpretare il numero 1 come primo mese dall’avvio del progetto, il 2 come secondo mese e via dicendo. Sempre più spesso gli enti finanziatori possono richiedere già in fase di pianificazione l’indicazione delle date o dei periodi in cui un’attività si svolge. Come abbiamo già detto, le date indicate potranno essere oggetto di una revisione contestualmente alla stipula della convenzione.

Ecco un esempio attinente.

TABELLA 6

		Da:	20/1/17	20/4/17	20/7/17	20/10/17	20/1/18	20/4/18	20/7/18
		a:	19/4/17	19/7/17	19/10/17	19/1/18	19/4/18	19/7/18	19/10/18
		20	Trimestri						
N.	Nome Attività		1	2	3	4	5	6	7
1	Coordinamento								
2	Comunicazione								
3	Incontri Territoriali e webinar								
4	Definizione dei Social Bonus								
5	Banca del tempo								
6	Campo Interregionale								
7	Implementazione dei servizi								

Nella tabella 6 i numeri 1, 2... sulla sezione di destra della tabella rappresentano i trimestri. Durante la fase esecutiva il cronoprogramma risulterà uno strumento molto importante per la corretta gestione del progetto e soprattutto per associare a ciascuna fase la verifica del livello di soddisfacimento dei risultati dichiarati.

TABELLA 7

Risultati attesi	Indicatore di risultato	Valore atteso 1/3 del progetto	Valore atteso 2/3 del progetto	Valore atteso fine progetto	Fonti di verifica
Aumentare la relazione tra volontari e dirigenti delle agenzie territoriali finalizzati alla realizzazione di documenti di sintesi per la costituzione di una guida per le buone pratiche sociali	Realizzazione di 5 incontri territoriali con la partecipazione di almeno 20 volontari	5 incontri territoriali con OST e realizzazione di un we-binar	Realizzazione di almeno un we binar	Definizione di almeno 5 documenti d'indirizzo per la realizzazione della guida.	Registri dei partecipanti; report dei facilitatori; diario di bordo del partecipante; foto, video.
	Realizzazione di un incontro interregionale con la partecipazione almeno di 2 volontari per ogni agenzia	Realizzazione di un documento di sintesi dei 5 incontri territoriali da sottoporre all'incontro interregionale	Realizzazione della tre giorni	Definizione delle linee guida delle buone pratiche di prossimità	Scheda partecipanti; report; pubblicazione dei risultati; report fotografici e video

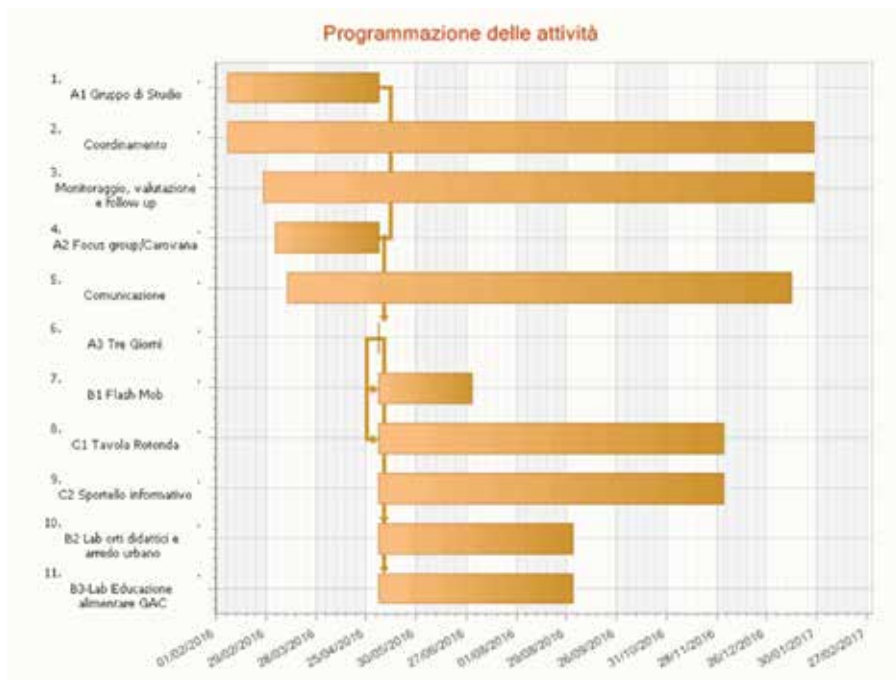
Le tabelle 6 e 7 fanno riferimento ad uno stesso progetto che si articola su più regioni. Dalla tabella 7 si può evincere la stretta connessione tra tempi delle attività e valori attesi rispetto a risultati che ci si è posti. Sebbene affronteremo in una prossima pubblicazione il tema della fase esecutiva del progetto, anche riportando esperienze che rappresentano buone prassi, sembra utile ora mostrare il risvolto pratico dell'analisi del tempo. La tabella 7 è utile anche a fornire qualche esempio di indicatore ad integrazione del paragrafo precedente.

Oltre che indicate in ordine temporale le attività hanno anche delle relazioni tra di loro. E' fondamentale tenerne conto nell'elaborazione del cronoprogramma. La relazione può essere debole o forte, i legami tra le attività possono essere di inizio-inizio,

inizio-fine, fine-fine, fine-inizio. Ci potremmo trovare in casi in cui per iniziare l'attività "C" devo aver svolto necessariamente l'attività "A" che invece posso svolgere contemporaneamente con l'attività "B" che a sua volta può essere svolta indipendentemente dall'attività "C". Nel caso dell'esempio della tabella 6 non posso determinare i social bonus (riga 4) se non ho fatto gli incontri territoriali (riga 3) mentre la definizione dei social bonus non hanno relazione con l'implementazione dei servizi (riga 7) che invece devono avere una relazione di fine-inizio con gli incontri territoriali che serviranno anche a definire le esigenze degli operatori. La tabella 8 che segue fa riferimento al cronoprogramma in cui sono molto evidenti le relazioni tra le attività. Ad esempio il gruppo di studio (A1) e il focus group (A3) hanno un rapporto di fine-fine, mentre lo stesso focus group ha una relazione di inizio-fine con la Tavola rotonda (C1). Quello in figura è un diagramma di Gantt. Associando le risorse umane si potrebbe avere un completo diagramma di Pert¹³.

¹³ Il diagramma di PERT (Program Evaluation and Review Technique) indica la sequenza cronologica delle azioni pianificate nel progetto rappresentandole graficamente in un piano d'azione. Il diagramma riporta gli eventi (milestones) da realizzare per il raggiungimento dei risultati attesi; le attività collegano gli eventi e vengono graficamente rappresentate con delle linee. Il diagramma, inoltre, riporta anche la stima del tempo richiesto per svolgere ciascuna attività e le risorse da impiegare.

TABELLA 8



Un ultimo livello della pianificazione temporale riguarda la possibilità, per progetti più complessi, di associare alle attività le risorse umane in modo da avere un diagramma delle risorse impegnate con indicazione di orari di lavoro e tempi di svolgimento. Di fatto il cronoprogramma sintetizza e schematizza il lavoro svolto nella tabella 4. Un utile strumento che si può utilizzare per articolare un lavoro completo è il Gantt Project , un programma libero e quindi gratuito che è funzionale alla gestione delle attività di progetto.

¹⁴ <http://www.ganttproject.biz/>

3.3 Il Budget

Il piano dei costi è un'altra attività di pianificazione che richiede molta attenzione. L'articolazione approssimativa del budget può generare molti problemi nella fase esecutiva della progettazione nonché fare emergere incongruità già nella fase di valutazione della proposta compromettendone l'approvazione. Ci sono poche regole di massima ma tutte molto importanti.

Se stiamo applicando la nostra proposta ad un avviso pubblico, in primo luogo occorre studiare e conoscere la parte del bando che disciplina l'eleggibilità di una spesa. Se un bando non prevede costi per la ristrutturazione di un immobile sede di progetto, l'inserimento di questi costi può essere criterio di esclusione. Potrebbero essere dichiarati dei massimali di spesa che devono essere rigorosamente rispettati. Un bando potrebbe imporre, ad esempio, un costo massimo del 30% del valore del progetto per le risorse umane retribuite. E' altresì importante avere contezza delle norme generali di rendicontazione di una spesa. Un costo oltre che essere eleggibile, rispettare eventuali limiti, deve essere correttamente rendicontato. In generale, nella costruzione del piano finanziario, la buona regola è mettersi in condizioni di indicare costi verosimili chiedendo preventivi di spesa già in fase di pianificazione. Anche il budget come il cronoprogramma può essere soggetto a modifiche in corso d'opera ma non senza dispendio di tempo e lavoro dovuto a rielaborazione e richieste di autorizzazioni che spesso possono portare a compromettere il buon esito del progetto. Altrettanto importante è la corretta previsione di spesa per le risorse umane per le quali si può fare riferimento ai Contratti Collettivi Nazionali o a tabelle tariffarie per lo più riferite a liberi professionisti e docenti. Tutti i costi devono essere coerenti con le attività.

Apriamo ora la nostra riflessione al concetto di cofinanziamento. Di norma un progetto è sempre cofinanziato sia dall'ente finanziatore che da quello esecutore o da altri eventuali soggetti della partnership. Quindi, per definire bene l'ambito che stiamo discutendo, diciamo che il progetto ha un costo complessivo, che l'ente finanziatore copre una percentuale del costo di progetto e

che la restante parte rientra nelle competenze dell'ente attuatore e/o della rete di supporto. Alcuni bandi disciplinano il livello di cofinanziamento a carico del finanziatore, altri no. In linea generale l'ente attuatore che cofinanzia l'iniziativa ne avvalorata la proposta. Il cofinanziamento può avvenire in molti modi: risorse economiche, valorizzazione risorse umane, valorizzazione risorse volontarie (ove previsto), beni e servizi. In ogni caso la quota di cofinanziamento in capo all'ente attuatore deve essere rendicontata e disponibile ad eventuali verifiche oltre che coerente con il proprio bilancio. Possono concorrere al finanziamento anche Enti terzi che hanno sottoscritto un accordo di partenariato o aderito al progetto attraverso una manifestazione d'interesse. Al netto delle prescrizioni appena descritte, la mera compilazione delle voci di budget è diretta conseguenza del lavoro di cui alla tabella 4.

3.4 *Il Piano di comunicazione*

La comunicazione è lo strumento attraverso il quale si fa informazione e promozione. Dunque è sempre bene specificare come, attraverso questa voce di progettazione descrittiva, si intende diffondere le attività e i risultati di progetto. Non basta fare riferimento agli strumenti di comunicazione (social network, siti web, media tradizionali o materiali cartacei), che pure devono essere dichiarati. Un piano di comunicazione soddisfacente evidenzia le modalità con le quali si arriva alla cittadinanza attraverso un lavoro di "rappresentazione", anche simbolica, del progetto. Insomma la comunicazione è pensata, la sua efficacia percepita può determinare l'ottenimento di un finanziamento. Questo concetto tanto più è valido nelle campagne di fundraising e nella domanda diretta di contributo. C'è poi un aspetto della comunicazione fortemente legato all'impatto prodotto dal progetto: la diffusione dei risultati attesi. Si tratta di una formalizzazione del processo valutativo tesa a coinvolgere l'ambito di riferimento progettuale rispetto agli effetti prodotti dalle azioni. Questo fattore è tanto più importante se il nostro progetto punta a produrre processi di governance territoriale o a candidarsi come buona pratica. Quello

sulla comunicazione, quindi, e un passaggio analitico, che si confronta certo con le forme dell'efficacia della comunicazione ma che non ha la finalità di "vendere" nulla. Non proviamo quindi a convincere il finanziatore con effetti speciali, come più volte abbiamo fin qui detto, anche la comunicazione deve essere armoniosa con la proposta progettuale.

3.5 *L'innovazione*

Una delle sezioni più ostiche della progettazione è il confronto con il livello d'innovazione della proposta. Anche la più fervida immaginazione accusa una battuta d'arresto. Allora semplifichiamo il campo, dicendo subito che innovare non è inventare. Sebbene vi sia un rapporto di diretta proporzionalità tra innovazione e dimensione dell'attore sociale, anche le Organizzazioni di Volontariato medio piccole possono confrontarsi con questo punto nodale che allude a processi organizzativi, analisi empiriche, strumenti di governance e trasformazione. La stessa Riforma del Terzo Settore che assume le linee d'indirizzo della programmazione Europa 2020, mette in rilievo l'importanza dell'impatto sociale che un'azione produce. Tale azione per produrre un impatto sociale positivo deve essere in grado di rompere gli schemi tradizionali d'intervento che non danno risposta ai bisogni, e favorire processi di cambiamento indotti da nuovi servizi e nuovi prodotti. Una qualità dell'idea innovativa è senza dubbio il divenire "pratica" ed essere replicabile. Ciò significa che l'innovazione può essere tale per un territorio specifico. Nella sua massima espressione l'innovazione può produrre forme di trasformazione sociale e di cambiamento. La letteratura sul tema è ampia e affascinante. Per il lettore che voglia approfondire, un buon punto di partenza è visitare il sito del Centro Internazionale di ricerca sull'Innovazione Sociale: (ceriis.luiss.it).

3.6 *La valutazione*

La valutazione è un processo dinamico, fondato sulla responsabilità degli attori progettuali, fondamentale affinché il ciclo progetto non s'interrompa. La valutazione è il momento in cui chi progetta

comprende ed opera al fine di attivare processi di miglioramento continuo e superamento delle criticità. Appare evidente che la valutazione serve prima di tutto all'organizzazione, essa interseca i processi di monitoraggio e non ha nulla a che fare con il controllo in quanto tale, ma con la verifica. Vediamo come strutturare un percorso valutativo efficace. In linea generale il processo valutativo consta di una fase ex ante, in itinere e post ante. Partiamo dall'ex-ante. Questa fase è interna all'Odv, si pone domande quali: il problema che si vuole affrontare è chiaro? Gli obiettivi sono sufficientemente chiari e precisi? Il progetto è condiviso da tutti gli attori? I risultati attesi sono misurabili? Il progetto contiene elementi che ne garantiscono le prospettive di continuazione nel tempo (anche dopo il termine del finanziamento)?

La valutazione in itinere deve essere strutturata sulla base dei dati che si raccolgono durante il progetto. Nella fase descrittiva della progettazione occorre dichiarare metodi e strumenti di rilevamento in modo da mostrare la credibilità del lavoro di valutazione. Tra i criteri di valutazione troviamo il rispetto della tempistica prevista nel cronoprogramma; un documento incentrato sulla differenza tra i problemi prospettati all'inizio e quelli che sono stati effettivamente affrontati, definizione dei prodotti desiderati e raggiunti, analisi delle criticità e superamento delle stesse. Alla fine del progetto occorre quindi verificare se l'organizzazione ha rispettato le linee d'intervento e che tipo di impatto sociale produce su beneficiari diretti e indiretti. La valutazione è quindi la chiave di lettura degli effetti dell'azione progettuale, è fondamentale per dare alle organizzazioni, utili indicatori per migliorare la propria azione ed accrescere l'impatto sociale in un'ottica di sostenibilità futura del progetto.

**Un passo verso il futuro:
l'impatto sociale nella
Riforma del Terzo Settore**

Con il D.Lgs. n° 117 del 2017 (che ha dato attuazione alla legge delega n° 106 del 2016) il Parlamento Italiano ha varato la riforma del settore no profit, disciplinando in maniera articolata con uno specifico Codice la disciplina degli Enti del Terzo Settore (ETS). Oltre a definire la nascita di un Registro Unico, che riunisce gli attuali oltre 300 registri, albi, anagrafi degli enti non profit, il Codice del Terzo Settore interviene sulle procedure di acquisizione della personalità giuridica e nella disciplina dei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Il Volontariato conserva un ruolo centrale seppure in un quadro in cui scompare la normativa sulle Onlus. La Riforma introduce i Social Bonus (nuove agevolazioni per erogazioni liberali) e i Titoli di Solidarietà (obbligazioni e altri titoli di debito non subordinati, non convertibili e non scambiabili, e certificati di deposito la cui raccolta gli Istituti di credito emittenti devono destinare ad impieghi a favore degli ETS per le iniziative previste dal decreto legislativo, al netto dell'eventuale erogazione liberale). Con ulteriori decreti sono stati normati il nuovo 5 per 1000 (d. lsg 111/2017), il Servizio Civile Universale (d.lgs. 40/2017) e la nuova disciplina dell'impresa sociale (d. lsg. 112/2017). Queste, solo per titoli, le principali novità. Qui ci interessa sottolineare la centralità della Valutazione d'Impatto Sociale esplicitamente richiamata nella Riforma che prevede una chiara comunicazione dei risultati e lo sviluppo di processi di valutazione dell'impatto sociale della attività svolte. Un punto di forte relazione tra progettazione descrittiva e progettazione esecutiva. La Riforma non impone la valutazione ma propone delle linee guida che tutte le organizzazioni possono seguire qualora gli enti locali chiedano la valutazione dell'impatto per l'affidamento di servizi o la realizzazione di attività. Sarà però l'Ente stesso a definire in autonomia indici ed indicatori per la valutazione dell'impatto sociale, con l'unico obbligo di motivare la scelta effettuata. Non potrebbe essere diversamente visto che la valutazione d'impatto si definisce su uno specifico ambito di contesto e territoriale e che esso dipende dagli strumenti finanziari e dalle dimensioni

¹⁵ Il Codice del Terzo settore è stato approvato con decreto legislativo n 117/2017.

dell'ETS. Qui vale dunque lo stesso ragionamento fatto per gli indicatori, esistono cioè delle buone regole generali, ma lo sviluppo del sistema valutativo è fortemente connesso al territorio e all'ente secondo un principio di proporzionalità. Ovviamente la prospettiva è quella di finalizzare la valutazione d'impatto non esclusivamente alla dimensione quantitativa ma anche a quella di efficacia dell'intervento. Infatti la valutazione dell'impatto sociale viene così definita dalla legge delega (L. 106/2016): [...] la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato. Nello specifico l'art. 7 della Legge delega rinvia alla predisposizione delle Linee guida in tema per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni.

Si comprende meglio, dunque, quanto riportato in Tabella 4 in merito alla misurabilità dei risultati attesi. Ciò non è solo funzionale alla bontà formale del progetto e alla sua buona riuscita ma anche alla definizione dell'efficacia dell'intervento. Insomma non mi basta sapere che 20 alunni delle scuole medie hanno frequentato il mio laboratorio contro l'abbandono scolastico; occorre verificare quanti di essi hanno scelto di iscriversi alle scuole medie superiori. E' evidente che tale dato potrebbe essere riscontrabile anche dopo la conclusione formale del progetto, eppure siamo chiamati a restituire questo elemento d'efficacia (azioni di follow up), anche per lo sviluppo futuro delle attività dell'organizzazione. Sia chiaro, ci siamo qui brevemente soffermati sull'aspetto della valutazione d'impatto connesso alle attività dell'organizzazione. Il campo d'azione è ben più ampio e numerosi sono gli strumenti per definire l'impatto in modo più compiuto e articolato. Ne facciamo cenno per completezza d'informazione sebbene non sia oggetto di questo metodo di progettazione. Lo studio in corso, che coinvolge diverse università punta a ricostruire un modello di rendicontazione sociale applicabile al mondo del terzo settore. Tale modello articola tre ambiti:

- 1) Il bilancio sociale: le modalità di rendicontazione nei confronti dei beneficiari e dell'intera comunità di riferimento;

- 2) Il valore sociale aggiunto (il lettore può ritornare alla nota 10 in cui è incluso il richiamo alla ricerca che CSV Napoli e Università Federico II hanno condotto), ossia la generazione di effetti positivi rispetto alla coesione sociale e allo sviluppo relazionale ed economico del territorio;
- 3) L'impatto sociale: le ricadute, gli effetti attesi o inattesi nel lungo periodo.

In conclusione

Con nettezza potremmo dire che il volontariato supera la concezione dell'assistenza caritatevole e sposa in pieno la visione della solidarietà sociale e mutualistica tesa ad attivare "servizi" e "processi" di contrasto alla marginalità della persona e non solo. Da qui la necessità del progetto come opera complessa. Il metodo evidenzia il progetto quale procedimento logico. In tal senso, il volontario che si apre al mondo della progettazione sociale può raggiungere risultati interessanti se si cala nella necessità dell'azione che deve "produrre efficacia". Un progetto che va male non lascia la realtà inalterata, la peggiora. Un laboratorio che non funziona crea delusione, disaffezione, disillusione. Un servizio intermittente crea disagio. Per questo occorre operare con continuità e organizzazione. Il nostro intento deve essere quello di produrre cambiamenti positivi. E' chiaro che non tutte le Organizzazioni di Volontariato possono avere in organico un progettista, è altrettanto vero che con piccoli accorgimenti, un volontario può dare un contributo importante pure se agli occhi dei professionisti non ortodosso. L'immagine che segue è la dimostrazione di come si può giungere ad un risultato coerente attraverso il processo. La foto è una irriuale rappresentazione delle prime fasi del ciclo di progetto. Essa è il risultato prodotto da un gruppo di volontari durante una sessione di formazione in open space. E' dunque il risultato di un lavoro collettivo con un conduttore che ha portato a definire il processo di definizione del progetto.

Questa immagine* ci consente di fare una rapida ricapitolazione del metodo. Si parte dall'individuazione del problema attraverso la consapevolezza del contesto ma anche l'inchiesta, lo studio dei dati e l'ascolto di beneficiari e stakeholders. Si passa a definire una strategia definendo gli obiettivi e i risultati attesi da raggiungere attraverso le attività. La descrizione sintetica di questo processo aiuta a descrivere l'idea progetto. Ora è il momento di sviluppare le attività con i wp. Per ogni wp bisogna indicare le informazioni di cui alla tabella 4 che sono necessarie ad avere un dettagliato quadro delle azioni anche in riferimento ai tempi e ai costi. In questo modo potremmo agevolmente sviluppare il cronoprogramma e il budget del progetto. Potrebbe essere utile esercitarsi ad applicare il metodo su un progetto già sviluppato

per vedere se e come cambia il lavoro prodotto. Il ciclo di progetto si conclude con la realizzazione e la valutazione che saranno oggetto di un secondo metodo sulla gestione dei progetti.

PER UNA DEFINIZIONE
PUNTUALE DELL'IDEA
PROGETTO

INDIVIDUAZIONE
DEL PROBLEMA

DEFINIZIONE
DELLA STRATEGIA

CONSTRUISCO IL WP

DESCRIZIONE
DELLE ATTIVITÀ

SOGGETTI COINVOLTI

RISORSE UMANE

TEMPI

COSTI

DEFINISCO E CIRCOSCRIVO
IL CONTESTO

INDIVIDUO E ASCOLTO
I BENEFICIARI

INDIVIDUO E ASCOLTO
GLI STAKEHOLDERS

- ✓ PUNTI DI FORZA
- ✓ DEBOLEZZE
- ✓ OPPORTUNITÀ
- ✓ MINACCE

DEFINISCO GLI OBBIETTIVI

DEFINISCO I
RISULTATI ATTESI

SVILUPPO GLI INDICATORI

DEFINISCO LE ATTIVITÀ CHE REPUTO
IDONEE AL RAGGIUNGIMENTO
DEI RISULTATI

BUDGET

CRONOPROGRAMMA

impaginazione
lagigroup.com

revisione
Valeria Rega

stampa
Tuccillo Arti Grafiche S.r.l.

finito di stampare
settembre 2018



Centro Direzionale Is. E1
1° piano int. 2, 80143 Napoli
tel. 0815628474
info@csvnapoli.it
www.csvnapoli.it

ISBN: 978-88-940206-1-8

nerosubianco
numero NOVE - 2018

*collana di pubblicazioni
del CSV Napoli*