



# MODELLO PROGETTUALE

Per l'erogazione dei servizi socio-assistenziale, terzo ambito, servizi di progettazione sociale

Codice progetto: 2021\_2\_973\_01.82  
CUP: C41B21004360001

# 1. Analisi descrittiva dell'Ente (valori, modelli di riferimento, obiettivi generali etc.)

La Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS è riconosciuta nella forma giuridica di impresa sociale come ramo dell'Ente Casa Generalizia della Pia Società Torinese di San Giuseppe (CGPSTSG) con sede legale a Roma via degli etruschi 7.

La sede per la Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS è a Trento è in Corso 3 Novembre, 36 – ed è sede operativa dei servizi e progetti descritti in questa Carta dei Servizi.

La Comunità Murialdo TAA IS opera nel territorio del Trentino e dell'Alto Adige Südtirol.

La Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS è un'organizzazione di ispirazione cristiana, con scelta preferenziale di servizio per minori e giovani che vivono situazioni di difficoltà educative familiari e/o sociali e, come tale, si propone come segno e proposta nei servizi di accoglienza sul territorio, in una logica di condivisione.

Essa promuove la cultura dell'accoglienza, della solidarietà e del volontariato anche realizzando interventi e specifici servizi a favore dei giovani, delle famiglie e della comunità territoriale con una particolare attenzione a chi si trova in situazione di difficoltà. Promuove l'accoglienza familiare impegnandosi ad accompagnare le famiglie all'affidamento e ad altre forme di condivisione.

La Comunità Murialdo TAA IS cura lo studio e la ricerca nel settore delle politiche giovanili, focalizzandosi sull'attivazione di nuove strategie per ovviare all'allontanamento del minore dalla famiglia, non solo in funzione "riparativa", ma, soprattutto, "preventiva".

La Comunità Murialdo TAA IS opera in stretta collaborazione con i Servizi Sociali territoriali e con le energie presenti sul territorio. Essa non ha un ruolo di supplenza nei confronti dei servizi istituzionali, ma intende porsi come segno, come proposta, all'interno della gestione dei progetti di aiuto per minori, al fine di maturare forme alternative o complementari di intervento e di modelli di presenza.

La Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS fa parte della Congregazione di san Giuseppe, fondata da Leonardo Murialdo il 19 marzo 1873.

Come realtà di condivisione basata sul volontariato, nasce a Trento l'8 dicembre 1979 con la creazione di un pronto intervento e un primo nucleo di Casa Famiglia, in risposta all'esigenza di sostegno e accoglienza di ragazzi in

difficoltà, segnalata dall'ente pubblico, di cui si era fatto portavoce l'Arcivescovo.

In collaborazione con la Caritas Diocesana, la Congregazione dei Giuseppini del Murialdo partecipa all'avvio di queste esperienze, attraverso la presenza e la disponibilità di due Giuseppini, privilegiando un approccio personalizzato, in un ambiente quanto più possibile familiare, che vede nel rapporto quotidiano e ordinario con i ragazzi – la pedagogia del quotidiano murialdina – lo strumento educativo principale per far sì che i ragazzi partecipino alla vita reale e maturino il senso di responsabilità verso se stessi, gli altri, la società.

Alle attività delle Case-famiglia e, successivamente, dei Gruppi-famiglia, si affiancano ben presto le attività di socializzazione al lavoro in grado di garantire l'inclusione sociale del minore, accompagnandolo alla piena autonomia. Nel 1983 nascono a Trento i laboratori di assemblaggio, meccanica, legatoria, falegnameria, cui seguirà, nel 1988, il centro ergoterapico di Sardinia (TN).

Nel 1984, su richiesta della Caritas, la Comunità Murialdo TAA IS inizia l'esperienza a Laives, Bolzano.

Per promuovere la cultura dell'accoglienza familiare e della condivisione e lo sviluppo di reti tra famiglie, la Comunità Murialdo TAA IS partecipa alla nascita dell'Associazione Comunità Famiglie Accoglienti a Trento (1990) e a Bolzano (1992), che svilupperanno negli anni successivi progetti come il "Progetto Domino", un progetto di sostegno e accompagnamento delle famiglie affidatarie e naturali, nel Comprensorio Valle dell'Adige, il progetto "Koala" in Bassa Atesina, e progetti di coordinamento dell'affido familiare "Il filo e il nodo", sui territori di Bolzano e Trento. Nel 2013, l'esperienza della Comunità Murialdo TAA IS nell'affidamento familiare viene sancita attraverso la partecipazione a Costellazioni di Famiglie, un progetto sperimentale tra l'Ufficio Centro per l'Infanzia e la Comunità Murialdo TAA IS, con la neo nata Equipe Multidisciplinare Affidamento Minori e Famiglie (EMAMeF), dedicato all'affidamento familiare. In questi ultimi anni la CM integra il proprio intervento educativo in tutti i servizi e progetti offerti con il sostegno alle famiglie per valorizzare le risorse genitoriali

Alla ricerca di modalità di intervento in funzione "preventiva" e non semplicemente "riparativa", la Comunità Murialdo TAA IS si attiva per promuovere lo sviluppo delle risorse individuali del minore e della sua famiglia, attraverso progetti di educativa domiciliare, scolastica, di aggregazione e socializzazione tra minori. Nasce così nel 1989 a Laives la prima esperienza di servizio educativo domiciliare, seguita nel 1991 dai Centri Diurni. Nel 1993 nasce a Rovereto il primo Centro Aperto. Nel 1997 a Storo partono il "Progetto Giovani" e lo "Spazio famiglia", nel 2004 un progetto di animazione degli oratori parrocchiali di Trento, nel 2009 l'esperienza delle colonie diurne estive.

A partire dal 2001 infine nascono una serie di progetti di educazione e animazione territoriale e in particolare di promozione dell'intercultura, del volontariato e della cittadinanza attiva attraverso un approccio di sviluppo di

comunità, volte a rafforzare la capacità della comunità di prendersi cura di sé stessa: nel 2001 nasce in Valle dei Laghi il progetto "Comuni...chiamo" per il sostegno alle associazioni e il volontariato, nel 2004 il progetto di educativa di strada e il progetto "Jupla" per l'integrazione di culture diverse.

Gli ambiti d'intervento della Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS sono costituite da servizi educativi e socio-assistenziali rivolti a minori e famiglie e sostegno alla genitorialità.

Questi servizi sono descritti nel "catalogo dei servizi socio-assistenziali" del Servizio Politiche Sociali della Provincia di Trento nell'aggregazione funzionale "età evolutiva e genitorialità". Affiancano questi servizi altre tipologie di servizio in particolare i servizi territoriali, gli sportelli sociali e gli interventi di accompagnamento al lavoro.

Le professionalità degli operatori sono in linea con quelle elencate dal Catalogo dei servizi socio-assistenziali con riferimento alle figure professionali per l'aggregazione funzionale Età evolutiva ambito residenziale, semiresidenziale e domiciliare e di contesto. Il personale a contatto abituale con gli utenti è sottoposto ad una formazione obbligatoria, prevista dal piano formativo, in modo da incrementare ulteriormente la qualità dei servizi.

La Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS risponde alle esigenze delle comunità locali declinando servizi efficaci che coinvolgano tutta la rete dei "soggetti significativi", ha strutturato una suddivisione interna in ambiti e tipologie di servizi, coordinate da un coordinatore, che comprendono diversi servizi e unità d'offerta, su base del tipo di intervento.

È in queste strutture che si costruisce l'appartenenza alla Comunità Murialdo Trentino Alto Adige IS, ci si relaziona con i territori (Istituzioni, associazioni, organizzazioni del terzo settore, cittadini e famiglie), si definiscono le strategie di sviluppo, di progettazione sociale e pedagogica, di gestione.

I territori in cui la Comunità Murialdo TAA IS opera sono i seguenti:

- Laives/Leifers (Oltradige-Bassa Atesina/Überetsch-Unterland - Provincia a. di Bolzano);
- Trento;
- Rovereto e Vallagarina;
- Storo e Valle del Chiese;
- Valle dei Laghi e Alto Garda-Ledro

La Comunità Murialdo TAA IS è un'organizzazione di ispirazione cristiana, con scelta preferenziale di servizio per minori e giovani che vivono situazioni di difficoltà educative familiari e/o sociali e, come tale, si propone come segno e proposta nei servizi di accoglienza sul territorio, in una logica di condivisione.

Essa promuove la cultura dell'accoglienza, della solidarietà e del volontariato anche realizzando interventi e specifici servizi a favore dei giovani, delle famiglie e della comunità territoriale con una particolare attenzione a chi si trova in situazione di difficoltà. Promuove l'accoglienza familiare impegnandosi ad accompagnare le famiglie all'affidamento e ad altre forme di condivisione.

La Comunità Murialdo TAA IS si prende cura del ben-essere educativo di bambini, giovani e famiglie, anche in situazioni di difficoltà. Ne sostiene, nella quotidianità, la crescita e l'autonomia e promuove nel territorio la cultura dell'accoglienza.

I seguenti principi guidano quotidianamente l'agire della Comunità Murialdo TAA IS:

- Viviamo il territorio, guardando la cittadinanza come soggetto civile, politico e sociale, promuovendo i diritti di partecipazione di ognuno e curando la crescita della comunità.
- Costruiamo percorsi condivisi con le persone, le famiglie e le comunità, favorendo processi partecipati che riconoscano la centralità e il valore delle persone e della famiglia.
- Fare il bene e farlo bene è il modo con cui ci muoviamo e guardiamo il mondo attorno a noi.
- Realizziamo percorsi educativi e formativi per coltivare un'idea comune di futuro partendo dall'oggi e dalla condivisione di buone pratiche.
- Sosteniamo e promuoviamo iniziative che stimolino la partecipazione civica delle persone e dei soggetti del territorio, al fine di valorizzare percorsi attenti che migliorino il benessere della comunità.
- Facilitiamo gli incontri tra nuclei familiari per rafforzare i legami necessari a migliorare le relazioni di comunità

## 2. Un'analisi dell'organizzazione in ottica progettuale.

Seguendo una linea d'analisi dal sintetico all'analitico emerge la struttura di coerenza tra la storia della Comunità Murialdo TAA IS, il suo organigramma e funzionigramma attuale e il concreto agire organizzativo nell'ambito funzionale della ricerca e sviluppo di progettazione sociale, di qualità, di servizi, di formazione.

Nel 1992 viene costituita l'Associazione Murialdo Trentino Alto Adige, quale associazione di volontariato con scopi di formazione, promozione culturale e sostegno motivazionale.

Questo passaggio nasce dall'esigenza di porsi alla ricerca di modalità di intervento in funzione "preventiva" e non semplicemente "riparativa", che implica il potenziamento di un ruolo attivo che si pone in un tempo preparatorio e l'assunzione di un ruolo di promozione non solo di se stessa ma di una intera comunità che per essere educante deve essere educata, formata, evolvente.

In tale ottica organizzativa e di vision, assume un ruolo strategico di sviluppo dell'organizzazione e del territorio la figura delle coordinatrici, deputate infatti non solo ad attività di responsabilità su più servizi o strutture di accoglienza o del benessere delle equipe, ma che assumono compiti di intercettazione, elaborazione e riflessione sui dati e le informazioni che il territorio, le esperienze, i destinatari degli interventi mettono a disposizione. Le coordinatrici operano altresì una mappatura degli stakeholder già coinvolti e di quelli potenziali, indicandone un ordine prioritario o strategico e lavorano in raccordo con l'ambito funzionale "formazione", realizzando anche i processi di verifica delle non conformità, così come previsto nella Carta dei Servizi, e si attiva per realizzare il processo di auto-valutazione sotto l'input dell'area funzionale "Qualità e accreditamento".

A tali funzioni corrisponde infatti un organigramma dove risorse di coordinamento sono allocate anche in ambiti cruciali per lo sviluppo della progettazione: comunicazione e fundraising, formazione, animazione educazione e territorio.

Questa linea di coerenza ha permesso la realizzazione di esperienze di progettualità sociale che sono nate da tavoli di lavoro comunitari, da tavoli di pianificazione sociale, o da esperienze sincrone e sinergiche di formazione, creazione di reti di stakeholder e relativa coprogettazione, dove le coordinatrici, raccordandosi a livello superiore con la Direzione, hanno svolto un ruolo fondamentale nella progettazione sociale della Comunità Murialdo con risultati di innovazione inediti. La partecipazione al bando di progettazione sociale della Fondazione Caritro ha infatti permesso alle coordinatrici di partecipare in maniera attiva e propositiva al percorso laboratoriale proposto dalla Fondazione, di portare analisi e riflessioni sui bisogni emergenti rilevati, di partecipare a processi di maturazione di idee condivise, di individuare e coinvolgere stakeholder del territorio (associazioni, cooperative, scuole professionali, Hub e Social Tank, centri di aggregazione) e, in concerto con la Direzione che si è mossa ai livelli paralleli di interlocuzione istituzionale, di trasformarle in proposte di progetti pluriennali.

Tale opportunità si è rivelata opportuna e coerente rispetto alle scelte di governance adottate da Comunità Murialdo, rispetto agli obiettivi di crescita e cambiamento ulteriore che si è data e rispetto alle mutate esigenze del contesto in cui essa opera e all'interno del quale Comunità Murialdo ha scelto di partecipare in maniera sempre più attiva, propositiva e con nuovi servizi alla comunità. Essa infatti ha permesso di innescare un circolo virtuoso costituito dall'utilizzo coerente delle risorse umane e dalla crescita professionale di esse. In altre parole si è scelta la partecipazione da parte delle coordinatrici ad un

percorso laboratoriale formativo orientato ad accrescere la cultura della progettazione con logiche di rete per rafforzare e sviluppare competenze utili alla partecipazione a comunità di dialogo, di condivisione, di co progettazione, con output finale previsto in termini di progettazione sociale. Le coordinatrici hanno partecipato a 4 incontri introduttivi al fine di condividere delle conoscenze di base e le potenzialità operative di concetti quale innovazione e progettazione, con un confronto operativo con buone prassi nazionali e mettendo in connessione tali elementi con iniziative che Murialdo potrebbe attivare secondo logiche di rete e filiera tra organizzazioni no profit, enti pubblici e organizzazioni profit del territorio. Attraverso queste lenti sono stati riletti il contesto sociale di riferimento, i bisogni che esprime e quelli da slatentizzare, le variabili che possono favorire o ostacolare l'attivazione di stakeholder e di processi di rete in grado di rispondere a quei bisogni in maniera innovativa. Questo processo si è dispiegato attraverso 3 incontri successivi di facilitazione e creazione di una community/flex, volti a trovare possibili convergenze tra i partecipanti attorno a bisogni condivisi e a far maturare idee condivise su modalità e azioni di intervento da coprogettare.

Di seguito lo schema del processo che si è realizzato tra marzo e luglio 2022:

- definizione di una strategia di innovazione progettuale di concerto tra Direzione e staff di Coordinamento
- iscrizione e partecipazione ad un percorso formativo, laboratoriale e di innovazione sociale realizzato da Fondazione Caritro con la conduzione e docenze di risorse altamente qualificate facenti capo ad Euricse sui concetti di innovazione e progettazione sociale-coprogettazione-coprogrammazione-
- rilettura dei bisogni e delle risorse del territorio in ottica integrata
- confronto con la Direzione per condivisione di analisi dei bisogni, obiettivi e target che si vogliono raggiungere
- esplorazione e analisi di buone pratiche e discernimento degli apprendimenti operativi
- confronto con la Direzione per analisi congiunta ed aggiornata del contesto di riferimento (contesto sociale/istituzionale/economico) nel quale si opera, del ruolo che si vuole adottare in tale contesto in riferimento alle richieste alle quali si vuole rispondere, delle risorse interne umane e finanziarie.
- partecipazione a tavoli di lavoro per trovare possibili convergenze attorno a bisogni condivisi
- confronto con la Direzione per analisi congiunta di stakeholder istituzionali, stakeholder da aggregare in reti di progettazione, esplorazione e raccolta informazioni su nuovi possibili partners
- partecipazione a tavoli di confronto per la maturazione di possibili idee condivise su modalità di intervento da progettare per trovare convergenze verso proposte di progetto creando le premesse per una programmazione dettagliata degli interventi
- confronto con la Direzione e selezione ad imbuto di aree di intervento, azioni, servizi realizzabili e sostenibili da Comunità Murialdo
- incontro e presentazione idea progettuale ad Enti Locali potenzialmente interessati ad un coinvolgimento

### 3. Descrizione delle principali modalità attraverso le quali è possibile accedere a finanziamenti (bando, gare, concorsi, altre forme di finanziamento etc.)

Comunità Murialdo tramite l'attivazione dell'area funzionale di fundraising accede a diversi canali di finanziamento, tra i quali si descrivono i seguenti:

**I bandi di finanziamento:** sono uno strumento adottato da enti erogatori terzi per disporre finanziamenti alle organizzazioni non profit determinando i requisiti di partecipazione.

I bandi possono essere pubblicati da Fondazioni di Origine Bancaria, Fondazioni di comunità, Fondazioni di Impresa o Famiglia, Enti filantropici, amministrazioni pubbliche ed organizzazioni comunitarie e internazionali. I bandi di finanziamento generalmente prevedono: un totale di risorse assegnate; un minimo e/o un massimo di risorse assegnate al singolo ente o progetto; uno o più ambiti d'intervento; il territorio di riferimento; i termini di apertura e scadenza di presentazione della domanda; le attività che vengono finanziate; le attività escluse dal finanziamento; gli obiettivi che si intendono raggiungere; le organizzazioni ammesse; i requisiti di partecipazione (ad esempio anni di esperienza, reti non singole organizzazioni...); i documenti da presentare. La partecipazione al bando genera un controllo di gestione ed un confronto con l'area amministrazione in quanto raramente i finanziamenti previsti coprono l'intero fabbisogno dei progetti. Infatti è generalmente richiesto un cofinanziamento da parte dell'organizzazione che riceve il contributo, pertanto è importante avere consapevolezza che ogni bando vinto genera un ulteriore fabbisogno di risorse. Inoltre le risorse assegnate, pur se possono prevedere degli anticipi, per la maggior parte delle volte vengono erogate a fronte della rendicontazione consuntiva delle spese il che significa che il destinatario del contributo deve disporre della liquidità sufficiente ad anticiparle. È importante inoltre in sede di partecipazione al bando, essere in grado di dimostrare l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità del progetto anche sul lungo periodo, in modo che si comprenda che l'attività prevista è in grado di continuare anche dopo la fine del contributo. Gli enti erogatori infatti sono generalmente più disponibili a sostenere progetti di investimento e di start up, più che progetti per così dire "a consumo" (i bandi di finanziamento non supportano l'attività ordinaria o corrente degli enti, i progetti già in corso, o i costi fissi e strutturali).

Le **gare d'appalto**, sono contratti a titolo oneroso, stipulati tra una o più stazioni appaltanti e uno o più operatori economici, aventi per oggetto l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti e la prestazione di servizi. Essi sono regolamentati dal Decreto legislativo 50/2016, conosciuto come Codice degli Contratti Pubblici. Infatti la Pubblica Amministrazione per realizzare opere pubbliche o acquistare beni o servizi da un'azienda, deve necessariamente indire una gara d'appalto che permetta una gestione pubblica dell'attività di

acquisizione che sia, tra le altre cose, incentrata sulla trasparenza, concorrenza e meritocrazia tra i vari operatori economici che decidono di partecipare alla gara pubblica. La procedura si svolge tramite un bando pubblico a cui le imprese fornitrici, che rispondono ai criteri di ammissione richiesti dalla Pubblica Amministrazione, partecipano se interessate. L'azienda fornitrice risultata vincitrice stipulerà, nella fase finale, il contratto pubblico per poi occuparsi della sua. Le stazioni appaltanti che possono indire il bando di gara sono tipicamente enti pubblici come, ad esempio: amministrazioni dello Stato ed enti locali; organismi di diritto pubblico; Governo e Ministeri; organizzazioni internazionali. Il bando è l'atto iniziale, con rilevanza esterna, di una procedura che avrà evidenza pubblica e a seconda della tipologia della gara d'appalto, ci saranno diverse informazioni al suo interno. Le imprese interessate a partecipare a una gara d'appalto devono essere in possesso dei requisiti richiesti dal bando di gara. I soggetti ammessi sono disciplinati dall'art. 45 del Codice dei Contratti Pubblici e sono tipicamente:

- imprese individuali;
- società commerciali;
- società cooperative;
- consorzi stabili;
- raggruppamenti temporanei di imprese.

I raggruppamenti temporanei di imprese permettono alle singole aziende che non possiedono individualmente i requisiti richiesti dal bando di partecipare alla gara d'appalto con un'altra azienda in modo da colmare le rispettive carenze presentando un'unica offerta. Dopo aver scelto il bando, l'azienda dovrà studiare il disciplinare di gara, ossia quel documento allegato al bando di gara nel quale sono indicate tutte le modalità di partecipazione e i termini di presentazione dell'offerta da parte dell'azienda.

Il secondo step che un'azienda deve necessariamente fare prima di preparare l'offerta vera e propria è valutare che si possiedano i requisiti di partecipazione prescritti dal bando, che di solito si dividono in requisiti di ordine generale e in requisiti di ordine speciale.

In seguito, sarà necessario tener conto

- di dove andranno presentate le candidature e le offerte: le procedure attualmente sono esclusivamente telematiche e la partecipazione a una gara d'appalto avviene, di solito, attraverso l'intermediazione di una centrale di acquisti come, ad esempio, Consip, o attraverso piattaforme elettroniche come, ad esempio, il MEPA. Per partecipare pertanto bisogna essere accreditati direttamente all'interno delle piattaforme;
- quale è l'oggetto dell'appalto: il tipo di servizio, fornitura o lavoro su cui sarà necessario preparare l'offerta, conoscendo fin dal primo momento tutti gli elementi che saranno utili ai fini dell'esecuzione del contratto pubblico come, ad esempio, luogo in cui si svolgerà il servizio o il periodo in cui dovrà essere eseguito il lavoro;
- i criteri di aggiudicazione: come avverrà la selezione delle offerte presentate da parte della stazione appaltante proponente, ovvero se

- preferirà, ad esempio, quelle dal prezzo più basso o quelle economicamente più vantaggiose;
- le documentazioni necessarie per partecipare a una gara d'appalto che sono elencate nel disciplinare e nel codice dei contratti pubblici.

## La coprogrammazione

La **co-progettazione** è quel procedimento con cui l'ente pubblico istituzionalmente responsabile degli interventi in un settore di interesse generale (in veste di amministrazione procedente, che guida quindi il procedimento), eventuali altri enti pubblici le cui competenze hanno elementi di intersezione con il settore in questione e gli enti del Terzo settore che desiderano prendere parte ai lavori avendone i requisiti, lavorano congiuntamente per definire e realizzare interventi finalizzati a soddisfare bisogni definiti nell'ambito dei settori di interesse generale. Se nella co-programmazione si leggono i bisogni e le priorità di intervento, nella co-progettazione ci si occupa della progettazione e della successiva realizzazione di uno specifico intervento sociale, generalmente valorizzando l'integrazione tra una pluralità di soggetti – enti pubblici, imprese sociali, volontariato, associazionismo – che scelgono di lavorare in modo sinergico avendo come obiettivo condiviso la risposta ad uno specifico bisogno sociale. In breve con la co-programmazione si costruiscono politiche, con la co-progettazione si costruiscono servizi. Pertanto co-progettazione e appalto di servizi seguono logiche e normative di riferimento diverse. L'appalto è lo strumento utile ad individuare il miglior fornitore di una prestazione definita, facendolo emergere da una competizione. Esso fa riferimento al Codice dei Contratti pubblici; la co-progettazione è lo strumento per lavorare secondo il principio di sussidiarietà e tramite un lavoro comune tra ente pubblico ed enti del Terzo settore, un progetto condiviso identificando insieme, e grazie alla sinergia dei soggetti presenti al tavolo, le migliori risposte ad uno specifico bisogno sociale. Il procedimento di co-progettazione è realizzato ai sensi della legge 241/1990; le linee guida approvate con il dm 72 del 31/3/2021, Nuovo Codice del Terzo Settore, costituiscono una traccia per applicare tale norma e all'articolo 55 introduce i concetti di co-programmazione e co-progettazione e di amministrazione condivisa.

La **co-progettazione** è avviata dall'ente pubblico istituzionalmente responsabile relativamente ad un determinato settore di interesse generale (amministrazione procedente) e spesso è la logica conseguenza di un procedimento di co-programmazione ad esito del quale si sono individuate come prioritarie talune azioni che si prestano ad essere sviluppate e realizzate con la co-progettazione. La co-progettazione prevede un Avviso pubblico in cui la pubblica amministrazione invita gli enti del Terzo settore aventi i requisiti a partecipare al procedimento, esplicita in un documento progettuale gli obiettivi che si intendono perseguire, individua le risorse iniziali che mette a disposizione e delinea le regole con cui si lavorerà nel Una volta individuati i partner vengono avviati dei tavoli di lavoro, guidati dall'amministrazione procedente o da un soggetto terzo da questa scelto, in cui si lavora, attraverso il confronto e la composizione di punti di vista, alla redazione di un progetto definitivo, generalmente con l'aspirazione a giungere, se possibile, ad un

progetto unificato che sappia mettere a sistema in modo integrato le diverse risorse e proposte.

Il procedimento di co-progettazione si conclude con l'approvazione di un progetto definitivo che, se ritenuto dal dirigente coerente con i bisogni indicati nel documento progettuale allegato al bando, origina, ai sensi dell'art. 11 della legge 241/1990, una convenzione tra i soggetti coinvolti per la realizzazione di quanto insieme co-progettato. Tale progetto definitivo comporta anche la scelta sull'allocazione delle risorse disponibili, che sono formate dalle risorse che l'amministrazione ha individuato sin dal momento dell'avviso pubblico; dalle risorse che i partner di Terzo settore hanno assicurato nelle proprie proposte (risorse economiche, immobili, strumenti di lavoro, volontari, ecc.); dalle eventuali risorse che il partenariato pubblico e di Terzo settore così formatosi è in grado di reperire nel corso del progetto da fonti diverse (progettazione su bandi regionali o comunitari, bandi di enti filantropici, attività di mercato, ecc.). Se indicato nell'Avviso pubblico, è possibile prevedere periodiche verifiche dell'impianto progettuale, adeguandolo al mutare dei bisogni e alle indicazioni provenienti dalle azioni via via svolte. Indubbiamente questo procedimento offre spazi di flessibilità sconosciuti agli appalti di servizi.

#### Co-progettazione per accreditamento

#### Raccolta Fondi

## 4. Il modello teorico di riferimento per la Comunità Murialdo per lo sviluppo progettuale

Lo stile con cui san Leonardo Murialdo ha vissuto il suo apostolato educativo in mezzo ai giovani poveri si ispira ai valori della pedagogia cristiana, ma risponde anche alle suggestioni che provengono dall'ambiente in cui vive; affonda le sue radici nelle doti del suo cuore e della sua mente, ma si alimenta anche alla sua profonda esperienza interiore.

Per questo la sua spiritualità (la scoperta dell'amore personale e misericordioso di Dio) nutre non solo la sua preghiera e la sua vita di sacerdote e di religioso, ma informa anche il suo stile educativo, illumina gli obiettivi e chiarifica i metodi della sua attività in mezzo ai ragazzi. In lui spiritualità e pedagogia interagiscono e si arricchiscono reciprocamente.

I destinatari dell'opera educativa di san Leonardo Murialdo sono i ragazzi ed i giovani delle classi popolari, soprattutto quelli «poveri, orfani o abbandonati od anche solo discoli»: «Poveri e abbandonati: ecco i due requisiti che costituiscono un giovane come uno dei nostri, e quanto più è povero ed abbandonato, tanto più è dei nostri» (Scritti, V, p. 6).

Gli obiettivi dell'azione educativa sono quelli della formazione morale, civile e religiosa. Occorre lavorare perché i giovani diventino «onesti cittadini, laboriosi e valenti operai, sinceri e virtuosi cristiani» (Scritti, X, p. 119). Il fine religioso (o come si diceva allora, la «salvezza delle anime») trovava poi nel Murialdo una forte sottolineatura, compendiate in un motto a lui caro: ne perdantur, affinché non si perdano (Epistolario, V, 2156 e 2187). Il metodo e lo stile erano quelli dello stare in mezzo ai ragazzi «facendosi a ciascuno di essi amico, fratello e padre» (spirito di famiglia).

## 5. Linee guida di procedura dall'analisi di fattibilità dell'opportunità di finanziamento (bando, gara, concorso etc.), fino alla effettiva presentazione, passando attraverso le fasi di costruzione del contenuto e del budget.

La ricerca del programma di finanziamento

Quando un'organizzazione decide di richiedere un contributo per la realizzazione di un progetto, può decidere di cercare le risorse necessarie percorrendo diverse vie: attraverso l'individuazione di uno sponsor privato, la richiesta di contributo ad un ente pubblico, una raccolta di fondi. Tra le modalità che si stanno sempre più diffondendo vi è la ricerca di programmi di finanziamento idonei al progetto che si intende realizzare.

Il primo problema che si incontra, è reperire le informazioni sui programmi che facciano al caso nostro. Gli strumenti di informazione principali cui fare riferimento sono:

- le Gazzette Ufficiali (dell'Unione Europea, dello Stato, delle Regioni): sono la fonte ufficiale nella quale è possibile trovare l'emanazione di un bando, spesso disponibili su Internet;
- siti Internet dei potenziali enti finanziatori: gli enti pubblici e le istituzioni private generalmente presentano nel proprio sito i programmi principali e, quando vengono emessi dei bandi, pubblicano in aree dedicate i documenti da consultare e da compilare per le richieste di finanziamento;
- i centri informativi e di coordinamento delle associazioni: anche qui è possibile ricevere informazioni, visitando con regolarità il sito o chiedendo informazioni al personale telefonicamente o personalmente;
- i portali dedicati alla progettazione: ne esistono di molti tipi, secondo la tematica o l'ambito di riferimento. In genere, danno notizia dell'emanazione del bando, forniscono le principali informazioni sulle modalità per parteciparvi, segnalano indirizzi utili per ulteriori

informazioni e, spesso, offrono un servizio di *newsletter* inviando periodicamente un bollettino informativo via e-mail;

- progetti già finanziati: è possibile desumere l'esistenza di un programma di finanziamento interessante consultando gli elenchi di progetti finanziati analoghi a quello che vorremmo realizzare. Una lettura attenta dei giornali, del materiale promozionale di un progetto o anche il semplice passaparola tra organizzazioni offre una miniera di informazioni che possono tornare utili.

In qualunque caso, è importante ricordare che la ricerca di un programma di finanziamento non è un'attività che si fa sporadicamente. Solo la consultazione periodica delle varie fonti di informazioni permette ad un'organizzazione di individuare il programma ideale in tempo utile per la presentazione di richiesta di contributi.

### La lettura del bando

Una volta individuato il programma di finanziamento, è necessario procedere con la lettura del bando che stabilisce le regole e le modalità per la richiesta del contributo. Innanzitutto, è necessario procurarsi una copia del bando stesso e dei documenti allegati: regolamenti, formulari, leggi e decreti citati nel bando, linee guida per la presentazione dei progetti. La cosa più sicura da fare è quella di accedere al sito Internet dell'ente finanziatore e scaricare tutti i documenti. In alternativa, è possibile chiamare l'ufficio competente e chiedere l'invio della documentazione necessaria.

La lettura del bando richiede molta attenzione. Il linguaggio, spesso tecnico e/o burocratico, e la quantità di documenti da consultare possono mettere in difficoltà anche le persone più esperte. Non vi scoraggiate al primo scoglio: rileggete con calma i punti più oscuri e, se necessario, mettetevi in contatto con gli uffici competenti per richiedere spiegazioni.

In ogni caso, durante la lettura del bando vi consigliamo di:

- accertarvi di avere tutti i documenti;
- leggere e rileggere il bando, sia prima di iniziare a redigere il progetto, sia durante la stesura del formulario;
- sottolineare e annotare a margine i dati principali;
- riassumere in una scheda gli aspetti più importanti del bando.

Dopo una prima lettura del bando, è consigliabile leggere tutta la documentazione allegata, in particolare i formulari nei quali redigere la vostra proposta e le guide (se presenti) per la loro compilazione. Una lettura attenta del bando permette di risparmiare tempo nella stesura del progetto e nella preparazione dei documenti, ma soprattutto consente di capire se l'organizzazione può richiedere un sostegno per la propria iniziativa in quello specifico programma (vedi *Template n. 1 per verificare quali aspetti del bando sono da tenere in considerazione*). Le principali informazioni che dovrebbero

essere desunte dopo la lettura del bando e dei documenti allegati sono le seguenti:

### *Entro quando deve essere presentata la domanda di contributo?*

La maggior parte dei programmi di finanziamento fissa un termine per la presentazione delle richieste di finanziamento. In alcuni casi, la scadenza è periodica (annuale o più frequente): entro un certo giorno di ogni anno. Spesso però, il bando definisce una data precisa come termine ultimo; anche nel caso di programmi di finanziamento con validità pluriennale, la scadenza è fissata di anno in anno da un bando specifico. In altri casi, viene indicato un termine a partire dal quale si deve calcolare la data ultima: ad es. entro 60 giorni dalla pubblicazione del bando sulla Gazzetta Ufficiale. In questi casi è consigliabile contattare l'ufficio preposto per avere conferma della data precisa. Più raramente il bando è aperto senza una data di scadenza: ciò significa che l'ente finanziatore valuterà, ed eventualmente approverà, ogni singolo progetto che sarà di volta in volta presentato. Accertatevi sempre se il termine ultimo di presentazione indica la data di spedizione (postale o via pec) da parte dell'organismo richiedente (in genere certificata dall'ufficio postale), oppure la data di ricevimento della documentazione da parte dell'ente finanziatore. In questo caso, prendetevi il tempo necessario per essere sicuri della data effettiva di ricevimento.

### *Chi può richiedere il contributo?*

Generalmente il bando indica con chiarezza la tipologia di organismi che possono presentare domanda di finanziamento: associazioni, associazioni riconosciute, associazioni iscritte agli albi regionali o provinciali, fondazioni, ONLUS, organizzazioni non governative, cooperative, enti pubblici... Talvolta vengono anche fissati dei parametri sulle caratteristiche degli organismi: un certo numero di anni di attività, la presenza di certe finalità statutarie, il possesso di accreditamenti e riconoscimenti concessi da enti pubblici sono le richieste più frequenti.

### *Per quale tipologia di progetti è possibile presentare proposte? Quali sono gli obiettivi del programma di finanziamento? Quali le priorità del bando?*

Ogni bando indica generalmente:

- quali sono gli obiettivi e le priorità del programma di finanziamento, ossia quali sono i risultati che l'ente finanziatore auspica di raggiungere attraverso il sostegno finanziario a determinati progetti specifici;
- quali sono le aree tematiche dei progetti finanziabili: ad es. sociale, sanitario, culturale...;
- quali sono i destinatari dei progetti finanziabili, ossia quali le tipologie di persone cui dovrebbe rivolgersi il progetto: ad es. minori, giovani, anziani, donne, immigrati, portatori di handicap, detenuti ed ex detenuti, inoccupati e disoccupati...;

- quali tipologie di iniziative sono finanziabili: corsi di formazione, attività culturali, creazione di centri di consulenza, scambi di esperienze e buone prassi...

*Quando e dove deve essere realizzato il progetto?*

In genere un bando indica il termine entro il quale il progetto deve essere avviato ed entro il quale deve concludersi, nonché la durata massima del progetto. Più raramente, viene stabilita solo la durata, essendo l'inizio vincolato alle procedure di selezione. Il bando precisa anche il contesto geografico in cui deve essere realizzato.

*Qual è l'entità del contributo a disposizione? In quale percentuale il programma finanzia un progetto?*

Una regola pressoché universale è che nessun ente finanziatore sostiene l'intero costo del progetto. In generale, l'organismo che presenta richiesta di contributo dovrà individuare altre fonti di sostegno. In molti casi è richiesto esplicitamente un contributo in percentuale da reperire nei fondi propri dell'organismo richiedente. È da tener presente, inoltre, che molti bandi prevedono regole ben precise sulle entrate del progetto. Molto spesso è dichiarato inammissibile un doppio finanziamento pubblico allo stesso progetto, anche quando i due contributi non coprono ancora l'intero ammontare del budget. Le regole per calcolare il contributo dell'ente finanziatore variano da bando a bando. In generale, nel bando vengono indicati un tetto massimo e una percentuale massima di finanziamento a copertura del budget di progetto. In alcuni casi, l'ente erogatore si impegna a finanziare il progetto per l'intero importo indicato nel formulario. In altri casi, l'ente finanziatore stabilisce in fase di valutazione l'ammontare del contributo a copertura dei costi di progetto. Altri bandi non danno indicazioni di alcun tipo: in questi casi è possibile che l'ente finanziatore decida di finanziare tutti i progetti valutati positivamente per una percentuale che dipende dall'ammontare del capitolo di spesa cui fa riferimento il bando. In questo caso, vi consigliamo di mettervi in contatto con la segreteria del programma e chiedere qual è stato l'importo medio accordato ai progetti finanziati e la percentuale del contributo sul costo totale negli anni precedenti.

*Quanti sono i progetti che si stima verranno presentati? Quanti sono i progetti finanziabili?*

Questa informazione serve per comprendere se le possibilità di finanziamento sono più o meno alte. Generalmente nessun bando fornisce queste informazioni, ma ci sono diverse vie per fare una prima valutazione. È possibile fare riferimento al bando dell'edizione precedente, confrontando il numero di progetti presentati e di quelli finanziati. Tali informazioni sono talvolta disponibili sul sito Internet dell'ente finanziatore. L'altra via è chiedere tale informazione all'ufficio di riferimento. L'altra possibilità è di desumere tale informazione dal bando stesso, dividendo l'importo del capitolo di spesa del bando (ad es. euro 500.000) per l'importo massimo di finanziamento di ogni

singolo progetto (ad es. 25.000): nel nostro esempio, saranno finanziati almeno 20 progetti.

*Quali sono i documenti da preparare? Quali sono le modalità previste?*

Vi consigliamo di realizzare un elenco dei documenti che dovrete preparare e del numero di copie richieste. La lista vi servirà per seguire passo a passo la preparazione dei documenti richiesti e per verificare alla fine di averli raccolti tutti. Accertatevi se la richiesta di finanziamento va presentata su un documento cartaceo (l'opzione più diffusa), attraverso la compilazione on-line del formulario, o spedita via e-mail, o anche una combinazione di queste possibilità. Verificate se è necessario apporre una marca da bollo sulla documentazione.

*Esiste un ufficio per la richiesta di informazioni?*

Segnatevi gli estremi di questo ufficio: nome dei referenti, numeri di telefono e fax, e-mail e orario di apertura. Così potrete contattarli per sottoporre loro ogni dubbio che dovesse sorgere nella lettura del bando e nella stesura del progetto.

### Analisi di fattibilità

La necessità di effettuare uno studio di fattibilità nasce dal fatto che si è individuato un possibile progetto (e un possibile bando a cui partecipare), che per dimensione economica, complessità dell'intervento, incertezza sui requisiti, presenza di possibili alternative, richiede un approfondimento prima che possa esserne avviata la realizzazione, pena un elevato rischio di insuccesso. L'obiettivo di uno studio di fattibilità non è quindi quello di individuare potenziali progetti, bensì quello di dare concretezza a un progetto pre-identificato, fornendo tutti gli elementi per l'avvio della fase realizzativa.

Lo studio di fattibilità determina, in primo luogo, se il progetto ha probabilità di successo e se il suo avvio, per l'azienda, può essere o meno un'opportunità.

Viene in genere condotto prima di intraprendere qualsiasi iniziativa riguardante un progetto, inclusa la pianificazione. È uno dei fattori fondamentali, se non il più importante, che determinano se il progetto può essere portato avanti o no.

Nello specifico, uno **studio di fattibilità** viene utilizzato per **determinare la fattibilità di un'idea**, ad esempio per garantire che un progetto sia giuridicamente e tecnicamente fattibile oltre che economicamente giustificabile. Lo studio di fattibilità dice se un progetto vale l'investimento. Ad esempio, se un progetto richiede troppe risorse, questo impedisce a quelle determinate risorse di svolgere altre attività. In generale il mancato utilizzo di quelle risorse per il tempo necessario allo svolgimento del progetto, può anche costare più di quanto l'organizzazione potrebbe guadagnare da quel determinato progetto.

Uno **studio di fattibilità ben progettato** dovrebbe quindi offrire una serie di parametri che potremmo definire imprescindibili per la valutazione completa di un progetto. **L'importanza di uno studio di fattibilità** si basa sul desiderio organizzativo di garantire un buon lavoro prima di impegnare risorse, tempo o budget. Uno studio di fattibilità **potrebbe rivelare nuove idee** che potrebbero cambiare completamente lo scopo di un progetto.

È meglio effettuare questa analisi in anticipo, piuttosto che trovarsi a metà strada e capire che il progetto non funzionerà.

Di seguito sono riportati alcuni vantaggi chiave della realizzazione di uno studio di fattibilità:

- Migliorare l'attenzione e la motivazione del team di progetto
- Identificare nuove opportunità
- Restringere le alternative commerciali
- Identificare un motivo valido per intraprendere il progetto
- Migliorare la percentuale di successo valutando più parametri
- Aiutare il processo decisionale sul progetto
- Identificare le ragioni per non procedere

### Come si conduce uno studio di fattibilità

Chiunque conduca uno studio di fattibilità, deve seguire diversi passaggi. Queste azioni includono:

- **Analisi preliminare:** prima di procedere con il processo di studio di fattibilità vero e proprio, molte organizzazioni condurranno un'analisi preliminare, una sorta di pre-selezione del progetto. L'analisi preliminare mira a scoprire ostacoli insormontabili che renderebbero inutile anche uno studio di fattibilità. Se non vengono scoperti blocchi importanti durante questa analisi, si potrà procedere con lo studio di fattibilità più approfondito.
- **Definire l'ambito:** è importante delineare l'ambito del progetto in modo da poter determinare l'ambito dello studio di fattibilità. L'ambito del progetto includerà il numero e la composizione di stakeholder sia interni che esterni. Inoltre, non bisogna dimenticare di esaminare il potenziale impatto del progetto su tutte le aree dell'organizzazione.
- **Ricerche di mercato:** nessun progetto può essere intrapreso senza questa analisi. Coloro che conducono lo studio di fattibilità approfondiranno il panorama concorrenziale esistente e determineranno se esiste spazio per il progetto all'interno di quel mercato.
- **Valutazione finanziaria:** lo studio di fattibilità esaminerà i costi economici relativi al progetto, comprese le attrezzature o altre risorse, le ore di lavoro, i benefici proposti del progetto, i rischi finanziari associati ed il potenziale impatto finanziario in caso di fallimento del progetto.
- **Soluzioni alternative:** se qualche problema potenziale dovesse emergere durante lo studio, si esamineranno le soluzioni alternative per portare comunque avanti il progetto con successo.

- **Rivalutazione dei risultati:** una rivalutazione dello studio di fattibilità con occhi nuovi è essenziale, in particolare se è trascorso del tempo da quando è stato intrapreso per la prima volta.
- **Decisione Go/No-go:** questo è il passo finale di uno studio di fattibilità, in poche parole, qui viene deciso se si può avviare il progetto (go) o no (no-go).

L'analisi di fattibilità permette di individuare le cause in un possibile fallimento del progetto stesso, quali per esempio:

- Non pertinenza del progetto con il contesto di riferimento. Può accadere che la sola cooperazione tra i partner si riveli inefficace nell'affrontare una questione particolare o nel risolvere un problema specifico;
- Formulazione incompleta del problema da affrontare, individuazione di obiettivi non adeguati o anch'essi carenti nella formulazione, erronea, parziale o inadeguata identificazione delle opportunità;
- Difforme livello di coinvolgimento, partecipazione o interesse tra i partner di progetto;
- Tempistica delle attività progettuali non adeguata;
- Mancanza di realismo: aspettative eccessivamente ambiziose basate su un piano d'azione irrealizzabile;
- Prevalenza di una visione puramente utilitaristica e non strategica nell'ideazione, sviluppo e gestione del progetto.

### Fasi di costruzione di un progetto

Dopo aver individuato un possibile progetto, un possibile bando a cui partecipare e dopo aver effettuato un'analisi di fattibilità, è giunto il momento di dedicarsi alla progettazione vera e propria. Il processo di progettazione si può immaginare come un percorso che aiuta un'organizzazione 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 un'organizzazione 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 preparazione di un progetto, a prescindere dalla natura, è un processo complicato, che richiede una serie di azioni: analizzare il contesto di riferimento, pianificare, individuare le risorse disponibili, definire una programmazione temporale, gestire e implementare il progetto nonché seguirne gli effetti nel tempo. Vi sono inoltre alcune attività prioritarie da svolgere con particolare attenzione: identificare un'idea progettuale pertinente e attuabile, ricercare e gestire le risorse umane necessarie, incoraggiare lo spirito di condivisione, visualizzare e pianificare le diverse attività relative al progetto, definendo con precisione i risultati attesi e le risorse finanziarie necessarie.

La realizzazione di un progetto di solito riguarda le seguenti fasi (alcune delle quali avvengono anche contemporaneamente):

1. L'ideazione: la redazione della proposta progettuale;
2. La costituzione della partnership, ove prevista;
3. La pianificazione;
4. La realizzazione;
5. Il monitoraggio e la valutazione;
6. La chiusura del progetto.

## **1. L'ideazione: la redazione della proposta progettuale**

L'ideazione del progetto è una fase molto importante alla quale bisogna dedicare attenzione e tempo. In questo stadio si selezionano e individuano le problematiche a cui si vuole dare risposta e si inizia e ipotizzare le possibili strategie d'intervento per risolverle. Gli esiti di queste analisi costituiscono la base da cui si sviluppa il progetto, le sue fondamenta.

### ***1.1. L'analisi dei fabbisogni***

#### ***1.1.1. Premessa***

Un passaggio assolutamente fondante della progettualità, rimane, per ciascuna organizzazione, quello di sapere ancorare *i propri interventi alle 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 un'organizzazione. Se quindi una piccola organizzazione 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 circoscrivuto 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 1.2.) 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 quattro "dimensioni" principali:

1. analisi del contesto;
2. analisi dei bisogni;

### 3. identificazione dei problemi.

#### *1.1.2 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 imbuta*, si arriverà ad una descrizione maggiormente circoscritta in grado di evidenziare il plusvalore che il progetto contribuirà a realizzare.

Questa analisi viene effettuata per conoscere le caratteristiche, i bisogni, le risorse del contesto geografico, demografico, sociale, culturale ed economico in cui si situa il progetto. È un processo conoscitivo che consente di centrare l'obiettivo del progetto e che permette di:

- ottenere una visione d'insieme del contesto nel quale si svilupperà;
- conoscere le organizzazioni presenti nel territorio che hanno maturato esperienza nell'ambito del progetto, per valutare lo sviluppo di eventuali sinergie;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento.

La raccolta di informazioni articolate circa il contesto in cui si opererà consente di disegnare al meglio il progetto, dunque di definire le caratteristiche e le modalità di intervento dello stesso, in modo tale da garantirne maggiori possibilità di successo.

#### *1.1.3 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, 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 Aziende Sanitarie, Scuole, Enti Locali) che avranno un beneficio indiretto dal progetto.

I dati (come delineato in precedenza), potranno essere ricavati o da ricerche/indagini recenti già effettuate, oppure dalla somministrazione/applicazione 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:

<b>METODO</b>	<b>VANTAGGI</b>	<b>SVANTAGGI</b>
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 fornisca dati di sfondo Scarsa flessibilità Problemi di validità delle Risposte

### 1.1.4 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 Template n. 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.

## 1.2 La definizione degli obiettivi e dei risultati attesi

### 1.2.1 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? 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. 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 Template n. 3)* 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. Infine, gli obiettivi risultanti dal lavoro preliminare presentato, dovranno essere distinti in:

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

### 1.2.3 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. 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 organizzazioni potranno giovare 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 elementi di contesto ed i bisogni identificati. In questo senso è indispensabile che durante tutta la fase della progettazione si pratichi 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.

### 1.3 Gli *stakeholders* del progetto

#### 1.3.1 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 *stakeholders* 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.

### *1.3.2 I destinatari/beneficiari diretti*

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"). I beneficiari diretti sono coloro che ricevono dal progetto un beneficio diretto. Facciamo un esempio. Se l'obiettivo del nostro progetto è quello di contrastare il bullismo all'interno delle scuole, il beneficiario diretto del nostro progetto è la vittima di bullismo o la potenziale vittima.

### *1.3.3 I destinatari/beneficiari indiretti*

*I beneficiari indiretti* invece, sono coloro che non beneficeranno in maniera diretta dai risultati del progetto, ma avranno comunque dei vantaggi dal raggiungimento del progetto. Nell'esempio che abbiamo preso in considerazione poco fa, i beneficiari indiretti possono essere le famiglie dei ragazzi vittime di bullismo, oppure la scuola, la comunità locale e tante altre realtà vicine ai beneficiari diretti. Inoltre, 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.

### *1.3.4 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.

## 1.4 Le attività del progetto

Una volta ultimata questa fase di analisi si definiscono le attività che permettono di raggiungere il risultato previsto. Come vedremo nel paragrafo 3.1, una volta individuate le attività, queste devono essere scomposte in sotto-attività per chiarire la loro articolazione, i tempi di realizzazione, le risorse e le competenze necessarie per portarle a compimento. Attraverso l'analisi del problema e degli obiettivi, abbiamo fissato gli obiettivi e i risultati attesi del progetto. È necessario pensare attraverso quali azioni si intende raggiungerli. In fase di ideazione si inizia, perciò, a definire le attività, i prodotti e i servizi da realizzare, i loro destinatari specifici, le metodologie del progetto. Con **attività** intendiamo il piano di lavoro, l'insieme di azioni e interventi che si intendono attuare, per quanto è possibile abbozzarli a questo stadio della progettazione. Le attività di un progetto stanno ai risultati e agli obiettivi come i mezzi ai fini. Tra obiettivi / risultati e attività dovrà esserci, perciò, una stretta correlazione: per il raggiungimento di ciascun obiettivo è necessario prevedere la realizzazione di una o più attività che portino al raggiungimento dei risultati prefissati e, viceversa, ogni attività deve mirare al raggiungimento di un risultato e quindi di un obiettivo del progetto. Cosa ancora più importante è ricordare che mezzi e fini non coincidono. Quindi, è errato confondere o identificare obiettivi specifici, risultati e attività. Questo avviene molto spesso in progettazione, da un lato perché l'analisi degli obiettivi non è stata fatta in maniera accurata, dall'altro perché la concretezza delle attività ha spesso il sopravvento sull'intangibilità degli obiettivi. Capita di leggere che l'obiettivo di un progetto è la realizzazione di una campagna di sensibilizzazione: in questo modo obiettivo e attività si appiattiscono l'una sull'altro, tanto che il progetto può dirsi concluso con successo se la campagna di sensibilizzazione è stata conclusa. È evidente, invece, che giudicheremo positivamente una campagna di sensibilizzazione (attività) se sarà riuscita a sensibilizzare il numero di persone previste (risultato) e a influire così sul comportamento delle persone (obiettivo). In questa fase è anche necessario iniziare a riempire di "contenuto" il progetto, a delinearne le linee generali. Assieme alle attività saranno perciò meglio definiti i **prodotti** e i **servizi** che saranno realizzati. Questi sono detti anche *deliverable* o *output* di progetto e si collocano a livello dei risultati. Per ciascuno di essi, si cercherà di definire le caratteristiche principali, le qualità, le quantità, e i **destinatari principali**. Per destinatari non si intendono tutti coloro che otterranno beneficio dalla realizzazione del progetto, in maniera diretta o indiretta, ma coloro cui più specificatamente saranno indirizzati i servizi e i prodotti, ossia i loro utilizzatori / fruitori / utenti. Sarà anche utile stabilire qual è la **metodologia** che informa il progetto, ossia il modo in cui le diverse attività verranno realizzate per raggiungere gli obiettivi. La metodologia ha a che fare con un approccio e un concetto globale: essa determina la modalità in cui le attività saranno organizzate. È importante che obiettivi e risultati, metodologie ed attività siano coerenti tra di loro e

riconducano il progetto alle sue motivazioni originarie. Infine, già ora è utile riflettere sulla **dimensione temporale ed economica** del progetto. Ogni progetto ha un inizio e una fine determinati ed una durata precisa. Nella fase di ideazione del progetto è necessario indicare – anche in maniera generica – quando dovrebbe essere realizzato il progetto e quale dovrebbe essere la sua durata. Inoltre, ogni progetto richiede l'utilizzo di una quantità limitata di risorse economiche. È necessario capire quanto potrebbe costare il progetto complessivamente e quali potrebbero essere le sue entrate. Entrambe queste indicazioni sono spesso vincolate da un bando per la richiesta di finanziamenti. Se le esigenze di progetto non collimano con i vincoli del bando, sarà necessario riflettere sulla migliore strategia: ridurre il progetto a dimensioni inferiori, chiedere il finanziamento solo per una sua parte (confidando di trovare in futuro le risorse per completare il progetto), oppure rinunciare a presentarlo. Capire quanto durerà il progetto, quando dovrebbe svolgersi o quanto potrebbe costare è essenziale per tutti i potenziali partner, per poter prendere una decisione in merito alla loro adesione all'iniziativa.

### *1.4.1 La scheda di progetto*

La Scheda di progetto (*vedi Template n. 4*) è un documento di sintesi descrittivo dei suoi elementi principali. Essa consente al proponente di illustrare il progetto al team e agli *stakeholder*. Ma, forse, l'utilità maggiore risiede proprio nello sforzo di analisi e chiarificazione che la stesura di questo documento impone a chi sta formulando la prima idea di progetto. Una scheda di presentazione confusa, imprecisa, incoerente mostra con immediatezza i punti rimasti ancora oscuri nell'idea di partenza. Per questo, è consigliabile rivedere più volte la scheda, anche dopo questa prima fase del ciclo di vita del progetto.

## **2 La costituzione della partnership**

### *2.1 La forza e i vincoli del partenariato*

La vita o la morte di un progetto dipendono dalla qualità delle persone coinvolte. Un progetto rappresenta un'esperienza collettiva e la sua forza è direttamente proporzionale a quella del suo elemento più debole. Prima di costituire una partnership è quindi determinante prendere in considerazione tutte le opzioni possibili e coinvolgere solamente i partner giusti. Nel determinare quali siano i partner adeguati all'obiettivo da raggiungere, il soggetto capofila (Lead Partner) deve essere in grado di delineare potenziali connessioni (potenziali aree di interesse comune, interdipendenze o possibilità di trasferire e condividere esperienze o tecniche specifiche) che possono essere sfruttate per rinsaldare l'aspetto "cooperativo" del tema trattato e creare in tal modo valore aggiunto. Al fine di motivare la rilevanza e pertinenza nella scelta dei partner di progetto e individuare obiettivi realistici (che dovranno in seguito essere giustificati), la partnership deve essere in grado di illustrare con chiarezza (per esempio nella domanda relativa al progetto) non solo quali siano le competenze ed esperienze di ciascun partner ma anche gli effetti accrescitivi e i risultati pratici che deriveranno dalla realizzazione del progetto (economici, sociali, scientifici e/o tecnologici, ambientali) in relazione al tema di riferimento. La partnership deve inoltre essere equilibrata in termini di responsabilità

assegnate. Il ruolo di ogni partner deve essere chiaramente compreso da tutti e si deve evitare la nascita di contrasti di interessi a livello territoriale. In particolare, la progettazione dialogica e la concertazione come metodo racchiudono molteplici vantaggi:

- il problema è analizzato da più punti di vista, gli obiettivi e le strategie vengono identificati coerentemente rispetto ad altri programmi, progetti, interventi presenti nel territorio di riferimento;
- il partenariato sviluppa il senso di appartenenza a un contesto, a una realtà sociale, a una cultura, consolidando il rapporto tra comunità, organizzazioni pubbliche e private. Il progetto è il prodotto, quindi, di un processo di negoziazione e scelte oculate che mirano a raccogliere il più ampio consenso da parte del territorio;
- la partecipazione rafforza la “capacitazione” (*empowerment*) delle persone partecipanti alla rete nei processi decisionali che li riguardano. Gli attori della comunità e gli utenti stessi entrano così a far parte di un processo di democratizzazione, secondo un modello che parte dal basso e che funge da volano di apprendimento comune finalizzato ad aumentare la consapevolezza ed il protagonismo di tali soggetti;
- la sostenibilità del progetto è aumentata perché tutti i partecipanti si fanno carico del suo successo nel breve e medio termine, ridefinendo, soprattutto nella fase di realizzazione, gli indirizzi, i metodi e gli strumenti che possono garantire la sua riproducibilità;
- la sinergia tra i diversi partner favorisce, attraverso l'interazione fra le diverse conoscenze e competenze, l'innovatività delle metodologie e dei prodotti del progetto;
- le opportunità di accedere ai contributi e partecipare alla realizzazione di progetti aumentano: si entra, cioè, a far parte di una rete che può chiedere la nostra collaborazione per lo sviluppo di progetti nei quali non siamo direttamente proponenti, ma siamo chiamati, ad esempio, a svilupparne una parte, come partner;
- il criterio dell'efficienza viene applicato nell'uso delle risorse del progetto: la riduzione e l'ottimizzazione dei costi è resa possibile dal fatto che gli attori della rete contribuiscono con risorse e mezzi propri (finanziari, materiali, strumentali, umani).

Insomma, promuovere la collaborazione fra organizzazioni che lavorano sulle stesse questioni, ma che possono essere diverse per tipologia, rilevanza, esperienza, consente di ottenere risultati con valore aggiunto. Ma affinché la progettazione partecipata non rimanga solo un enunciato, è bene essere consapevoli che la condivisione e la partecipazione al processo progettuale comporta una serie di impegni gravosi e complessi che possono richiedere risorse aggiuntive. Fare rete, infatti, implica concretamente incontrarsi, lavorare nello stesso luogo, comunicare con tutti i soggetti della rete, condividere obiettivi comuni attraverso il coinvolgimento di tutti, l'ascolto delle diverse opinioni e il confronto tra di esse. I tempi di progettazione si allungano, parte delle risorse (anche economiche) devono essere investite per favorire il consolidamento della partnership e il riconoscimento del ruolo di ognuno.

State certi, però, che alla fine di questo percorso il partenariato sarà solido, non una semplice formalizzazione su carta della collaborazione, e inizierà a produrre risultati e benefici che si rigenereranno di progetto in progetto.

## 2.2 I ruoli e gli attori della rete

I protagonisti della progettazione partecipata vengono definiti attraverso diversi termini che spesso variano di significato secondo il contesto in cui vengono usati. Vediamo chi sono e che ruolo hanno.

<b>Promotore o Leader del progetto</b>	è l'organizzazione che concepisce, dirige e gestisce il progetto, assumendosene la responsabilità organizzativa, amministrativa e finanziaria.
<b>Co-organizzatore o Partner</b>	indica un'organizzazione impegnata in maniera operativa a realizzare una parte specifica del progetto, condividendo talvolta – ma non necessariamente – la responsabilità gestionale e finanziaria del progetto, limitatamente ai suoi compiti.
<b>Sponsor</b>	indica un soggetto coinvolto in termini esclusivamente economici nella realizzazione del progetto, attraverso la concessione di un contributo in denaro, la prestazione di un servizio o la concessione di un bene in natura.
<b>Sostenitore</b>	indica colui che, pur non operando all'interno del progetto né sostenendolo economicamente, è in grado di influenzarne la buona riuscita per il solo fatto di avallarlo pubblicamente (ad es. attraverso un patrocinio, una lettera di interesse).
<b>Stakeholder (o Portatore di interesse)</b>	indica chiunque possa avere un interesse nel successo o nel fallimento del progetto. Riunisce i promotori, gli organizzatori, i sostenitori, ma anche i beneficiari o destinatari del progetto e gli (eventuali) "avversari".
<b>Beneficiario o Destinatario</b>	indica il soggetto cui è rivolto l'intervento e dal quale ne trarrà beneficio. Il suo coinvolgimento consente un'analisi più attenta del problema, poiché egli porta la testimonianza di chi vive quel problema in prima persona. Può essere diretto o indiretto. Talvolta per "destinatario" si intende l'utente dei servizi o prodotti realizzati.
<b>Gruppo di interesse</b>	indica un insieme di persone, organizzate su basi volontarie, che è in grado di influenzare comportamenti e decisioni. In generale, segue l'andamento del progetto per verificarne la fattibilità e gli esiti.

Per i partner, che parteciperanno in maniera attiva alle attività del progetto, si richiede, di solito la compilazione di una scheda partner (*vedi Template n. 5*) che contenga le informazioni dell'organizzazione, il ruolo, le precedenti esperienze rilevanti per il progetto e le risorse da apportare al progetto. Dopo aver ricevuto il tutto, è utile preparare una lettera d'intenti in cui l'organizzazione manifesta formalmente il proprio interesse ad essere partner (*vedi Template n. 6*).

### 3 La pianificazione

La pianificazione rappresenta la seconda fase del ciclo di vita di un progetto. Essa è dedicata alla definizione delle risorse e dei mezzi necessari per la sua realizzazione. Solo al suo termine sarà possibile decidere in maniera definitiva se realizzare il progetto o (in caso di un'ipotesi di richiesta di finanziamento) se presentare il progetto ad un ente finanziatore per il suo sostegno. Infatti, solo al termine della pianificazione sarà stabilito in dettaglio:

- il piano delle attività da realizzare;
- le risorse umane necessarie;
- il piano temporale di svolgimento;
- il piano economico-finanziario.

Quanto definito durante la pianificazione costituirà il metro di giudizio per il progetto effettivamente realizzato, e quindi sarà alla base delle azioni di monitoraggio e valutazione. Il piano costituisce, quindi, un vincolo importante nella fase di realizzazione, soprattutto in caso di un progetto finanziato: generalmente esso rientra tra gli obblighi contrattuali con l'ente finanziatore, cui il *project leader* (responsabile di progetto) deve attenersi per la liquidazione finale del contributo. Alcuni vincoli tipici sono la durata e il termine ultimo per la conclusione delle attività, il tetto massimo di spesa per ciascuna voce di costo del budget, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi attesi. Ciò non significa che in corso d'opera eventuali modifiche al piano di lavoro non siano possibili. Generalmente, il contratto o la convenzione che regola il finanziamento stabilisce i criteri per le richieste di modifiche e le modalità di formalizzazione di tali variazioni.

#### 3.1 La definizione delle azioni e delle attività

##### 3.1.1 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*. In sintesi, con **attività** intendiamo il piano di lavoro, l'insieme di

azioni e interventi che si intendono attuare, per quanto è possibile abbozzarli a questo stadio della progettazione. Le attività di un progetto stanno ai risultati e agli obiettivi come i mezzi ai fini. Tra obiettivi / risultati e attività dovrà esserci, perciò, una stretta correlazione: per il raggiungimento di ciascun obiettivo è necessario prevedere la realizzazione di una o più attività che portino al raggiungimento dei risultati prefissati e, viceversa, ogni attività deve mirare al raggiungimento di un risultato e quindi di un obiettivo del progetto.

### 3.1.2 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 diagramma di Gantt paragrafo 3.2) 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.

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 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 (v. Template n.7)* è uno strumento che abitualmente si usa per svolgere il lavoro descritto precedentemente.

### **3.2 Diagramma di Gantt**

La descrizione dello sviluppo temporale del progetto è un altro aspetto che deve essere preso in considerazione durante la fase di pianificazione. Si tratta di definire per ciascuna (sotto)attività quando questa verrà avviata e conclusa. Per fare questo, il metodo migliore è partire dai WP: per ciascuna sotto-attività si cercherà di definire innanzitutto qual è il tempo necessario per la sua realizzazione e quindi la durata. La data di avvio e di conclusione sarà definita in termini assoluti (indicando un giorno, una settimana, un mese preciso) o in termini relativi rispetto ad altre attività (usando espressioni del tipo "Mese 1" o "Settimana 5"). Poiché – come già ricordato – le sotto attività non sono scansioni temporali del progetto, è bene prevedere che sotto-attività tra loro indipendenti siano svolte contemporaneamente, così da permettere l'ottimizzazione della risorsa tempo e ridurre complessivamente la durata del progetto. In generale, i vincoli fondamentali nella stima dello sviluppo cronologico del progetto e delle sue attività sono:

- il monte ore-lavoro necessario per realizzare l'attività;
- la dipendenza temporale di un'attività rispetto ad altre;
- l'eventuale coincidenza (positiva o negativa) con eventi esterni al progetto;
- i vincoli sui termini di avvio e conclusione, nonché sulla durata complessiva stabiliti dall'ente finanziatore.

Oltre ad una stima realistica ed attendibile della durata delle azioni e degli altri vincoli, il piano di sviluppo temporale dovrà sempre considerare interruzioni e ritardi (prevedibili e imprevedibili) che possono interferire con il piano di lavoro. L'analisi dello sviluppo temporale del progetto prende la forma di un diagramma di Gantt (dal nome del suo inventore). Si tratta di un diagramma a

barre orizzontali, in cui l'asse delle ascisse rappresenta il tempo (espresso in mesi, settimane o anche giorni), mentre l'asse delle ordinate riporta l'articolazione in sotto-attività dei WP. A ciascuna barra è associata una (sotto)attività: la lunghezza della barra rappresenta la durata, mentre i due estremi indicano la data di avvio e di conclusione. Il diagramma di Gantt non indica la durata effettiva di ciascuna attività, ma il periodo all'interno del quale dovrà essere realizzata. Un esempio aiuterà a comprendere questo punto cruciale. Nel caso della preparazione di un dépliant, l'attività di redazione dei testi richiederà (ad esempio) circa 40 ore di lavoro. A questo punto la prima domanda è: quante persone saranno coinvolte per questa attività? Se una sola, il tempo necessario sarà sempre 40 ore; se invece le persone saranno due, possiamo stimare che ciascuna impiegherà circa 20 ore. In quest'ultimo caso il tempo necessario sarà perciò ridotto. Definito questo, si dovrà valutare il carico di lavoro delle persone coinvolte. Per questo motivo, la stima assegnerà alle persone incaricate un lasso di tempo congruo, ipoteticamente due o tre settimane. È quest'ultimo il valore che è rappresentato nel diagramma di Gantt (v. *Template n. 8*).

### *3.3 Il budget*

La stima del costo complessivo di un progetto e delle fonti di finanziamento a sua copertura rappresenta un altro aspetto centrale della pianificazione. L'obiettivo è giungere alla definizione del budget preventivo, ossia dell'insieme delle risorse finanziarie in entrata e in uscita di un progetto da realizzare. (Quando il budget si riferisce ad un progetto realizzato, si parla di budget consuntivo). Il budget stima tanto i **costi diretti** quanto **quelli indiretti**. I primi sono le uscite che saranno effettuate se, e solo se, il progetto sarà realizzato, mentre i secondi sono i costi che incidono sul progetto, ma che saranno comunque sostenuti anche nel caso in cui il progetto non dovesse essere concretizzato. L'ammontare dei costi diretti di un progetto dà la misura della sua incidenza economica sul bilancio complessivo dell'organizzazione. Da un lato, è interesse dell'organizzazione ridurre la somma dei costi diretti a vantaggio di quelli indiretti, affinché il progetto non introduca eccessive uscite straordinarie. Dall'altro, gli enti finanziatori impongono generalmente limiti precisi ai costi indiretti, perché il contributo vada a vantaggio della realizzazione delle attività previste e non a sostegno della struttura generale dell'organizzazione leader di progetto e dei partner. Il budget comprende, inoltre, sia i **costi fissi** che quelli **variabili**: questi ultimi sono costi il cui ammontare varia a seconda della portata delle attività stabilite dal piano di lavoro. La variabilità indica non la volatilità dei prezzi di un prodotto o di un servizio (a causa dell'inflazione, ad esempio), ma la possibilità di definire l'ammontare complessivo di un costo stabilendo quante unità del prodotto o quale tipo di servizio si intende acquisire. La chiara distinzione tra queste due tipologie di costi è fondamentale per poter valutare le conseguenze della variazione del piano di attività sul budget. Generalmente il budget prende in considerazione solo i **costi effettivamente sostenuti o reali**, ossia per i quali è previsto un esborso. I costi cosiddetti **in natura** (derivanti da prestazioni gratuite e quindi non pagate, come il lavoro dei volontari) non sono contemplati, perché non incidono sul costo complessivo.

In generale, le principali categorie di costo sono:

- personale (salari, oneri sociali e previdenziali per dipendenti e consulenti esterni);
- acquisto materiale non durevole;
- acquisto, noleggio, leasing, quota di ammortamento per attrezzatura tecnica e materiale durevole;
- locazione di spazi e utenze (acqua, gas, luce, telefoniche);
- viaggio, trasferte, vitto e alloggio;
- promozione, comunicazione, diffusione dei risultati;
- oneri finanziari (fidejussioni, assicurazioni, ecc.);
- costi generali.

Per quanto riguarda le entrate, le principali categorie di ricavi sono:

- contributi da enti e istituzioni pubbliche;
- sponsorizzazioni private;
- entrate generate dal progetto;
- co-finanziamento da parte dell'ente promotore e dei partner di progetto.

Ogni ente finanziatore definisce nei propri formulari specifiche categorie di costi e ricavi, sulle quali generalmente stabilisce importi massimi o percentuali massime (rispetto al costo complessivo di progetto) per considerare eleggibile un budget preventivo.

Il budget deve essere:

- chiaro e trasparente: essere esposto in maniera logica e riportare in sintesi i principali calcoli che hanno portato alla sua stima;
- realistico e prudente: essere basato su prezzi di mercato, considerando anche un margine di sicurezza per affrontare spese impreviste;
- efficiente: prendere in considerazione i migliori prezzi di mercato a parità di bene/servizio acquisito;
- sostenibile economicamente e finanziariamente: essere in pareggio tra costi

Successivamente, si fa una stima dei ricavi del progetto, calcolando tutte le possibili fonti di finanziamento. Il totale delle entrate e delle uscite dovrà essere in pareggio, come richiesto dal principio di sostenibilità economica. Il risultato sarà una "struttura dettagliata dei costi" (e delle entrate), articolata secondo le fasi dei WP.

In caso di richiesta di finanziamento, l'ente erogatore impone uno schema di budget proprio, articolato secondo categorie di spesa e di ricavo (v. *Template 9*).

Per concludere, è importante vedere quali sono i principali vincoli fissati dai bandi per richiedere un contributo. Le modalità principali di finanziamento sono due:

- **Finanziamento su costi reali:** il finanziamento richiesto deve rispettare dei limiti relativi all'importo erogabile e alla quota di finanziamento. Il caso più comune è quello in cui viene stabilito che il finanziamento non può superare l'importo di euro X e non può coprire più di Y % del costo complessivo di progetto. L'ammontare esatto della sovvenzione erogata sarà definito a conclusione del progetto sulla base dei costi realmente sostenuti e della loro ammissibilità.
- **Finanziamento forfetario:** il finanziamento viene stabilito sulla base dell'attività svolta e dei suoi risultati. Si applica nel caso di progetti semplici e standardizzati, come scambi, visite, conferenze, produzione di materiale grafico. Ad esempio, viene stabilito che l'organizzazione di un convegno può essere finanziata per un importo pari a euro Z per ciascun partecipante. In questo caso, il contributo finale viene stabilito in base al numero di partecipanti effettivi al seminario, indipendentemente dalle spese sostenute.

Ovviamente la casistica è la più varia, secondo le diverse impostazioni organizzative e le *policies* degli enti finanziatori e le tipologie di progetto. È importante verificare con esattezza quali sono le restrizioni e gli obblighi fissati da ciascun bando e controllare che il budget elaborato li rispetti. L'infrazione di una di queste regole comporta, normalmente, l'esclusione del progetto già in fase preliminare.

## 4 La realizzazione

### 4.1 Le attività trasversali di un progetto

La fase di realizzazione (o implementazione) di un progetto inizia quando il promotore, i partner (ed eventualmente l'ente finanziatore) approvano il piano dettagliato di progetto e assegnano le risorse per l'esecuzione delle attività e la creazione dei prodotti e dei servizi programmati. Tale fase è, quindi, essenzialmente dedicata alla messa in opera del piano di lavoro descritto dalla WP, secondo le tempistiche descritte dal diagramma di Gantt e con l'utilizzo delle risorse finanziarie previste dal budget preventivo. Tali attività costituiscono il cuore del progetto e lo contraddistinguono da ogni altro programma o iniziativa. Esistono tuttavia delle attività di supporto che vengono anche dette "trasversali" o "orizzontali" (in contrapposizione alle attività proprie del progetto dette anche "verticali"): tali attività sono presenti in pressoché tutti i progetti, qualunque sia la loro natura e il loro obiettivo, e hanno lo scopo comune di assicurare la migliore gestione dei processi per il raggiungimento degli obiettivi. Tali attività sono distinte in:

- 1) **gestione amministrativa-contabile e coordinamento del progetto:** riuniscono le azioni di governo generale del progetto che mirano a costituire il team di persone coinvolte, coordinarne le attività, nonché assicurare la gestione contabile delle risorse;
- 2) **comunicazione, promozione e disseminazione:** comprendono le azioni di comunicazione del progetto, la promozione delle sue attività verso i destinatari delle iniziative e la diffusione dei suoi risultati oltre il limitato

bacino degli utenti direttamente coinvolti, moltiplicando così i benefici generati dal progetto;

- 3) monitoraggio e valutazione:** riguardano le azioni programmate per il controllo dell'andamento del progetto (sia rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi, sia rispetto ai processi di gestione e alla gestione economica) e l'adozione di eventuali azioni correttive in corso d'opera.

Queste tre attività – poiché (1) richiedono l'intervento di figure professionali spesso altamente qualificate, (2) si svolgono contemporaneamente alle attività verticali di progetto e (3) richiedono l'investimento di risorse finanziarie – devono essere pianificate con cura come tutte le altre, adottando gli strumenti di progettazione presentati nel capitolo precedente. Il presente capitolo è dedicato alle prime due attività trasversali, mentre si rimanda al capitolo 7 per il monitoraggio e la valutazione.

#### *4. 2 La gestione del team di progetto*

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. A queste persone vanno aggiunte anche le figure professionali coinvolte nelle attività trasversali sopra descritte, che rientrano a pieno titolo nel progetto. Non rientrano propriamente le figure che sono coinvolte solo indirettamente in quanto facenti parte di organismi esterni e indipendenti che forniscono un servizio (ad esempio: il grafico della tipografia presso la quale si stampa il dépliant). Si noti, inoltre, che poco importa se le persone del team siano dipendenti dell'organizzazione promotrice, collaboratori esterni scelti *ad hoc* o prestino il loro operato a titolo gratuito (volontari). Il team si costituisce con l'avvio della realizzazione del progetto e si scioglie alla sua chiusura. Eventuali altre persone coinvolte solo in fase di ideazione e pianificazione rientrano solo in senso lato nel team, in quanto non coinvolte nella sua attuazione. La temporaneità del team è uno dei fattori che definiscono le dinamiche al suo interno: proprio perché questo gruppo di lavoro si costituisce di volta in volta, all'avvio di ogni progetto devono essere stabiliti i rapporti reciproci, i compiti specifici e le modalità di coordinamento e comunicazione interni. Sotto questo aspetto, il team si differenzia da un'unità operativa o funzionale, un dipartimento, un ufficio di un'organizzazione stabile. Tuttavia, anche persone già inserite in un'organizzazione possono essere assegnate ad un progetto e così entrare a far parte del team: per far questo, basta affidare anche al personale stabile un incarico ben definito, così come per gli altri membri, con compiti specifici e per un tempo limitato. È naturale, comunque, che un progetto preveda il coinvolgimento di nuove figure professionali esterne all'organizzazione, proprio per la natura innovativa del progetto, che spesso richiede competenze non presenti internamente. Le dinamiche di responsabilità e di comunicazione vengono definite in base ai compiti assegnati, e non in base alla posizione occupata nell'organizzazione. Per fare un esempio, il responsabile amministrativo di progetto non presidia gli aspetti contabili di progetto perché è il capo dell'unità contabilità, ma al contrario è responsabile finanziario perché gli è stato dato l'incarico di gestire e monitorare il budget di progetto. Poiché le stesse dinamiche interne devono

essere definite ogni volta che il progetto viene avviato, sarà utile riassumerle per ciascuna attività individuata dai WP e viene indicato il livello di coinvolgimento di ciascun membro del team. I livelli di coinvolgimento possono essere:

- **responsabilità / coordinamento:** deve integrare gli interventi di tutte le persone coinvolte, assicurando il raggiungimento degli obiettivi entro i limiti di tempo e budget prefissati;
- **esecuzione / attuazione:** è coinvolto nella realizzazione dell'attività, sotto il coordinamento del responsabile;
- **approvazione:** deve dare il proprio assenso alle attività o ai suoi prodotti/servizi;
- **consultazione:** deve fornire un parere in quanto esperto su parti specifiche dell'attività;
- **informazione:** deve essere informato sull'andamento del progetto.

Coordinare tutte le persone coinvolte in un progetto rappresenta un aspetto fondamentale del *project management* (ove non presente del coordinatore del progetto): soprattutto nel caso di progetti sociali, la partecipazione condivisa al progetto, il senso di responsabilità (verso gli altri e verso il progetto) e le competenze messe in campo sono elementi primari da valorizzare. Fondamentali sono gli incontri di coordinamento. Si possono distinguere due tipologie principali, che spesso sfumano l'una nell'altra. Da una parte, abbiamo incontri di lavoro che coinvolgono tutte le persone che intervengono in una fase o attività del progetto. Sono riunioni che servono ad armonizzare il lavoro di ciascuno con quello degli altri, condividendo informazioni e pianificando nel dettaglio i passi successivi da intraprendere per completare la fase. Dall'altra parte, ci sono incontri di pilotaggio che coinvolgono i rappresentanti di tutti i partner di progetto e le figure chiave del *project management*. Sono incontri in cui vengono prese le decisioni strategiche più importanti. Qualunque sia la natura dell'incontro, è importante dedicare particolare attenzione ai seguenti aspetti organizzativi:

- 1) invitare tutte le persone (e solo quelle!) che rappresentano l'organizzazione o che ricoprono un ruolo chiave rispetto alle questioni da discutere: alla fine dell'incontro, si devono infatti prendere delle decisioni operative;
- 2) far coincidere tali incontri con l'inizio o la conclusione di una fase del progetto, in corrispondenza alle attività evidenziate dal diagramma di Gantt;
- 3) organizzare tali incontri né troppo spesso né troppo di rado e pianificare gli incontri con congruo anticipo, per dare modo ai partecipanti di tenersi liberi da eventuali altri impegni;
- 4) stabilire, in accordo con gli altri, un ordine del giorno dell'incontro, preparare e inviare in anticipo i documenti principali dei quali si deve discutere, affinché tutti possano esprimere la propria opinione dopo attenta riflessione e confronto con i propri collaboratori;
- 5) redigere un verbale degli incontri, nel quale riassumere la discussione avvenuta e le decisioni operative prese. Il verbale dovrebbe contenere le

seguenti informazioni: luogo e data, ordine del giorno, persone presenti, breve resoconto della discussione, decisioni prese, evidenziando scadenze, obiettivi e persone incaricate delle attività discusse.

### *4.3 La gestione amministrativa e contabile del progetto*

La gestione di un progetto comporta una serie di attività amministrative e contabili che devono essere condotte con la massima cura. Innanzitutto, la costituzione del gruppo di lavoro richiede l'assegnazione formale del ruolo a ciascun membro del team attraverso lettera di incarico o contratto di lavoro, e le conseguenti procedure di registrazione dei contratti e presidio degli aspetti assicurativi e previdenziali connessi. Inoltre, è necessario gestire il budget di progetto: approvare le spese, registrare le scritture contabili in maniera trasparente e secondo le regole fiscali, monitorare i flussi di cassa e gli impegni di spesa assunti, redigere periodicamente dei budget consuntivi per evidenziare eventuali scostamenti dal budget preventivo e porre in atto le (eventuali) misure correttive. Infine, è spesso necessario curare altri aspetti quali l'accensione di una fidejussione a garanzia di un contributo ricevuto, o la stipula di contratti assicurativi specifici. Nel caso di un progetto finanziato, a questi si aggiungono altri aspetti da gestire amministrativamente e contabilmente, quali:

- la stipula della convenzione o contratto di assegnazione del contributo, e il rispetto dei vincoli (su attività, tempi e budget) concordati;
- la documentazione sull'andamento del progetto attraverso relazioni di attività e la presentazione di copie dei prodotti realizzati e di altro materiale di supporto;
- la documentazione delle spese sostenute attraverso rendiconti economico-finanziari periodici, secondo regole e su moduli previsti dalla convenzione;
- l'eventuale richiesta di modifiche al progetto (e quindi alla convenzione) rispetto al piano di lavoro, al calendario delle attività, al budget o al partenariato;
- la predisposizione di tutta la documentazione necessaria per la chiusura del progetto.

La gestione contabile di un progetto crea generalmente qualche apprensione, specie alle piccole organizzazioni. La prima e principale causa di difficoltà risiede nel fatto che molto spesso il responsabile amministrativo non conosce a fondo il progetto, né le regole stabilite dal bando o dalla convenzione con l'ente finanziatore. È perciò molto importante che la comunicazione e la collaborazione tra il coordinatore del progetto e il contabile sia più stretta di quanto avvenga di solito e non si realizzi solo in fase di chiusura, quando si deve presentare la rendicontazione del progetto.

La gestione contabile dovrà tenere presente tre diversi vincoli:

- 1) il budget preventivo, al quale il budget consuntivo dovrà avvicinarsi il più possibile;

- 2) le regole stabilite dall'ente finanziatore attraverso il bando e/o la convenzione sottoscritta, quali:
  - l'ammontare massimo di spesa del progetto e delle singole categorie di spesa,
  - i limiti per scostamenti e variazioni del budget,
  - i periodi di spesa ammessi, ossia a partire da quando ed entro quando devono essere impegnate o sostenute le spese,
  - l'obbligo di quietanzare (ossia pagare) le spese impegnate prima di ricevere il saldo finale del contributo,
  - le spese obbligatorie, quali assicurazioni e fidejussioni;
- 3) le necessità inerenti il piano di lavoro, comprese le esigenze – che sorgono durante la realizzazione del progetto – di modificare le azioni per poter meglio raggiungere i risultati prefissati.

Per monitorare il progetto dal punto di vista contabile, ogni organizzazione opera l'archiviazione e il trattamento dei documenti relativi alla contabilità generale secondo regole interne e secondo la normativa specifica. Tuttavia, consigliamo di raccogliere tutta la documentazione riferita ad un progetto (in copia) in archivi ad esso dedicati, per poter tenere sotto controllo la situazione economica. Ciò permetterà di aver alla mano tutte le informazioni e i documenti necessari per le relazioni economiche e la rendicontazione finale. A tal fine, possiamo suggerire di:

- 1) indicare sulla documentazione originale conservata in amministrazione (fatture, ricevute...) che esso è riferito al progetto (ad es. indicando a matita il titolo del progetto e la quota di imputazione della spesa al budget di progetto);
- 2) realizzare un dossier dei documenti contabili del progetto in fotocopia, classificata secondo le categorie di spesa del budget, che possa essere facilmente consultabile da parte del responsabile di progetto;
- 3) realizzare un protocollo dei documenti contabili attraverso un foglio elettronico contenente tutte le informazioni per identificare il documento e le altre informazioni utili per la rendicontazione. Il protocollo dei documenti contabili dovrebbe indicare, per ciascun documento: categoria di spesa di riferimento; estremi del documento (intestataro, numero, data); natura dell'oggetto / servizio; importo complessivo ed eventuale quota imputata al progetto; data di quietanza e modalità di pagamento; note e osservazioni.

Come si può intuire, la gestione del progetto è strettamente connessa al suo monitoraggio e alla sua valutazione *in itinere*: queste ultime, attraverso l'analisi di quanto fatto e di quanto resta ancora da fare, possono portare alla necessità di modificare il progetto in alcune sue parti. Se tali modifiche sono particolarmente rilevanti, è però necessaria l'approvazione ufficiale di queste variazioni da parte dell'organizzazione (attraverso i suoi organi decisorii), dei partner e/o dell'ente finanziatore.

#### ***4.4 La comunicazione del progetto***

Le azioni di comunicazione e diffusione del progetto rivestono un'importanza cruciale al fine del conseguimento degli obiettivi. Una buona strategia comunicativa deve essere in grado, infatti, da una parte di attivare sinergie tra gli *stakeholder* garantendo in maniera efficace la circolazione delle informazioni, e dall'altra di raggiungere i destinatari delle azioni offrendo a quanti più possibile i loro benefici.

L'attività di comunicazione deve essere pianificata con attenzione e deve diventare una sorta di "progetto nel progetto". Lo strumento che si utilizza per programmare tale attività è il **Piano di comunicazione**. Un buon piano di comunicazione prende in considerazione i seguenti aspetti:

- l'analisi dello scenario;
- gli obiettivi strategici delle attività di comunicazione;
- gli attori della comunicazione;
- gli strumenti e i mezzi da utilizzare;
- la programmazione delle attività di comunicazione: tempi e budget;
- i metodi di verifica e di misurazione dei risultati raggiunti.

L'**analisi dello scenario** consiste nel definire il contesto generale di riferimento all'interno del quale si collocano le azioni di comunicazione da realizzare. La definizione della cornice dentro la quale si va ad operare è fondamentale per la preparazione di un piano di comunicazione efficace perché aiuta a definire gli obiettivi, i destinatari, i soggetti e le modalità di attuazione delle azioni di comunicazione.

L'analisi permette di definire il campo d'azione, ossia:

- il soggetto che comunica: chi è, qual è il suo ruolo/funzione;
- il contesto di riferimento: il fenomeno, i dati strutturali;
- l'oggetto della comunicazione: l'attività, l'argomento da comunicare;
- il vissuto: la percezione presso il pubblico sia del soggetto comunicatore sia dell'argomento-tema della comunicazione.

Per analizzare il contesto si può consultare il materiale disponibile sul tema del progetto: rapporti, dati statistici, articoli sulla stampa. In Internet si possono consultare siti istituzionali o tematici che generalmente contengono informazioni e pubblicazioni su argomenti specifici.

Un'altra modalità di raccolta delle informazioni molto valida è il confronto diretto con degli esperti dell'area tematica del progetto che possono suggerire elementi importanti per finalizzare la comunicazione.

L'**individuazione degli obiettivi** deve tenere in considerazione le caratteristiche dell'organizzazione e del progetto e i mezzi a disposizione. L'organizzazione, in pratica, si deve chiedere cosa si prefigge di ottenere attraverso le azioni di comunicazione:

- informare, cioè intervenire sulla conoscenza;

- coinvolgere, cioè intervenire su opinioni, convinzioni, simpatia;
- motivare, cioè intervenire su comportamenti e atteggiamenti.

Gli obiettivi della comunicazione devono essere precisi e misurabili, come quelli del progetto.

Con “**attori della comunicazione**” si intende sia chi attua il piano di comunicazione, sia il *target* cui è rivolta l'azione comunicativa. All'interno del gruppo di lavoro è opportuno identificare un responsabile del piano che avrà il compito di organizzare e coordinare le azioni previste. Sarà colui che intrattiene rapporti con l'agenzia di comunicazione, nel caso in cui si decida di avvalersi di un supporto esterno, o che coordinerà le varie figure professionali coinvolte nel processo della comunicazione: gli esperti per la redazione dei testi, il grafico, il *web designer*, la stampa...

La definizione del *target* è una fase di grande importanza nel processo di elaborazione di un piano di comunicazione. Spesso ci si rivolge a diverse tipologie di destinatari. In quel caso si dovranno adottare strumenti e canali diversificati, e adeguare il messaggio di volta in volta. L'identificazione precisa dei destinatari, e di conseguenza l'adozione della strategia più adeguata, permette di produrre una comunicazione efficace, ottimizzando i mezzi e le risorse del progetto.

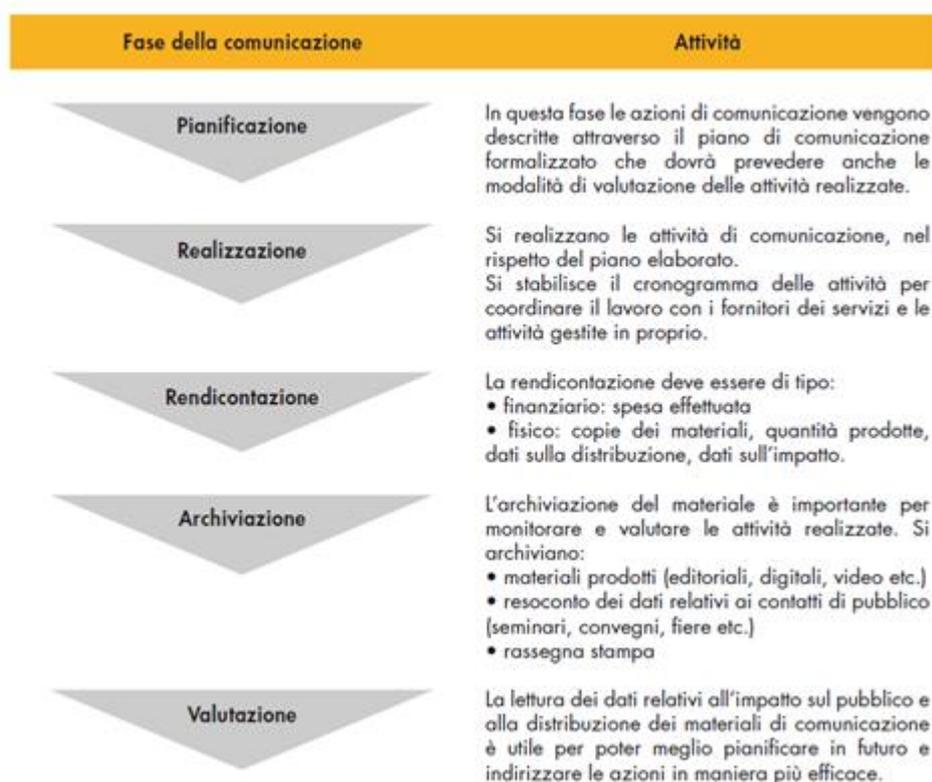
Quando si individuano i diversi destinatari, può essere utile suddividerli in quattro grandi categorie:

- i beneficiari del progetto (diretti e indiretti);
- le istituzioni (Regione, Provincia, Comune, Università...);
- i media (quotidiani e periodici, tv e radio, siti web...);
- gli *stakeholder* (variano a seconda di ogni progetto).

Gli **strumenti** e i **mezzi** devono essere scelti in base ai gruppi *target* che si vogliono raggiungere e alle risorse disponibili. Ad esempio, i prodotti cartacei sono utili a fornire informazioni dettagliate per comunicare esaurientemente ai potenziali destinatari i vari aspetti del progetto. Gli strumenti multimediali, come i siti web, sono usati per veicolare informazioni sia sull'organizzazione proponente e i partner di progetto, sia sui contenuti dell'iniziativa. Gli strumenti di comunicazione diretta, come manifestazioni e convegni, sono adatti sia a lanciare un progetto che prevede il coinvolgimento degli *stakeholder* e la creazione di una rete, sia a presentare i risultati delle attività realizzate. Anche se il budget a disposizione non consente di adottare un gran numero di mezzi e strumenti, è opportuno mantenerne la diversificazione: si garantisce, così, l'efficacia della comunicazione, il raggiungimento, cioè, dei diversi gruppi *target* che si è previsto di “colpire”. Il piano di comunicazione deve contenere chiare indicazioni sui **tempi** e il **budget**.

I tempi devono essere calcolati tenendo in considerazione le principali azioni del progetto: se si prevede, ad esempio, di presentare i risultati del progetto attraverso un convegno, si dovrà tenere in debito conto i tempi che servono alla sua organizzazione e verificare se ci sono risorse umane disponibili a

prepararlo o se sono già assorbite da altre attività. Nel secondo caso, si dovranno trovare altri collaboratori o individuare un altro periodo in cui collocarlo per non rischiare l'insuccesso. Generalmente il budget destinato alla comunicazione viene indicato già nel preventivo del progetto. Se alla comunicazione è stato assegnato un importo complessivo globale, è bene analizzare in maniera dettagliata tutti i costi, indicando le spese per ciascuna azione prevista. Questa operazione ci terrà lontano dal rischio di non avere più disponibilità di fondi per un'azione che si ritiene strategica! Un ultimo suggerimento: se il budget del progetto è limitato, ci si può affidare ai mezzi dei partner e delle istituzioni che possono dare risalto al nostro progetto. L'efficacia della comunicazione, soprattutto in termini di impatto, deve essere misurata. È utile prevedere, pertanto, dei metodi e degli strumenti di verifica dei risultati raggiunti. La valutazione risulta indispensabile per capire se le azioni messe in atto nel contesto in cui si è agito hanno raggiunto i risultati attesi. Ci sono aspetti della comunicazione che possono essere misurati solo ricorrendo a metodologie di tipo qualitativo come interviste, questionari o *focus group*, soprattutto se l'obiettivo è verificare l'efficacia delle azioni di comunicazione e comprendere in che misura i messaggi sono arrivati a destinazione (impatto della comunicazione). Altri aspetti, invece, possono essere misurati in termini quantitativi, come l'aspetto finanziario (coerenza tra quanto previsto nel budget e quanto speso) e il procedere delle azioni (coerenza tra le azioni previste, i tempi stabili e quanto realizzato).



Si ricorda, infine, che nell'attività di promozione è importante evidenziare il ruolo dei **partner** e dei **sostenitori** del progetto. In particolare, i finanziatori

(specie se si tratta di enti pubblici) devono essere sempre messi in evidenza: da un lato è un modo per riconoscere pubblicamente il loro supporto di fronte all'opinione pubblica, dall'altro la collettività deve essere informata in quale modo vengono utilizzati i fondi pubblici. In certi casi, l'ente finanziatore o lo sponsor privato stabiliscono regole precise circa le modalità di comunicazione: logo da utilizzare e sua posizione, particolari diciture, ecc. In ogni caso, dovrebbe essere prassi generale quella di concordare con tutti i partner il piano di comunicazione, coinvolgerli in questa attività, o per lo meno ottenere il loro consenso su tutto quanto viene realizzato.

## 5 Il Monitoraggio e la valutazione

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. Nel capitolo 7 vi sarà un approfondimento sul significato del monitoraggio e valutazione, saranno presentate le differenze e gli strumenti idonei per presidiare le attività del progetto e misurare/analizzare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## 6 La chiusura del progetto

### 6.1 *Quando si conclude un progetto e come*

Ogni progetto ha una durata prestabilita e quindi un termine ultimo di conclusione certo: si tratta di una caratteristica fondamentale. Sono tre le condizioni che devono verificarsi perché il progetto possa essere considerato concluso:

1. le attività devono essere state portate a termine come previsto dal piano di progetto (eventualmente emendato e rivisto in corso d'opera);
2. gli adempimenti amministrativi e finanziari collegati alle attività devono essere stati completati;
3. (nel caso di finanziamento) l'ente finanziatore deve aver approvato in via definitiva il contributo e liquidato l'ultima tranche di pagamento.

Ovviamente le tre condizioni non si verificano mai contemporaneamente. Per questo motivo la chiusura di un progetto non è un singolo evento, ma una fase del ciclo di vita temporalmente estesa che inizia con la conclusione delle attività previste all'approvazione del finanziamento. Tra le definizioni di "progetto" abbiamo visto come la realizzazione di azioni miranti al raggiungimento di un obiettivo entro limiti temporali certi sia un aspetto essenziale. In realtà, il raggiungimento dell'obiettivo specifico entro la data di conclusione non costituisce condizione per la chiusura del progetto: il progetto può considerarsi ultimato anche in caso di insuccesso. In tale evenienza, l'intera storia del progetto andrà analizzata e vagliata per fare tesoro di questa esperienza negativa.

## 6.2 Le attività proprie della fase di chiusura

Ci sono alcune attività proprie che caratterizzano quest'ultima fase del ciclo di vita di un progetto. Innanzitutto vi è la valutazione finale (ed eventualmente anche ex post). Non ci soffermeremo sui dettagli di questa attività (per i quali rimandiamo al capitolo precedente). Ricordiamo solo che la valutazione finale ha, tra gli altri, lo scopo di misurare e analizzare gli scarti tra quanto programmato all'inizio e quanto realizzato, tra l'idea e la realtà. Un altro gruppo di azioni fa riferimento al completamento della gestione amministrativa e contabile del progetto: liquidazione degli ultimi impegni di spesa, chiusura dei contratti di fidejussione, archiviazione secondo le norme di legge di tutti i documenti rilevanti. Nel caso di un finanziamento pubblico, inoltre, la gestione di progetto richiede la preparazione di una serie di report per poter ottenere il saldo del contributo. Questi documenti possono essere:

- relazione delle attività con copia dei prodotti realizzati allegata;
- rendicontazione delle spese sostenute e dei ricavi generati;
- copia dei documenti contabili riferiti al progetto;
- rassegna stampa e altra documentazione sul progetto.

## 6.3 Imparare dall'esperienza

La chiusura dovrebbe servire a valorizzare il progetto e i suoi risultati anche oltre la sua conclusione. Ciò ha portato all'introduzione di alcuni concetti ormai entrati nella prassi di coloro che operano in ambito sociale, culturale e formativo. In generale si parla di sostenibilità di un progetto, intendendo in tal senso l'impatto che esso potrà avere anche dopo la sua conclusione. La sostenibilità prende diverse forme, quali:

- la sostenibilità dei risultati e dei prodotti realizzati, attraverso la loro disponibilità anche in futuro per altri destinatari;
- la disseminazione del progetto come modello o *benchmark*, ossia punto di riferimento e comparazione per altri progetti simili e quindi spunto d'ispirazione;
- la disseminazione di **buone prassi**, metodologie sviluppate che si sono rivelate particolarmente efficaci e che quindi meritano di essere adottate anche in altri progetti, nonché di entrare a far parte del patrimonio di *know-how* dell'organizzazione;
- la **trasferibilità** del progetto e dei suoi risultati, attraverso la realizzazione di iniziative analoghe in contesti geografici e sociali diversi e rivolte ad altre tipologie di destinatari.

Un'analisi attenta di tutti questi aspetti permette di far diventare il progetto una ricchezza – costituita da benefici prolungati nel tempo e per un gruppo di destinatari più ampio, nonché di nuove conoscenze e metodologie – non solo per l'organizzazione, ma anche per la comunità cui si rivolge.

Molto spesso l'ente finanziatore pone, sin dall'inizio, particolare attenzione agli aspetti di innovazione e sperimentazione dei progetti da finanziare. L'intenzione è quella di sostenere dei **progetti pilota**, ossia sperimentazioni di

nuove metodologie e prodotti che possano essere successivamente adottati in maniera estesa da parte di altre organizzazioni e in altri contesti. La nozione di trasferibilità di un progetto sembra però scontrarsi con il carattere di unicità di ciascun progetto. I motivi che rendono un progetto non trasferibile in senso stretto sono diversi:

1. ogni progetto si sviluppa e modifica nel corso del suo ciclo di vita, così che la realizzazione non coincide mai con quanto ideato e pianificato inizialmente: prendere ad esempio quanto realizzato da un progetto significa ripartire con un nuovo ciclo di vita in cui i fattori esterni e gli attori modificheranno l'idea di partenza;
2. ogni progetto nasce all'interno di un contesto specifico (costituito non solo dalle caratteristiche socio-economiche del bacino di beneficiari, ma anche dagli attori del progetto e dalle loro competenze); i bisogni del contesto e le sue potenzialità influenzano il progetto; cambiare il contesto in cui realizzarlo significa perciò accettare che esso si modifichi per rispondere meglio ai nuovi bisogni e sfruttare appieno le nuove potenzialità.

In breve si potrebbe dire che non si realizza mai lo stesso progetto, così come non si entra mai nello stesso fiume due volte. La consapevolezza di questi limiti della riproducibilità di un progetto deve accompagnare sempre la sua valutazione finale, cercando di definire "sotto quali presupposti" una metodologia può essere estesa ad altri ambiti, o "quali precondizioni" sono richieste per la trasferibilità di un progetto.

#### ***6.4 Un patrimonio condiviso***

Abbiamo più volte sottolineato l'importanza della progettazione partecipata ed estesa agli *stakeholder*. Anche per la valutazione si è ripetuto l'esigenza di coinvolgere – secondo tempi e modalità diverse – i diversi attori del progetto: non solo coloro che lo gestiscono, ma anche chi lo sostiene e i beneficiari. Per questo, la chiusura di un progetto non può non vedere la partecipazione degli *stakeholder*, innanzi tutto perché sono (o dovrebbero essere) chiamati a contribuire alla valutazione finale. Ma tra i risultati di un progetto vi è anche la creazione di una rete di relazioni, personali e istituzionali. Tale attività di *networking* (ossia di messa in rete) si presenta inizialmente, in fase di ideazione, come una metodologia per integrare le competenze e rafforzare il grado di successo del progetto. In fase conclusiva, la rete si rivela essere un risultato il cui valore non si esaurisce nel progetto. Spesso ci viene chiesto, soprattutto da chi ha minore esperienza nella progettazione, come individuare e coinvolgere i partner. Certamente esistono competenze e conoscenze utili su dove trovare i co-organizzatori, come presentare l'idea, come collaborare e gestire i rapporti. Ma la cosa più importante è che chi ha già fatto progetti molto spesso conosce già potenziali partner da coinvolgere. È, poi, da considerare che la rete di relazioni si estende in maniera esponenziale: si potrebbe dire che i partner di un mio partner sono anche miei partner, o per lo meno lo possono diventare facilmente. Arriviamo così alla chiusura del ciclo di progetto: il suo patrimonio di relazioni diventa il punto di partenza per una nuova iniziativa, da progettare assieme a vecchi e nuovi compagni.

## *7 Consigli utili per presentare richieste di contributo*

### *7.1 La compilazione del formulario*

Il formulario consiste in una serie di domande relative al progetto per il quale si richiede il finanziamento. Quando presentate la vostra proposta, accertatevi se è previsto un formulario specifico e, in tal caso, che la versione che utilizzate sia la più recente. Infatti, generalmente i formulari subiscono delle modifiche ad ogni edizione del bando e l'utilizzo di un formulario non aggiornato può compromettere l'ammissibilità del progetto. È buona prassi stampare il formulario prima di iniziare a compilarlo. Questo vi permette di avere una visione generale di come stendere il progetto e di capire esattamente quali sono le informazioni richieste e in quale punto del formulario vanno inserite. Per aiutarvi nella compilazione del formulario, può essere utile annotare ed evidenziare i seguenti punti:

- le parti che risultano di difficile comprensione;
- le informazioni che non erano state elaborate in fase di ideazione;
- le sezioni più complesse, per le quali è necessario un aiuto da parte di esperti (risorse interne dell'organizzazione o professionisti esterni)
- le parti che vanno datate, firmate e/o timbrate;
- le parti che devono essere compilate dai partner (ad es. la lettera di partenariato).

Durante la prima lettura, annotate i punti chiave che svilupperete in ciascuna sezione.

### *7.2 Questioni di stile*

Spesso chi deve decidere se accordare un finanziamento, non ha molto tempo a disposizione per leggere il progetto completo, e nemmeno competenze specifiche nel campo in cui operate. È perciò fondamentale che il progetto e ogni altro documento siano redatti seguendo alcune semplici regole, per facilitarne la lettura, affinché il lettore comprenda immediatamente e con chiarezza i contenuti del progetto.

- Usate la terminologia dell'ente finanziatore. Usate le sue parole, anziché sinonimi, specie per parlare di argomenti cruciali (obiettivi, destinatari, attività). Evitate al valutatore la fatica di "tradurre" mentalmente ciò che intendete dire nel suo linguaggio usuale.
- Evitate enunciati vaghi e ambigui. Siate sempre chiari e precisi in ciò che intendete dire.
- Siate brevi. Rispettate lo spazio indicato nel formulario (numero di righe e di parole). In ogni caso, cercate di essere concisi nell'esposizione.
- Assicuratevi che ciò che volete dire sia chiaro a chiunque. Usate un linguaggio semplice, evitate i tecnicismi, le abbreviazioni e le espressioni gergali. Se non potete fare altrimenti, spiegate l'espressione che state usando. Per essere sicuri che la vostra esposizione sia comprensibile, fatela leggere ad una persona esterna alla vostra organizzazione ed estranea al vostro settore.

- Evitate gli errori grammaticali: danno l'impressione di poca accuratezza non solo formale, ma anche di contenuto.
- Date respiro al testo. Suddividete le parti più estese in paragrafi; articolate il testo in elenchi numerati o puntati; interrompete i paragrafi con tabelle, grafici e schede. Ma non abusate nemmeno in senso contrario.
- Mai dare nulla per scontato: il valutatore non è generalmente un esperto del vostro settore, né ha una conoscenza così approfondita del contesto in cui operate, né della vostra organizzazione.

### *7.3 Prima di spedire il formulario*

Prima di spedire il formulario per la richiesta di finanziamento, accertatevi che sia tutto in ordine. Innanzitutto, concentratevi sul vostro formulario, cercando di mettervi nei panni di chi lo leggerà per valutarlo. Per fare questo, può essere utile chiedere a qualcuno della vostra organizzazione che non ha partecipato alla redazione del progetto, di leggere la proposta assieme a voi.

**Lo stile:** il progetto è scritto in italiano corretto? è chiaro alla sua prima lettura? Ricordate che il valutatore non conosce il progetto e ha un tempo limitato da dedicargli. Preferite, perciò, uno stile semplice, lineare, sintetico. L'uso di schemi, tabelle ed elenchi potrà essere di aiuto a chi legge, purché non siano troppo complessi nell'interpretazione.

**La completezza:** avete compilato il formulario in tutte le sue parti? avete inserito nel progetto tutti i dati necessari e utili per la sua valutazione?

**La coerenza interna:** ogni parte del progetto dovrebbe riflettersi in ogni altra parte. Verificate se:

- analisi del contesto e dei bisogni, obiettivi, attività e risultati sono coerenti e si sostengono a vicenda;
- il partenariato è coerente con gli obiettivi e le attività del progetto e il ruolo di ciascun partner è ben definito e integrato con quello degli altri;
- il calendario delle attività del progetto è coerente con il piano di lavoro previsto;
- il budget non contiene errori di calcolo;
- il budget copre tutte e solo le spese previste dal progetto, ossia è consistente con le attività e i risultati.

**La corrispondenza con il bando:** verificate ancora una volta se il progetto risponde a tutti i requisiti e vincoli imposti dal bando.

## 6. Realizzazione di template che facilitino quanto descritto al punto 5.

### STRUMENTI DI LAVORO – Analisi preliminare

#### Template 1. Lettura del bando (quali aspetti da tenere in considerazione)

1. <b>La scadenza</b>	<p><b>Bando a scadenza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termine fisso (es. 21 Febbraio 2014)</li> <li>• Termine a partire dal quale si deve calcolare la data ultima (es. entro 60 giorni dalla pubblicazione del bando sulla Gazzetta Ufficiale)</li> <li>• Regolarità (o meno) delle scadenze</li> </ul> <p><b>Bando aperto:</b> l'ente finanziatore accetta le candidature in qualsiasi momento dell'anno e valuta i progetti ricevuti ogni qualvolta si riunisce la commissione di valutazione fino ad esaurimento del budget</p>
2. <b>I soggetti ammissibili (requisiti formali)</b>	<p><b>Forma giuridica</b> (soggetto legalmente costituito)  <b>Natura dell'ente</b> (profit, non profit, pubblico)  <b>Iscrizione a registri e/o accreditamenti</b>  <b>Anni di attività</b> (es. "operante da almeno 2 anni alla data di pubblicazione del bando")  <b>Finalità statutaria / settore di intervento</b> (es. "Tutti gli enti finanziabili dalla Fondazione che svolgono attività per le persone disabili. Tale attività deve essere espressamente prevista da statuto dell'ente richiedente")  <b>Struttura</b> (es. "Per essere ammesse le organizzazioni dovranno inoltre dimostrare il proprio carattere giovanile e quindi essere dotate di un organo collegiale di gestione composto in maggioranza da giovani tra i 18 e i 35 anni non compiuti")  <b>Collocazione territoriale</b></p>
3. <b>I soggetti ammissibili (ruoli)</b>	<p><b>Capofila</b> (o proponente o coordinatore): concepisce, coordina e gestisce il progetto, assumendosene la responsabilità organizzativa, amministrativa e finanziaria.  <b>Partner:</b> condivide gli obiettivi e l'articolazione del progetto, aderisce formalmente all'iniziativa, concorre operativamente alla realizzazione di parte delle attività  <b>Sponsor</b> (o finanziatore): coinvolto in termini economici nel progetto, contribuisce attraverso la concessione di un contributo in denaro (talvolta ammessi anche servizi o beni in natura).  <b>Sostenitore:</b> pur non operando concretamente nel progetto né sostenendolo economicamente, ne influenza la buona riuscita per il fatto di avvallarlo pubblicamente (es. attraverso un patrocinio).</p>
4. <b>I beneficiari</b>	<p><b>Beneficiari diretti</b> (detti anche finali): soggetti cui è destinato il progetto e che hanno la priorità rispetto alle azioni realizzate.  <b>Beneficiari indiretti:</b> soggetti che, se anche non direttamente coinvolti nel progetto, verranno influenzati da esso nel medio-lungo periodo.</p>
5. <b>Gli obiettivi</b>	<p>Gli <b>obiettivi generali:</b> rappresentano solitamente una contestualizzazione e uno sviluppo del bando stesso nell'ambito di una politica/programma.  Gli <b>obiettivi specifici:</b> di norma costituiscono il dettaglio degli obiettivi generali e una loro declinazione rispetto all'ambito in cui si realizzeranno i progetti.</p>
6. <b>Le attività ammissibili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cosa può essere realizzato per raggiungere gli obiettivi del bando</li> <li>- Coerenza tra attività programmate e obiettivi del progetto/bando</li> </ul> <p>Talvolta il bando può stabilire nel dettaglio quali attività rientrano e quali sono escluse da contributo  Possono esserci limiti percentuali rispetto ai costi legati alle azioni (es. i costi per la formazione sono ammessi nella percentuale massima del 20%)</p>
7. <b>I vincoli</b> - <b>Economici</b> - <b>Temporali</b> - <b>Territoriali</b>	<p><b>Vincoli economici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quale è il budget a disposizione del bando e a quanto ammonta il contributo minimo/massimo erogabile</li> <li>- Controllare i criteri di ripartizione del finanziamento (aree territoriali, ambiti di azione, interventi)</li> <li>- Visionare i progetti presentati e finanziati precedentemente</li> </ul> <p><b>Vincoli Temporali</b>  Termini entro cui il progetto deve iniziare e finire il progetto:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• durata minima e massima</li> <li>• termine prestabilito di avvio e conclusione</li> </ul> </p> <p><b>Vincoli territoriali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Numero minimo di partner proponenti il progetto, provenienza e caratteristiche (es. almeno un partner proveniente da aree periferiche, Paesi/territori ammissibili, rete pubblico/privato, Associazione temporanea di scopo, etc.)</i></li> <li>- <i>Territorio interessato:</i> effetti che il progetto genera su un determinato territorio e sulla sua comunità (es. prevedere l'oggetto dell'intervento in territori differenti da quelli già finanziati nelle precedenti edizioni del bando)</li> </ul>

## STRUMENTI DI LAVORO – Analisi del contesto e dei fabbisogni

### Template 2. 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").

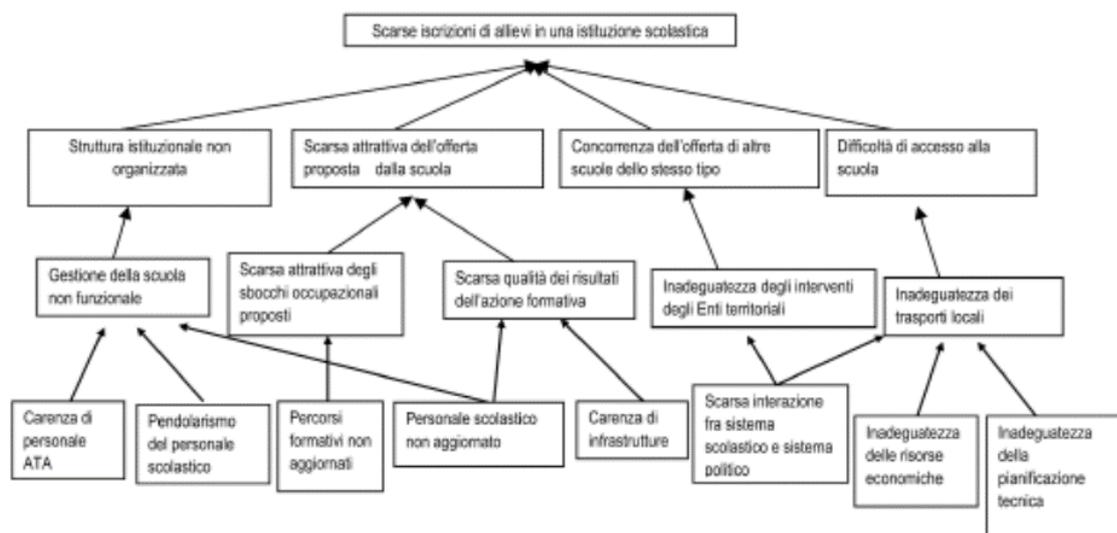
Molta attenzione va posta ad evitare l'inserimento:

- 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.

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



## STRUMENTI DI LAVORO – La definizione degli obiettivi

### Template n. 3 L'albero degli obiettivi: come si costruisce

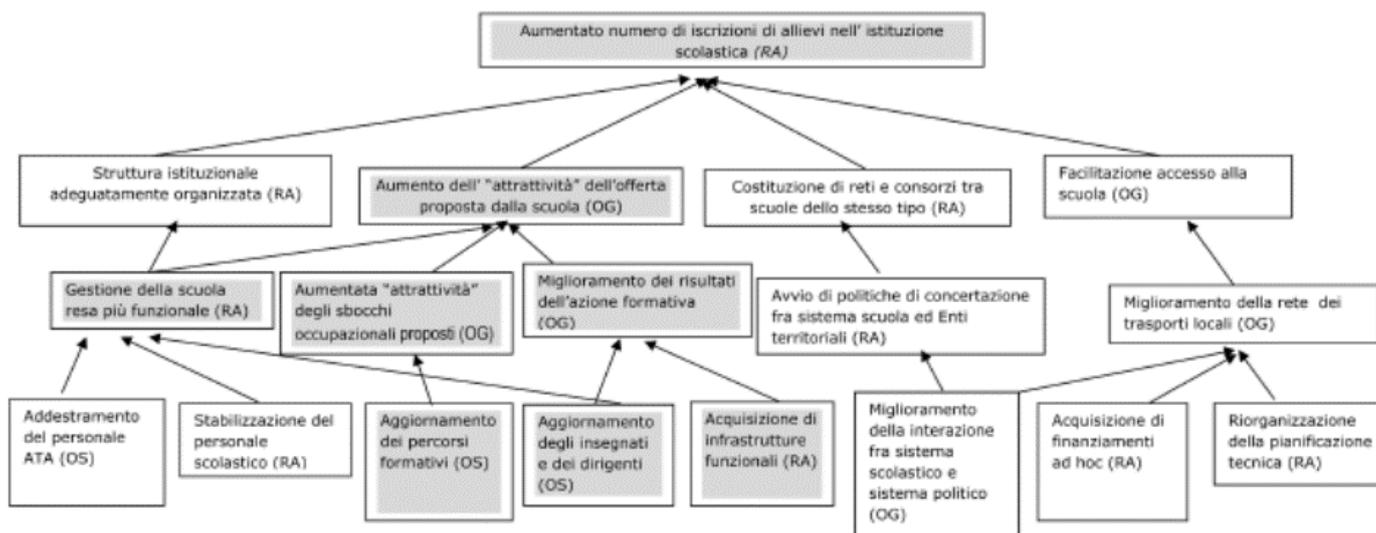
Gli obiettivi andranno ordinati secondo una gerarchia di causa-effetto. Per costruire *l'Albero degli Obiettivi*, si deve esplicitare una gerarchizzazione degli obiettivi in cui si possano riconoscere chiaramente i nessi di causa/effetto partendo dal basso verso l'alto (la domanda da porsi è: a cosa 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:

- 1) 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
- 2) occorre non confondere gli obiettivi (sia quelli generali che quelli specifici) con i risultati attesi.

Tema: calo d'iscrizione in una scuola

Destinatari diretti: personale scuola (dirigenti, insegnanti, amministrativi)



## STRUMENTI DI LAVORO – La costruzione delle azioni e delle attività

*Template n.4 Scheda idea progetto da inviare a tutti i partner*

SCHEDA PROGETTO	
TITOLO	
PROPONENTE	
MOTIVAZIONI	
ANALISI DEL CONTESTO	
OBIETTIVO	
DESTINATARI	
ATTIVITA'	
PRODOTTI E SERVIZI	
RISULTATI ATTESI	
PERIODO	
BUDGET	
PARTNER	

## STRUMENTI DI LAVORO – La costituzione della partnership

*Template n.5 Scheda partner*

La presente scheda rappresenta la manifestazione di interesse per la definizione della partnership e l'elaborazione condivisa della proposta progettuale da inviare ai diversi partner che partecipano alla progettazione

<b>SCHEDA PARTNER</b>	Dati del soggetto partner n.				
<b>TITOLO PROGETTO</b>					
DENOMINAZIONE DEL SOGGETTO PARTNER					
codice fiscale					
natura giuridica					
indirizzo sede legale					
	<i>(Via)</i>	<i>(n.)</i>	<i>(CAP)</i>	<i>(Comune di)</i>	<i>(Provincia di)</i>
Telefono/fax					
e-mail				pec	
referente per il progetto/persona di contatto					
	<i>(Nome e Cognome)</i>	<i>(telefono)</i>	<i>(cellulare)</i>	<i>(e-mail)</i>	
	<b>ATTIVITA' E RUOLI DEL PARTNER DEL PROGETTO</b>				
PRESENTAZIONE DEL PARTNER					
ATTIVITA' E RUOLI SVOLTI NEL PROGETTO					
COMPETENZE ED ESPERIENZE RILEVANTI PER IL PROGETTO					
OBIETTIVI CHE SI INTENDONO PERSEGUIRE CON LA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO					
RISORSE DA APPORTARE AL PROGETTO (es. eventuale cofinanziamento in termini di messa a disposizione di beni, attrezzature, risorse umane, sedi ecc..)					

## Template n. 6 Lettera intenti

<b>LETTERA D'INTENTI</b>
<b>Progetto "(nome del progetto)", (bando a cui si partecipa)</b> <b>Progetto presentato da _____</b>
Oggetto: Sostegno al progetto " _____ "
Nome Ente: ..... Con sede a.....in via .....n.....cap.....
Il/La sottoscritto Nome.....Cognome..... Nato/a a .....il..... legale rappresentante di.....
<b>PRESO ATTO</b>
dei contenuti e degli obiettivi del progetto presentato da _____ in risposta al <b>Bando</b> _____
<b>DICHIARA</b>
di averlo condiviso, di ritenerlo conforme allo spirito e alla mission dell'Ente/Associazione/Fondazione/Azienda/Altro. Pertanto esprime la propria disponibilità a collaborare al progetto nella qualità di partner.
In particolare l'Ente/Associazione/Fondazione/Azienda/Altro _____ potrà supportare nelle seguenti azioni:
1. _____
2. _____
3. _____
Il/La sottoscritto dichiara di aver preso visione del progetto e di sostenerlo in modo formale.
Luogo e data,
FIRMA Il/La legale rappresentante

## STRUMENTI DI LAVORO – la definizione delle azioni e delle attività

### Template n. 7 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 nella tabella di seguito riportata). Sono pacchetti di lavoro a cui è possibile attribuire responsabilità, risorse. Vanno definiti in modo tale che possano essere pianificati, disposti di budget e infine controllati. Alcune attività sono solitamente trasversali e complementari, come ad esempio le azioni di gestione e coordinamento, comunicazione, diffusione dei risultati o la valutazione. Altre sono specifiche di ogni singolo progetto (es. formazione, ecc.)

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;
- assicurare una chiara ed univoca responsabilità agli attori del progetto.

	<b>Obiettivo del WP</b> L'obiettivo deve essere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• realistico e realizzabile;</li> <li>• specifico (chi ne beneficia e dove);</li> <li>• misurabile.</li> </ul> <b>(500 caratteri)</b>	<b>Inizio / fine WP</b>	<b>Partner responsabile del WP</b>	<b>Attività</b> Descrivere le attività mediante le quali il WP raggiunge l'obiettivo specifico <b>(500 caratteri)</b>	<b>Risultati</b> Indicare i risultati tangibili e misurabili del WP, cruciali per il raggiungimento dell'obiettivo del WP e degli obiettivi di progetto.	<b>Budget</b>
<b>WP1</b>						
<b>WP2</b>						
<b>WP3</b>						
<b>WP4</b>						
<b>WP5</b>						
...						

## STRUMENTI DI LAVORO - I tempi e le fasi dell'intervento.

### Template 8. Il 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).

ANNO.....	MESI											
ATTIVITA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<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 – Budget riepilogativo (indicare spese ed entrate complessive)

Template 9. Il Budget

SCHEDA DELLE SPESE	valori in euro
<b>Logistica, materiali e beni di consumo, attrezzature</b>	<b>totale</b>
Noleggio sale (specificare il numero e la tipologia)	
Noleggio o acquisto di attrezzature (specificare il numero e la tipologia)	
Acquisto di beni di consumo (specificare il numero e la tipologia)	
<b>Collaborazioni/consulenze esterne alla rete</b>	<b>totale</b>
Compensi per esperti esterni alla rete di realtà partner di progetto (specificare il numero e il ruolo ricoperto nell'ambito del progetto)	
Rimborsi spese per esperti esterni alla rete di realtà partner di progetto (specificare il numero e il ruolo ricoperto nell'ambito del progetto)	
<b>Risorse umane interne alla rete</b>	<b>totale</b>
Compensi e rimborsi spese per risorse umane della realtà capofila e dei partner (specificare il numero e il ruolo ricoperto nell'ambito del progetto)	
<b>Comunicazione e disseminazione</b>	<b>totale</b>
Spese per documentazione, promozione e disseminazione delle attività (specificare il numero e la tipologia)	
<b>TOTALE DELLE SPESE</b>	<b>TOTALE</b>

SCHEDA DELLE ENTRATE	valori in euro
<b>Risorse della realtà capofila</b>	<b>totale</b>
Risorse finanziarie e altre forme di copertura di spese inserite a budget	
<b>Risorse messe a disposizione dai partner</b>	<b>totale</b>
Risorse finanziarie e altre forme di copertura di spese inserite a budget	
<b>Co-finanziamenti di altri enti esterni alla rete di realtà partner</b>	<b>totale</b>
Co-finanziamenti (specificare i contributi di ciascun ente) e altre forme di copertura	
<b>Eventuali altre entrate</b>	<b>totale</b>
(specificare ciascuna voce di entrata)	
<b>Contributo richiesto alla Fondazione (entro il limite del 70% del costo complessivo del progetto)</b>	
<b>TOTALE DELLE ENTRATE</b>	<b>TOTALE</b>

## 7. Elementi di monitoraggio e valutazione del processo di progettazione descritto.

Un progetto può essere considerato come una “serie di attività volte a produrre obiettivi chiaramente definiti in un periodo di tempo stabilito relativamente a un determinato budget”[1], oppure come un modo per definire e gestire risorse finanziarie e processi di cambiamento. Un progetto deve contenere obiettivi definiti in scala gerarchica (input, attività, risultati, finalità e obiettivo generale), un insieme di presupposti specifici e un sistema di verifica e valutazione dei risultati ottenuti, cioè un sistema di monitoraggio. Un sistema di monitoraggio ad hoc per la valutazione di progetti contribuisce a facilitare il processo di gestione, legittima e rafforza la credibilità del progetto, motiva i partecipanti, è in grado di trasferire e riprodurre i benefici ottenuti. Per poter fare questo deve soddisfare una serie di condizioni:

- deve essere delineato nella fase iniziale del progetto;
- deve essere strutturato intorno a un gruppo di indicatori controllabili in maniera oggettiva;
- deve essere organizzato in considerazione dei momenti critici del progetto in modo da garantirne il controllo;
- deve assicurare la partecipazione di tutti gli attori coinvolti.

Il monitoraggio e la valutazione sono strettamente correlati: entrambi sono strumenti necessari per stimare e dimostrare l'attuazione dei progetti e valutarne gli impatti e le conseguenze in termini quantitativi e qualitativi. La valutazione non può sostituirsi al monitoraggio, né, viceversa, il monitoraggio alla valutazione. Agiscono in maniera simile, ma forniscono informazioni diverse. Le informazioni che vengono rilevate sistematicamente durante il processo di monitoraggio sono cruciali per il successo dell'attività valutativa.

“Il monitoraggio consiste nella rilevazione e registrazione sistematica d'atti di un processo allo scopo di confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo, con quello inizialmente prestabilito[2]”. Il monitoraggio è, quindi, un procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto che avviene per la tutta la sua durata.

“La valutazione esprime un giudizio sul valore di un intervento in relazione a criteri e regole prestabiliti. Il giudizio riguarda principalmente i bisogni ai quali l'intervento deve rispondere e gli effetti prodotti dall'intervento stesso. La valutazione si basa su un'informazione espressamente raccolta e interpretata per produrre un giudizio che può riferirsi ad esempio: all'efficacia di un programma; al rapporto costi/benefici di un progetto; alla fondatezza di una politica; alla qualità di un servizio pubblico”. A partire dai dati raccolti attraverso l'attività di monitoraggio, si attiva un processo di comparazione e analisi, tale da consentire di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare in futuro sulla scorta di tale esperienza.

### Differenze tra monitoraggio e valutazione

La fig. 1 mostra le principali differenze tra monitoraggio e valutazione per comprenderne scopi, compiti, caratteristiche e tempi di esecuzione.

*Fig. 1 I principali aspetti di monitoraggio e valutazione (a confronto)*

	MONITORAGGIO	VALUTAZIONE
--	--------------	-------------

Cos'è	Raccolta di dati e informazioni sul progetto per la comprensione del suo stato di fatto, sulla base di indicatori significativi e rappresentativi	Giudizio sul valore di un progetto in relazione a criteri prestabiliti.
Perché si fa	Ha lo scopo di tenere traccia dei progressi ottenuti dall'azione intrapresa in termini di costi, risorse impiegate, attività realizzate ed effetti prodotti e fornisce materiale per la valutazione.	Per valutare la performance, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto, la sostenibilità di un progetto per confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti, per introdurre eventuali processi di cambiamento nella realizzazione dei progetti.
Chi ne è incaricato	Il <i>management</i> del progetto	Un' <i>equipe</i> esterna del progetto.
Cosa prende in considerazione	Si concentra sulle attività realizzate e, in un secondo momento, sui risultati ottenuti	Si concentra sul raggiungimento (o meno) degli obiettivi previsti.
A che domanda risponde	"Stiamo realizzando le attività come avevamo progettato di realizzarle?"	"Stiamo intervenendo bene? (ciò che serve e nel modo in cui serve?)"
Quando si fa	Costantemente	Periodicamente: in determinati momenti cruciali per il progetto (es. in itinere, ex-post)
Caratteristiche	Processo continuo: il monitoraggio accompagna il progetto in tutta la sua realizzazione	Processo a tappe fisse

## Strumenti di monitoraggio

Data la quantità e complessità degli elementi coinvolti, è necessario stabilire strumenti appropriati atti a garantire le condizioni necessarie affinché il processo di monitoraggio si applichi alle azioni da intraprendere, ai risultati attesi e al rispetto del budget (controllo dei costi).

### - *Strumenti di documentazione, risultati e output*

Classificate e registrate il contenuto, la rilevanza e l'ubicazione di tutta la documentazione e la corrispondenza relativa alla partnership mediante un unico sistema di gestione della documentazione comune a tutti i partner. Nelle procedure di reporting, al fine di assicurare il controllo qualità, è necessaria la massima trasparenza nell'evidenziare e comunicare i contributi forniti da ognuno dei partner nel raggiungimento di risultati tangibili. Un elenco di tutti gli strumenti e gli output relativi al progetto deve essere disponibile, aggiornato e accessibile a tutti i partner.

### - *Sistema interno di monitoraggio*

Sviluppare e aggiornare costantemente un sistema web based di comunicazione interna[3] serve a tenere informati tutti i partner dei progressi fatti. Tale sistema deve operare sulla base di una responsabilità condivisa e non dell'apporto esclusivo "dall'alto al basso" del soggetto capofila.

### - *Reporting*

Un sistema di comunicazione efficiente, come sottolineato sopra, può facilmente rappresentare la base di una struttura di reporting interno semi-informale. La stesura di rapporti/relazioni interne può essere pensato come strumento interno per monitorare l'avanzamento dei lavori e in particolare delle spese e utilizzate per facilitare e velocizzare le procedure di rendicontazione ufficiali.

### - *Modifiche*

Si presume che la fase di implementazione rispetti i termini definiti nella domanda di presentazione del progetto ("application form"), così come è stato approvato. Nel caso in cui sia necessario introdurre delle modifiche (anche dovute a eventuali inadempienze dei partner o a spese inferiori a quelle previste) è utile informare il soggetto finanziatore per trovare insieme delle soluzioni, documentando tutti i cambiamenti occorsi nel periodo di attuazione del progetto e le conseguenti modifiche al budget iniziale. Lasciare che un problema cresca in maniera non controllata e che poi non si sia più in grado di correggerlo, può produrre effetti assai negativi, tra cui il blocco automatico del finanziamento.

## Scegliere gli indicatori

Gli indicatori sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per la gestione del progetto nonché per il monitoraggio e la valutazione dell'efficienza delle attività svolte. Poiché tali indicatori possono fornire solamente un'istantanea parziale dello stato di avanzamento dei lavori, la prima decisione da prendere riguarda "che cosa" misurare, cioè stabilire quali sono le parti del progetto più importanti e degne di interesse. Fin da subito la partnership deve accordarsi sul tipo di indicatori da utilizzare nella valutazione del progetto, stabilire una base di partenza dalla quale iniziare a lavorare, introdurre dei target da raggiungere e definire dei meccanismi e momenti specifici di raccolta dati al fine di poter misurare i progressi. Alcuni dei problemi chiave relativi ai processi di monitoraggio e valutazione possono essere eliminati fin dall'inizio definendo un ampio ventaglio di indicatori appropriati.

Solitamente vengono proposti 3 tipologie di indicatori e per ogni progetto si deve poi valutare la possibilità di adottarli ed utilizzarli come mezzo di misurazione dei benefici derivanti dal progetto. Gli indicatori sono:

1. **Indicatori di output:** misurano ciò che le attività di progetto producono.

Per esempio: 200 ore di corso di formazione erogate; 30 partecipanti al corso di formazione.

Si misurano, per esempio, con il registro degli iscritti al corso e i registri presenze delle diverse giornate di formazione firmati dai partecipanti

2. **Indicatori di risultato:** misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti (misurano il cambiamento generato).

Per esempio: aumento delle competenze acquisite dei 30 partecipanti.

Si misura, per esempio, attraverso il confronto tra un test iniziale e uno alla fine del corso (o attraverso il bilancio di competenze).

3. **Indicatori di impatto:** misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale.

Per esempio: aumento dell'inclusione lavorativa dei partecipanti al corso di formazione.

In questo caso, non è possibile misurarlo nel contesto del progetto, ma all'interno del formulario occorre fornire informazioni su come abbiamo intenzione di misurarlo nel lungo termine. Per esempio attraverso dei questionari dei partecipanti, a distanza di 6 mesi dalla fine del corso di formazione, per verificare se hanno trovato o meno un impiego.

Nella sua realizzazione, il progetto deve raggiungere almeno i numeri che ho stabilito in fase di stesura. Caratteristica fondamentale degli indicatori, poi, dovrebbe essere la capacità di descrivere e verificare gli obiettivi di progetto

in termini operativamente misurabili, quali quantità, qualità e tempo necessario.

## Come implementare il processo di monitoraggio

Il monitoraggio del progetto inizia durante la fase di pianificazione del progetto. Durante questa fase, l'intero processo può essere racchiuso in 6 fasi:

1. *Identificare gli obiettivi del progetto* (indicatori chiave di prestazione KPI[4]). La definizione degli obiettivi del programma inizia con la risposta a tre domande:

- Che problema sta cercando di risolvere il progetto?
- Quali passi vengono presi per risolvere questo problema?
- Come farà il team di progetto a sapere quando il progetto ha avuto successo nel risolvere il problema?

Rispondere a queste domande aiuterà a identificare ciò che il progetto dovrebbe fare e come il team, e soprattutto il *project manager*, sapranno se ha funzionato o meno.

2. *Definire gli indicatori*. Una volta definiti gli obiettivi di progetto, è il momento di definire gli indicatori per tracciare i progressi verso il raggiungimento di tali obiettivi. Gli indicatori tracciano lo stato di avanzamento del progetto ed aiutano a rispondere alla domanda "Le attività vengono implementate come pianificato?".

3. *Definire i metodi di raccolta dati e le tempistiche*. Ora è il momento di decidere i metodi per la raccolta dei dati e la frequenza con cui i vari dati verranno registrati. Il metodo scelto avrà importanti implicazioni sul monitoraggio del progetto. Un metodo errato infatti, potrebbe portare ad una percezione sbagliata.

4. *Identificare i ruoli e le responsabilità durante il monitoraggio*. È importante decidere fin dalle prime fasi di pianificazione chi è responsabile della raccolta dei dati per ciascun indicatore. I ruoli di gestione dei dati devono essere decisi chiaramente in modo che tutti siano sulla stessa pagina.

5. *Creare un piano di analisi e modelli di report*. Una volta che tutti i dati sono stati raccolti, qualcuno dovrà redigere una tabella dei risultati per la revisione interna ed il reporting esterno. Il piano di monitoraggio di progetto dovrebbe quindi includere i dettagli su quali dati verranno analizzati e come verranno presentati i risultati.

6. *Pianificare la divulgazione dei dati*. L'ultimo elemento del piano di monitoraggio descrive come e a chi verranno diffusi i dati. Ad esempio, un

team di progetto potrebbe voler rivedere i dati su base mensile per prendere decisioni programmatiche e sviluppare piani di lavoro futuri, mentre altri stakeholder potrebbero voler esaminare i dati ogni trimestre. Queste opzioni dovrebbero quindi essere discusse con le parti interessate per determinare le ragionevoli aspettative per la revisione dei dati e per sviluppare piani di diffusione all'inizio del progetto.

Questi sei passaggi sono tutto ciò che serve per impostare un piano di monitoraggio del progetto di buona qualità. Applicando con costanza questi passaggi, ogni *project manager* sarà in grado di vedere come sta andando il suo progetto. Sarà soprattutto in grado di intervenire tempestivamente per correggere il percorso quando necessario evitando insuccessi inopportuni.

## Processo di valutazione

Valutare significa esaminare in maniera esaustiva, critica e oggettiva l'adeguatezza degli obiettivi e la qualità delle azioni compiute in relazione ai risultati ottenuti, agli effetti provocati e ai bisogni che si prefiggono di soddisfare. Valutare non significa utilizzare esclusivamente una tecnica, ma sviluppare un processo le cui fasi devono essere programmate durante tutto l'arco di vita del progetto stesso, in relazione alle diverse aree di interesse:

- *Ex-ante* – la valutazione ex ante ha luogo all'inizio del ciclo del progetto, prima della sua adozione. E' strettamente legata all'analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto. Le informazioni raccolte in questo primo momento valutativo vengono messe in relazione con l'ipotesi di progetto che si intende realizzare, considerando in che misura esso è in grado di rispondere ai bisogni individuati.

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 che si possono utilizzare sono questionari, liste di controllo (check list), focus group, interviste.

- *In itinere* – la valutazione in itinere viene effettuata nel corso della realizzazione del progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o al raggiungimento di un risultato

intermedio. La sua funzione principale è agevolare aggiustamenti del programma in corso, ovvero produrre un feedback diretto a migliorare gli interventi proposti. È condizionata dai dati rilevati dal sistema di monitoraggio.

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?

Gli strumenti che si possono utilizzare sono questionari, colloqui individualizzati, discussioni di gruppo, scale di reazione/gradimento.

- *Finale* - la valutazione finale ha per oggetto la verifica conclusiva dei risultati effettivamente conseguiti attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità degli interventi realizzati.

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?
- 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, colloqui individualizzati, focus di gruppo, riunioni di staff, resoconti individuali dei corsisti.

- *Ex-post* - la valutazione ex-post viene realizzata dopo un certo lasso di tempo dalla fine del progetto, un anno o un tempo più prolungato a seconda della complessità del progetto. Si parla, in questo caso, di valutazione

d'impatto, ed è questa la tipologia di valutazione che permette di esprimere un giudizio circa il grado di raggiungimento dell'obiettivo generale.

I risultati della valutazione devono essere presentati in un rapporto finale che fornirà una panoramica del progetto e delle attività svolte, del raggiungimento o meno degli obiettivi e del suo svolgimento generale. Un rapporto ben fatto presenta i dati in modo chiaro, oggettivo e comprensibile. Il rapporto deve contenere informazioni sui cambiamenti intervenuti nell'organizzazione e deve fornire raccomandazioni mirate.

### Come implementare il processo di valutazione

Il processo di valutazione implica un certo equilibrio tra tempo e risorse, lavoro di ricerca e analisi, gestione del team di lavoro e costruzione di relazioni con gli attori interessati. Perché tale processo si svolga in modo efficiente:

- Definite il contesto del progetto (attori e beneficiari; attività; tipo di valutazione richiesto);
- Stabilite di comune accordo alcuni chiari termini di riferimento relativi al processo di valutazione;
- Sviluppate una proposta di piano di lavoro per la valutazione (approccio generale, quadro logico e analitico, metodologia e tecniche, programma di lavoro relativo a quali informazioni raccogliere e in che modo)
- Pianificate e inserite a budget le risorse necessarie per questo processo (personale/giorni lavorativi, tipo di persone richiesto, competenze necessarie)
- Effettuate la valutazione (implementate il metodo e il programma di lavoro, coltivate le relazioni con gli attori coinvolti, gestite il team di lavoro, risolvete le questioni impreviste)
- Definite un programma di presentazione dei risultati (pianificate la frequenza di riunioni e i momenti più opportuni)
- Definite la natura e lo stile dei rapporti di valutazione

### Un esempio: possibili strumenti di 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:

*Fase 1 ex ante:* l'obiettivo è di fotografare lo statu 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 di apportare gli opportuni correttivi

*Fase 3 ex post:* questionari finale di gradimento e questionari di verifica degli apprendimenti complessivi acquisiti.

In conclusione, quindi, i sistemi di monitoraggio e valutazione adottati derivano pertanto dall'esigenza e dalla volontà di:

- a) rendere conto di come le risorse sono state spese e di quali risultati abbiano contribuito a conseguire;
- b) attivare una riflessione critica ed interpretativa circa l'efficacia dei progetti e il raggiungimento degli obiettivi inizialmente definiti in modo da poter utilizzare i dati e le informazioni raccolti a supporto della futura programmazione operativa;
- c) restituire ai territori e alle comunità un patrimonio di conoscenza comune perché possa diventare valore condiviso, universalmente accessibile e fruibile.

---

[1] *Project Cycle Management Guidelines (Manuale sulle linee guida per la gestione del ciclo del progetto)*, p.8, Commissione europea, Bruxelles, marzo 2004.

[2] *Vittorio Masoni, La pratica della valutazione, Franco Angeli, Milano 2002, pag. 149.*

[3] Per sistema **web based** (ossia "basato su tecnologie web") si intende un programma in cui tutte le funzioni sono accessibili tramite un qualsiasi browser.

[4] *I Key Performance Indicator servono a misurare i progressi fatti nel raggiungimento di determinati obiettivi all'interno di un progetto*

## 8. Un breve glossario conclusivo dei termini più specifici.

### E

**EMPOWERMENT:** il concetto di empowerment identifica un processo che mira a mettere le persone in condizione di fare cose che prima non potevano fare, o non si sentivano in grado di fare, ed è stato spesso associato proprio per questo a categorie o minoranze che necessitavano di conquistare una propria posizione. Il principio alla base dell'empowerment è che tutte le persone sono dotate di risorse che, per svilupparsi e raggiungere il massimo potenziale, devono essere valorizzate. L'individuo, spesso inconsapevole delle proprie risorse, dev'essere quindi incoraggiato verso un processo di crescita che gli permetta di scoprire le proprie capacità e sentirsi sempre più responsabile e

protagonista della propria vita oltre che capace di raggiungere con successo e soddisfazione gli obiettivi.

## F

**FOCUS GROUP:** Dall'inglese Focus = punto centrale / messa a fuoco, il focus group è un gruppo di persone guidate da uno o più moderatori a discutere fra di loro per mettere a fuoco un preciso argomento di ricerca.

## K

**KNOW-HOW:** Il termine know-how si traduce con l'espressione "sapere come" e indica l'insieme delle competenze e conoscenze impiegate nello svolgimento di una specifica professione. In particolare, si fa riferimento alle abilità necessarie all'attività aziendale, come per esempio l'organizzazione aziendale, amministrativa, la selezione del personale, il piano business, l'organizzazione delle risorse umane ecc.

## L

**LEAD PARTNER:** Il lead partner o capofila del progetto svolge un ruolo chiave nel processo di costruzione della partnership e guida il processo di formulazione degli obiettivi, del piano di progetto e della struttura delle attività. Inoltre, il ruolo di guida di un progetto richiede anche abilità interpersonali per coordinare i partner di progetto e assicurare e mantenere la loro collaborazione.

## M

**MISSION:** La mission – o anche, per esteso, "missione aziendale" – rappresenta il fine ultimo dell'impresa. La mission agisce nel presente e guida tutte le decisioni strategiche, aiutando l'impresa a ottenere la proiezione futura desiderata e stabilendo le modalità per raggiungere i risultati prestabiliti. Questa rappresenta una guida a cui fare riferimento ogni volta che si deve prendere una decisione strategica.

## N

**NETWORKING:** Il termine networking può essere letto in 2 modi diversi, che però in sostanza rimandano allo stesso concetto. Da un lato si può interpretare la parola come se fosse la somma dei termini inglesi net (rete) e working (lavorare),

che tradotto letteralmente indicherebbe l'azione di lavorare all'interno di una rete. Dall'altro lato la si potrebbe considerare come il presente progressivo del verbo colloquiale network, che in italiano significa formare relazioni.

## P

**PARTNERSHIP:** La Partnership è un rapporto di collaborazione tra due o più imprese finalizzato alla costituzione, alla gestione e alla realizzazione di un progetto comune. Il rapporto di partnership è indipendente dalle dimensioni dell'impresa e dalla loro anzianità di mercato.

**PROJECT LEADER:** il Project Leader, detto anche e non a caso Team Leader, è la figura dirigente del team di progetto. Egli è responsabile della guida dei membri del gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi di progetto prefissati.

**PROJECT MANAGER:** Il Project Manager è il responsabile di progetto, il suo core business è offrire consulenza ai committenti con l'obiettivo primo di difendere l'idea progettuale dei progettisti. Guida il team di progetto verso l'obiettivo che intende perseguire il cliente, intercettando l'interesse dell'investitore e parlando la stessa lingua dei professionisti. In poche parole, è il "traduttore" del progetto, che si interfaccia quotidianamente anche con le imprese e le pubbliche amministrazioni. Tutto ciò deve essere svolto assicurando il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità del progetto.

## S

**STAKEHOLDER:** Uno stakeholder è un individuo, un gruppo o un'organizzazione che è direttamente coinvolto da quello che accade in azienda e che ha un ruolo attivo nel concorrere al successo di un'impresa. Può trovarsi all'interno o all'esterno di questa. Con le loro decisioni, gli stakeholder possono avere un impatto (negativo o positivo) molto importante sui progetti delle aziende. Non solo, in alcuni casi sono anche portatori di interesse chiave, in quanto il loro supporto è necessario affinché il progetto stesso esista.

## T

**TARGET GROUP (gruppo target):** Gruppo o entità che sarà influenzata positivamente dal progetto, una volta raggiunti gli obiettivi specifici.

## W

**WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS):** una WBS, acronimo di *Work Breakdown Structure* (struttura di suddivisione del lavoro), rappresenta la *struttura analitica di progetto*, ovvero l'insieme delle attività di un progetto. La WBS di progetto è una componente chiave per l'organizzazione del lavoro. La WBS di progetto guida i team di lavoro in modo da raggiungere gli obiettivi del progetto e ottenere i risultati richiesti.

**WORK PACKAGE (WP):** Un work package è un gruppo di attività correlate all'interno di un progetto. Queste attività vengono raggruppate insieme per creare una sorta di mini-progetto all'interno di un progetto. I work package, in altre parole, sono l'unità di lavoro più piccola in cui un progetto può essere suddiviso durante la creazione della struttura di scomposizione del lavoro, la cosiddetta WBS