



DESIGN

PROGETTARE

Come nasce un progetto

Materiale didattico del Corso Base di Progettazione

PROGETTARE

Come nasce un progetto

Materiale didattico del Corso Base di Progettazione

di Giorgio Sordelli

1	I bandi e la logica progettuale	5
1.1	Dare una direzione al nostro agire	6
1.2	Collocarsi in una prospettiva storica	6
1.3	Pensarsi in un luogo	7
2	La progettazione partecipata	8
2.1	Partecipazione interna all'organizzazione	9
2.2	Progettare con il territorio e lavorare in rete	10
2.3	Perché "progettare con...."	11
3	Dall'idea al progetto	14
3.1	Partire da una idea progettuale	15
3.2	Definire le premesse	16
3.3	Ricerca: ricerca dei dati e analisi dei bisogni	18
3.4	Progettare: definizione degli obiettivi	20
3.5	Programmare: pianificazione del lavoro	20
3.6	Valutare	22
4	Il processo di progettazione in risposta ad un bando	24
4.1	Progettazione esecutiva	25
4.2	Report valutativo e rendicontazione	27

5

Come affrontare bandi e formulari

28

5.1	Scadenza	29
5.2	Soggetti ammissibili	30
5.3	Priorità e strumenti attuativi	30
5.4	Destinatari	31
5.5	Vincoli economici: quanti progetti?	32
5.6	Vincoli economici: voci di costo	33
5.7	Vincoli economici: cofinanziamento	33
5.8	Vincoli temporali	34
5.9	Vincoli procedurali	35
5.10	Nei panni di chi valuterà	35

Il materiale didattico non sostituisce il corso,
ma ne è parte integrante

Licenza d'uso



Questo lavoro viene rilasciato con licenza Creative Commons Attribuzione, Non-Commerciale, Non-opere derivate, versione 2.5 Italia, che permette di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera, alle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.** Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.
- **Non commerciale.** Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.
- **Non opere derivate.** Non puoi alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra.

Ogni volta che usi o distribuisce quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza.

In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza.

Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali.

Una copia della licenza è disponibile all'indirizzo:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/legalcode>

1 I bandi e la logica progettuale

Pensare in modo progettuale e scrivere progetti rispondendo ai bandi sono due modi di procedere in contrapposizione tra loro? Teoricamente no. Anzi, il secondo dovrebbe essere la logica conseguenza del primo, anche se nella realtà quotidiana delle organizzazioni questi due aspetti sono spesso distanti se non addirittura antagonisti. In parte questo accade perché si confonde il processo progettuale con la stesura del progetto, cioè si scambia l'insieme di tutte le azioni, riflessioni e verifiche che conducono da un'idea alla sua realizzazione ed alla sua verifica, con quella singola azione specifica di scrivere un progetto. Nel corso degli anni, grazie o a causa dell'aumento delle possibilità di ottenere finanziamenti attraverso la presentazione di progetti, questi due elementi si sono sempre più sovrapposti.

Molte organizzazioni hanno supposto di lavorare per progetti solo per il fatto che sapevano scrivere dei progetti, li sapevano "presentare" e riuscivano anche a farseli finanziare. Si dimentica, però, la dimensione processuale. Le idee, le azioni, i risultati sono in relazione tra loro in modo complesso e articolato: lavorare per progetti vuol dire anche essere in grado di leggere questa complessità e tentare di governarla in itinere e non a priori. Il progetto scritto non solo è una parte dell'intero processo, ma una parte limitata e incompleta, che va costantemente aggiornata e verificata.

A questa distorta percezione ha contribuito in modo specifico la modalità del "bando". Il sistema dei bandi progettuali ha avuto sicuramente molti meriti e vantaggi: ha permesso di dare dei criteri omogenei per la presentazione e la selezione dei progetti, ha introdotto alcuni concetti fondamentali per innovare i processi progettuali¹, ha facilitato la connessione tra la parte economica e quella contenutistica e altro ancora.

Ma l'introduzione di questa modalità e lo sviluppo dei formulari hanno, nel contempo, promosso una sorta di "pigrizia progettuale". Sostanzialmente si è passati da un processo del tipo

idea > progetto > ricerca delle fonti di finanziamento

a uno del tipo

**fonte di finanziamento > adattamento idee progettuali
> compilazione del formulario**

La pura compilazione di un formulario, senza che vi siano dietro progetti dettagliati e ragionati, rischia di non far percepire la complessità del progetto e degli elementi che lo compongono, rischia cioè di semplificare in maniera riduttiva tutto il processo.

¹ Tra gli altri, la costruzione di reti, lo sviluppo di partnership anche con il mondo delle imprese, l'analisi territoriale.

Dare una direzione al nostro agire

1.1

In realtà, nell'agire quotidiano le organizzazioni già compiono i vari passaggi necessari alla realizzazione di un progetto, anche se spesso in modo inconsapevole: quello che manca è l'esplicitazione del processo progettuale. Ma la mancanza di esplicitazione, e la sottostante non conoscenza di processi e meccanismi di funzionamento, comporta vari rischi che possono inficiare il buon andamento di ciò che si sta compiendo.

Tra questi, l'aumento dell'incidenza della casualità. Progettare permette di evidenziare una serie di variabili "prevedibili" e di avere così un quadro della situazione il più ampio e variegato possibile, completo di "diversi scenari possibili". Quanto meno riusciamo a prevedere queste variabili tanto più aumenta lo spettro di quelle che in modo assolutamente casuale interverranno nel processo progettuale. Inoltre, sarò in grado di valutare quello che ottengo nella misura in cui esplicito quello che voglio che accada (obiettivo) e il modo con cui provo a far sì che accada (azioni e metodologie); ovvero la conoscenza del proprio metodo progettuale e il lavoro di costante esplicitazione consente un serio lavoro di verifica e di "aggiustamento in itinere".

Certo è che nel nostro progetto possiamo pensare ad alcune direzioni, sarà poi la realtà e il confronto con le sue infinite variabili a segnare la strada.

Ma pensare una direzione in anticipo non è poco: permette di capire quale rotta darsi e come fare per ritrovarla.

Collocarsi in una prospettiva storica

1.2

Progettare vuol dire aggiungere prospettiva alle proprie azioni, dal momento che il "progetto" ha a che fare con una dimensione storica ed evolutiva. Le organizzazioni, probabilmente in modo inconsapevole, lavorano seguendo metodologie di lavoro coerenti ma, soprattutto in passato, non coglievano la prospettiva storica del loro agire; esse affrontavano in modo corretto un certo fenomeno e davano risposte efficaci, ma non lo collocavano in una dimensione diacronica di passato e di futuro.

Non sempre un buon cambiamento oggi produce buoni risultati nel futuro. Ragionare allora in termini progettuali vuol dire pensare in modo strategico, vuol dire collocare le singole azioni e i singoli risultati nell'insieme complesso di tutte le altre azioni e risultati presenti nel sistema in cui si opera. Progettare significa quindi pensare che quello che sto facendo oggi ha legami di diversa natura con tutto quello che nel passato è stato fatto e che produrrà effetti che dureranno nel tempo, al di là della mia possibilità e capacità di percepirlo. E facendo un ulteriore sforzo, vuol dire tentare di capire la natura di questi legami ed il loro funzionamento.

Perché pensare per progetti

- ◆ Aggiungere prospettiva alle azioni
 - Leggere la propria storia e quella delle proprie azioni
 - Vedere le proprie azioni in una prospettiva strategica (una “cosa”buona oggi potrebbe arrecare danno domani)
 - Cogliere la complessità dei fenomeni collocandoli nella dimensione temporale

Pensarsi in un luogo

1.3

Ma i legami non sono solo di tipo storico. Nella realtà non esiste un soggetto che progetta e alcuni oggetti di progettazione: esistono, piuttosto, interazioni tra soggetti che sviluppano processi di costruzione di progetti. Ogni volta che si pensa ad un progetto è necessario ricordare che ogni intervento deve essere in primo luogo considerato come un incontro tra sistemi.

In questo senso tutto il lavoro deve assumere come riferimento privilegiato la vita quotidiana e deve procedere nel senso di ricercare significati che in essa si sviluppano. I progetti vengono pensati e realizzati all'interno di "contesti reali" di vita e non è perciò possibile limitare la propria attenzione solo a quelle variabili che possono essere isolate in laboratorio. Proprio per questo il lavoro progettuale deve emergere da un processo comunicativo tra tutti gli interlocutori, tra chi "progetta" e chi "è progettato". Dobbiamo pensare che non siamo soli nel territorio e che il nostro progetto e le nostre azioni si collocano in un vasto insieme di altri progetti e azioni. Anche se non ci sono collegamenti espliciti e le cose sembrano non essere contigue, dobbiamo avere coscienza che sono interrelati e che si influenzano reciprocamente.

Perché pensare per progetti

- ◆ Pensarsi in un contesto
 - Esistono interazioni tra soggetti a prescindere dalla esplicita volontà dei singoli
 - Le idee nascono all'interno di contesti, di culture e di bisogni ..ed all'interno di essi si sviluppano e concretizzano
 - Esistono altri progetti ed altre azioni sul territorio

2 La progettazione partecipata

Nella dimensione processuale del lavorare per progetti rientra, come si è visto, la consapevolezza che le idee nascono all'interno di un'appartenenza a un contesto, a una cultura e che le risposte ai bisogni nascono e si sviluppano tra la gente e non al di sopra di essa.

Il lavoro progettuale, dunque, è il prodotto di un processo comunicativo complesso che deve raccogliere il più ampio consenso e la più elevata partecipazione degli enti/realità del territorio, anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti. Per tali motivi ci si dovrebbe orientare verso modalità di progettazione condivise e partecipate².

Progettazione partecipata: perché?

- ◆ **Molti bandi di finanziamento lo richiedono**
 - Con attribuzione di punteggio
 - Come vincolo per la presentazione
- ◆ **Apparteniamo ad una “rete”**
 - I progetti nascono in quel contesto e cultura
 - I progetti rispondono a quei bisogni e a quelle persone
- ◆ **Coerenza tra finalità e metodo**

In qualsiasi tipo di organizzazione diventa quindi di primaria importanza, da un lato, condividere con tutti i soggetti i passi che si intendono fare e le modalità di realizzazione e, dall'altra, costituire un gruppo di lavoro che segua più da vicino lo svolgimento del progetto. Questo perché davvero l'iniziativa sia il risultato di un lavoro comune e non di pochi

² Molto utili, in questa direzione, le riflessioni sul tema della progettazione dialogica sviluppate in AA. VV., La progettazione sociale, Quaderni di animazione e formazione, Gruppo Abele, Torino 1999.

Partecipazione interna all'organizzazione

2.1

Sempre più spesso nelle organizzazioni si sviluppa la scissione tra chi progetta e chi mette in atto le azioni, tra chi pensa a dove e come andare e chi poi effettivamente fa sì che le cose si muovano.

Ci sono cioè delle persone che "fanno" senza prendere minimamente parte al processo preliminare di tipo elaborativo o a quello seguente di tipo valutativo.

Tanto meno si partecipa allo sviluppo dei processi e si svolge un compito parcellizzato, tanto più aumentano alcuni rischi:

- abbandono, dopo un breve periodo di tempo, della posizione occupata;
- percezione di essere un ingranaggio di una macchina che può funzionare a prescindere dal proprio contributo;
- fenomeni di delega deresponsabilizzante;
- forme più o meno esplicite di opposizione alla realizzazione delle azioni progettuali;
- fenomeni di gelosia e proprietà rispetto alla singola parte che si gestisce, in contrapposizione al lavoro altrui e al lavoro globale.

È allora chiaro che lo sforzo del responsabile di un'organizzazione, e del referente di un progetto, deve essere indirizzato verso la ricerca di modi possibili e realistici per promuovere la partecipazione.

La partecipazione deve diventare lo stile stesso del lavoro ed uno degli elementi costitutivi, sin dalle prime azioni, del progetto specifico. Talvolta le persone vengono coinvolte dopo che il progetto è stato approvato, ma questo non è sufficiente. Occorre trovare i modi più adatti per coinvolgere le persone tenendo conto della specificità di ciascuno. Sarebbe inutile e forse controproducente chiedere a tutti di partecipare alla fase di stesura di un progetto o di partecipare a ore di incontri per capire la strategia migliore per realizzare una certa idea. Ma è importante che le persone avvertano che la loro idea, la loro personale e parziale percezione, è fondamentale per la realizzazione complessiva, magari mettendole al corrente di quanto si sta pensando, chiedendo idee e opinioni nei momenti informali, usando in modo diverso momenti già esistenti a livello organizzativo.

Ovviamente questa non deve essere solo una "strategia", ma qualcosa di cui si è fermamente convinti, poiché si ritiene che i punti di vista degli altri, anche se parziali, limitati o in contrasto, possano in qualche modo fornire elementi nuovi per un nuovo modo di vedere e pensare il progetto futuro.

Progettare con il territorio e lavorare in rete

2.2

La progettazione partecipata, la concertazione come metodo, l'informazione e la comunicazione come relazione rappresentano i fattori qualificanti di un lavoro di rete³ ormai diventato una necessità improrogabile delle politiche sociali. Sempre più, infatti, i bandi progettuali chiedono, o impongono, la messa in rete con altri soggetti e il più delle volte vengono "premiati" i progetti presentati da diversi soggetti, attraverso l'attribuzione di punteggi aggiuntivi. In altri casi la progettazione condivisa è proprio un requisito di ammissibilità; il progetto deve essere presentato da un ente in rete o da un insieme di enti riuniti attraverso modalità più o meno formali.

Del resto, collaborare con l'ente locale e/o con altre realtà del territorio (quali portatori di interesse rispetto al progetto) di fatto consente ad una organizzazione "non autoreferenziale" di promuovere ed esprimere una strategia condivisa nella comunità. Infatti ogni soggetto è parte di un sistema e vi appartiene; possiamo scegliere se collaborare o meno, se scambiare informazioni e interagire in modo formalizzato, ma non possiamo decidere di appartenere o meno a una data realtà territoriale.

Lo abbiamo già chiarito, le idee nascono all'interno di una appartenenza a un contesto, a una cultura; le risposte ai bisogni nascono e si sviluppano tra la gente e non al di sopra di essa.

Ma chi sono concretamente gli altri con cui lavorare, con cui tentare di trasformare idee, aspirazioni, bisogni in interventi specifici e risposte? Potremmo dire, tutti i soggetti organizzati, formalmente e non, presenti nella rete; interlocutori sono le altre organizzazioni, il mondo del volontariato, i servizi pubblici, le pubbliche amministrazioni, i diversi soggetti del terzo settore, le aziende. Non solo, è sempre più chiara e condivisa la necessità di coinvolgere anche i "fruitori" del progetto nel processo partecipativo.

Attraverso il coinvolgimento nel processo di "costruzione di senso" degli attori sociali, operatori ed utenti stessi è possibile, grazie alle modalità partecipative, riconoscere la progettazione come coerente con la mission degli interventi sociali.

Infatti è ormai opinione condivisa da molti che la finalità di un intervento sociale è lo sviluppo di processi di miglioramento dell'utenza e della comunità locale nel suo insieme e la promozione di una migliore qualità della vita, attraverso l'apprendimento o il recupero delle autonomie dei soggetti.

Un intervento che rende la propria utenza cronica non realizza un intervento utile per la comunità e, in tempi medio-lunghi, non è neppure utile per l'utente. Fare progettazione partecipata, coinvolgendo in questo percorso attori sociali rappresentanti della comunità locale e degli utenti stessi, diventa così parte di un processo di apprendimento finalizzato ad aumentare le consapevolezza e il protagonismo di tali soggetti. In questo senso risulta chiara la peculiarità della partecipazione: attraverso di essa si persegue e si rafforza la propria mission, sviluppando congruenza tra le finalità e la metodologia adottata.

Per essere tale, la partecipazione nel processo progettuale non può essere formale o

rituale: deve coincidere con un reale conferimento di "poteri decisionali" ai soggetti destinatari. Questo aspetto diventa, nella maggior parte dei casi, l'elemento critico di questo approccio ed è quello che porta al fenomeno della non-partecipazione; una persona o un ente è portato a partecipare a un processo, che richiede tempo e energie, solo se percepisce che il suo sforzo può contribuire realmente al cambiamento ed alle decisioni da prendere.

³ Non approfondiremo il tema del lavoro di rete, per molti aspetti riferimento per le considerazioni che seguono, rimandando ai testi posti in bibliografia.

Perché "progettare con...."

2.3

Come abbiamo appena visto, progettare con gli altri, sia internamente che esternamente alla organizzazione, non è facile e particolarmente "economico" nel breve periodo; affinché la partecipazione non resti un puro slogan ideologico, peraltro oggi molto invocato, dobbiamo comprendere appieno i pregi e i rischi di tale modalità di lavoro.

In primo luogo, si tratta di una sfida al "professionismo specialistico" concepito in termini di separazione rigida fra progetto e azione; purtroppo, in ambito sociale, si sta sviluppando sempre più il fenomeno della divisione tra chi progetta e chi realizza ciò che da altri è stato pensato. Il proliferare di bandi rischia di accentuare questo fenomeno attraverso la creazione di veri e propri "progettifici" slegati dalla realtà quotidiana e operativa. La progettazione partecipata, in secondo luogo, può favorire lo sviluppo di una sempre più forte sinergia tra le diverse componenti in gioco nel processo, attraverso una metodologia chiara e sperimentata. In tal senso può diventare la strada opportuna per favorire l'innovazione attraverso l'interazione fra diverse competenze; tanto maggiori sono i soggetti in gioco, con esperienze, competenze professionali e punti di vista diversi, tanto maggiore sarà la ricchezza del prodotto e la possibilità che non sia una mera ripetizione di quanto già sperimentato; il progetto diventa, allora, il risultato innovativo di nuovi punti di vista collettivi.

La progettazione partecipata, infine, è una modalità che sviluppa "senso di appartenenza" nelle persone coinvolte; tanto più le persone si sentono parte di un progetto più vasto, tanto più saranno portate a utilizzare tutte le energie e le risorse a disposizione affinché l'idea venga realizzata nel migliore modo possibile.

Ci sono però anche alcuni rischi connessi a questo modo di lavorare.

Non basta mettere i soggetti attorno a un tavolo perché si produca magicamente la condivisione e la compartecipazione al processo progettuale.

In modo molto sintetico possiamo così delineare le tappe di un processo che possa portare a una reale integrazione:

- riconoscimento della propria identità;
- riconoscimento dell'identità altrui;
- esplicitazione delle mappe (premesse);
- contratto.

Lo sviluppo di queste fasi, che progressivamente possono aiutare i soggetti a muoversi verso processi di collaborazione, è fondamentale. Troppo spesso, nella realtà della progettazione, si inizia dal punto finale della sequenza: il punto di partenza diventa la formalizzazione della collaborazione, dei tavoli di concertazione, delle modalità di interazione, senza che a monte ci sia un reale riconoscimento reciproco.

La definizione del contratto e della formalizzazione delle procedure deve diventare, invece, il risultato del processo e in ogni situazione è necessario scegliere la forma più adatta. È possibile costituire una ATS⁴, se la collaborazione è limitata a un progetto specifico o un'associazione di secondo livello o altre forme "consortili", qualora si intenda sviluppare forme durature nel tempo di collaborazione su fronti più vasti; è possibile dare vita a partnership sostanziali senza vincoli o legami giuridici, regolate da protocolli di intesa, da semplici scambi di lettere o da modalità interne di regolamentazione.

Infine la partecipazione può essere facilmente manipolata e strumentalizzata; i soggetti "più potenti" di un contesto partecipativo possono manipolare altri soggetti del sistema a favore di interessi propri e impliciti.

Anche per evitare questo rischio e per poter sviluppare in modo armonico questo lavoro

Processo partecipativo

- ◆ lavoro sui sistemi di premesse (individuazione di alcuni punti di vista da mettere in comune)
- ◆ definizione delle regole di funzionamento e di prassi di lavoro
- ◆ definizione di strategie generali
- ◆ condivisione di obiettivi comuni
- ◆ sviluppo di azioni ed interventi comuni
- ◆ luoghi condivisi di confronto e di verifica

possiamo individuare alcuni passaggi metodologici.

La partecipazione applicata alla progettazione, se non è condotta correttamente, può rappresentare un boomerang per chi la gestisce; se non vi sono dietro i presupposti e i riferimenti sin qui detti, rischia di essere solo un modo per complicare le situazioni e aumentare il numero di interlocutori coinvolti con il conseguente rischio di "caos comunicativo". Una efficace progettazione partecipata deve essere affrontata con molta attenzione metodologica e deve saper andare oltre lo spontaneismo.

È importante trovare forme e modalità per coinvolgere i soggetti del sistema nella co-

⁴ L'Associazione Temporanea di Scopo è una vera e propria società di società, costituita ad hoc per un progetto e la cui durata è legata alla vita stessa del progetto per cui è stata costituita; è una formula consolidata in campo aziendale ma che si sta sviluppando anche in iniziative di tipo sociale.

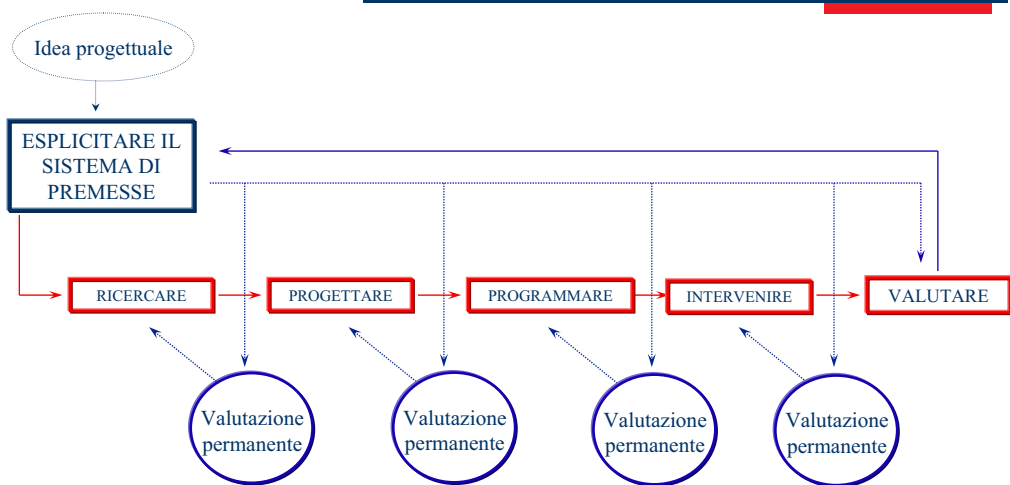
struzione e partecipazione, per non cadere in definizioni astratte e demagogiche. Tutto ciò richiede un lavoro lungo e complesso, che prevede lo sviluppo di competenze specifiche e l'utilizzo di risorse aggiuntive; questi elementi, però, non possono essere presi a scusante per non intraprendere questa strada che, seppure difficile, è una modalità di intervento coerente con i principi stessi del lavoro sociale. Ma non solo, questo approccio al lavoro progettuale è un modo per "aver cura": delle persone, dell'organizzazione, dei processi e delle relazioni. Prendersi cura dell'altro è dare attenzione ai suoi bisogni e alle sue potenzialità, ascoltarlo e stimolarlo, farlo sentire partecipe e importante per quello che sta facendo e aiutarlo a collocarsi all'interno di quello che sta accadendo. Prendersi cura è dare tempo ai tempi di ciascuno. Per chi ha la responsabilità del progetto questo è anche un modo per prendersi cura di se stesso, poiché la fatica preliminare sarà ripagata dal coinvolgimento e dal supporto degli altri e forse anche dal sentirsi meno soli e sovraccarichi.



3 Dall'idea al progetto

Il "processo di progettazione" si struttura come un complesso processo in continua evoluzione. Ogni elemento che compone il processo globale è legato agli altri in un costante scambio che provoca continue modifiche e quindi necessita di continue verifiche. Non è possibile pensare a questo come la somma delle diverse tappe, di una sequenza di tipo "causale", ma come un sistema in continuo scambio.

Processo progettuale



Possiamo rappresentare il percorso con questo schema; una sequenza "logica" più che temporale di azioni interrelate tra loro; ma come vedremo, nel momento in cui faccio programmazione sto nel contempo cercando altri dati, nella fase di intervento dovrò ricalibrare gli obiettivi specifici e così via. Questo schema, come tutte le forme di schematizzazione, riduce la realtà complessa, ma può essere utile per avere una idea dei passaggi logici collegati al processo progettuale.

Partire da una idea progettuale

3.1

Non è certamente possibile definire il momento esatto in cui nasce una idea progettuale e da chi esattamente viene formulata; nasce nel momento in cui un assessore decide di aprire un nuovo servizio o nel momento in cui un genitore si rivolge al comune per chiedere di essere aiutato in quel suo specifico bisogno o quando un gruppo di operatori propone una analisi dei bisogni della popolazione di quel territorio? Ma forse non è molto importante definire come nasce; la cosa significativa è che alcune delle idee, che si "muovono" all'interno del territorio via via inizino a trasformarsi in processi progettuali, altre invece si perderanno senza trasformarsi in nessuna azione concreta.

In questa fase è necessario definire qual è la situazione che vogliamo modificare e verso cosa desidereremmo farla evolvere, maturare e/o modificare.

Operativamente si tratta di descrivere il problema e la situazione raccontandone le peculiarità, la fonte da cui sono generati, il come si manifestano sul territorio, quali sono le ipotesi di cambiamento; in questa fase si parla di percezioni soggettive dei problemi poiché i dati che si hanno a disposizione per formulare questa lettura sono dati disordinati, parziali e non organizzati e si basano su sensazioni.

Il punto di partenza è costituito dalle conoscenze di cui già si dispone, ma anche dai diversi punti di vista esistenti in un territorio rispetto ad un determinato fenomeno.



Definire le premesse

3.2

L'esplicitazione del sistema di premesse, che vanno dall'identità di chi pensa al progetto e poi intende realizzarlo al quadro valoriale e politico a cui si fa riferimento, è il primo passo da compiere nello sviluppo di un processo di progettazione. Occorre che siano chiare le caratteristiche degli attori che intendono portare avanti il processo progettuale e i presupposti che li determineranno nelle azioni e nella metodologia di lavoro. Definire le premesse è necessario per la verifica ed è un atto di trasparenza verso i soggetti che si intende coinvolgere e verso i fruitori del progetto. L'esplicitazione del sistema valoriale e politico di riferimento riguarda i diversi modi di leggere la realtà e i significati che le si attribuiscono. Essi portano a conoscenze, a ipotesi differenti, a modalità operative talvolta contrastanti ed è quindi di fondamentale importanza esplicitarli e condividerli con chi parteciperà al progetto.

Sistema di premesse



**LA CONOSCENZA DIPENDE DA PRECONCETTI
NON POSSIAMO ELIMINARLI
MA POSSIAMO CONOSCERLI**

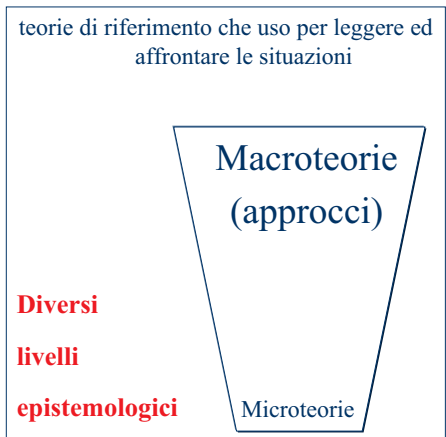
I progetti hanno le basi nella "visione del mondo" che ciascuno ha, e si traducono in una serie⁵ di parole chiave che verranno poi inserite nel testo del progetto. Esistono due livelli di premesse: uno teorico, derivato da quello che altri hanno scritto e teorizzato nel corso della storia, ed uno personale dato dall'insieme delle esperienze rielaborate, che si evidenzia nell'attribuzione di significato alle parole chiave che vengono scritte nei progetti. L'idea di autonomia, di disabilità⁵, di integrazione, di maturità

⁵ L'uso stesso di una parola piuttosto che un'altra è il segnale evidente delle nostre premesse; usare il termini handicappato, disabile, diversamente abile o persona con disabilità è il modo di esprimere un modo di vedere il mondo, il suo funzionamento ed i fenomeni che in esso accadono.

e così via sono alla base del modo di percepire la realtà e sono i concetti che daranno una direzione al progetto stesso.

Premesse dell'operatore

Teorie



Personali



Definire e ridefinire le premesse consente lo sviluppo del processo di cambiamento; come in ogni campo nell'esperienza umana non è possibile cambiare ciò che non si conosce. Senza tale consapevolezza si rischia di compiere azioni operative incongrue o addirittura dannose per il processo di trasformazione, senza peraltro capire "come mai".


Ricerca: ricerca dei dati e analisi dei bisogni

3.3

Dalla definizione del problema si cominciano a profilare le prime finalità che si intendono raggiungere. A questo punto è bene cominciare a raccogliere e sistematizzare una serie di informazioni e di dati sia di tipo qualitativo sia di tipo quantitativo che possano essere utili per dare oggettività alla nostra lettura del problema. Occorre inoltre capire se questi dati debbano essere subito disponibili perché necessari già durante la costruzione dell'ipotesi progettuale o se possano essere ricercati più avanti in fase di attuazione.

Ricerca - schemi

Dati	A disposizione	Non a disposizione



Dati	Necessari per prog.	Da ricercare durante prog.	Dove	Come

Le informazioni e i dati potranno riguardare:

- lo scenario politico locale in cui si intende agire;
- le realtà che potrebbero essere coinvolte;
- le criticità che potrebbero mettere a repentaglio la riuscita del progetto;
- dati specifici per fare una corretta analisi del bisogno;
- le risorse a disposizione (umane, economiche, strumentali) o da trovare.

Un aspetto specifico dell'analisi dei dati è quello relativo all'analisi dei bisogni, che rappresenta un elemento cruciale della progettazione. Infatti è il momento in cui, attraverso la lettura dei "dati oggettivi" cercati, si conferma o si smentisce la percezione che si ha del problema e/o della situazione che si desidera modificare. Tale attività conoscitiva permette di comprendere meglio il fenomeno e di orientare così, in modo coerente, gli

interventi e le azioni del progetto. Ma l'analisi dei bisogni non può prescindere dall'analisi della domanda, cioè dall'analisi dei condizionamenti e delle forme in cui gli stessi bisogni trovano esplicitazione. Occorre distinguere, ad esempio, tra domande poste dal territorio, da singoli o da gruppi e comprendere quanto esse siano correlate al "potere sociale" ricoperto. Così come occorre capire quanto le domande poste siano coerenti con i bisogni effettivi e quali contenuti impliciti eventualmente racchiudano o, ancora, quali domande non riescano o non possano essere espresse da chi si trova in situazione di bisogno. Un modello utile da utilizzare può essere quello della Ricerca-azione o Ricerca-partecipata.

Ricerca: analisi dei bisogni

- ◆ “Per poter comprendere un sistema (sia esso organizzativo che sociale) i soggetti della ricerca sono l'oggetto stesso”- ricerca azione
- ◆ Risultato di tre aree di attività
 - analisi quantitativa
 - interviste a testimoni privilegiati
 - gruppi focus con utenti e familiari

Progettare: definizione degli obiettivi

3.4

Dopo tali passaggi è possibile definire con una certa precisione gli obiettivi del progetto. Prima di fare questo, tuttavia, è importante che l'organizzazione formuli una dichiarazione della sua mission, cioè della sua ragion d'essere, della sua identità, dei suoi scopi e della sua unicità. Ciò potrebbe sembrare superfluo in quanto generalmente si ritiene che i componenti siano consapevoli degli scopi statutari della stessa. Spesso però il mutare del tempo e il ricambio naturale delle persone possono far perdere il senso della direzione originaria con il rischio di elaborare progetti non coerenti con gli scopi dell'associazione e dunque non legati a una strategia complessiva di lungo periodo. Il passaggio da compiere in questa fase è quello di definire "la cosa ultima" che si intende raggiungere con il progetto, con le specifiche azioni ad esso correlate; in altre parole è la definizione della direzione, del "dove si vuole arrivare". Gli obiettivi dovranno essere:

- chiari e comprensibili;
- misurabili (in particolare quelli specifici);
- realizzabili in un tempo determinato;
- verificabili.

Oltre all'obiettivo del progetto in questa fase può essere utile, e molti formulari lo richiedono, esplicitare i risultati attesi, ovvero la sua concretizzazione in risultati chiaramente misurabili e dimostrabili.

Programmare: pianificazione del lavoro

3.5

Definite le finalità e gli obiettivi, cioè "dove andare", occorre anche interrogarsi su quali metodologie e strumenti utilizzare, cioè su "come andare". Esistono, infatti, modi diversi di raggiungere un obiettivo e non tutte le metodologie sono coerenti con ogni obiettivo.

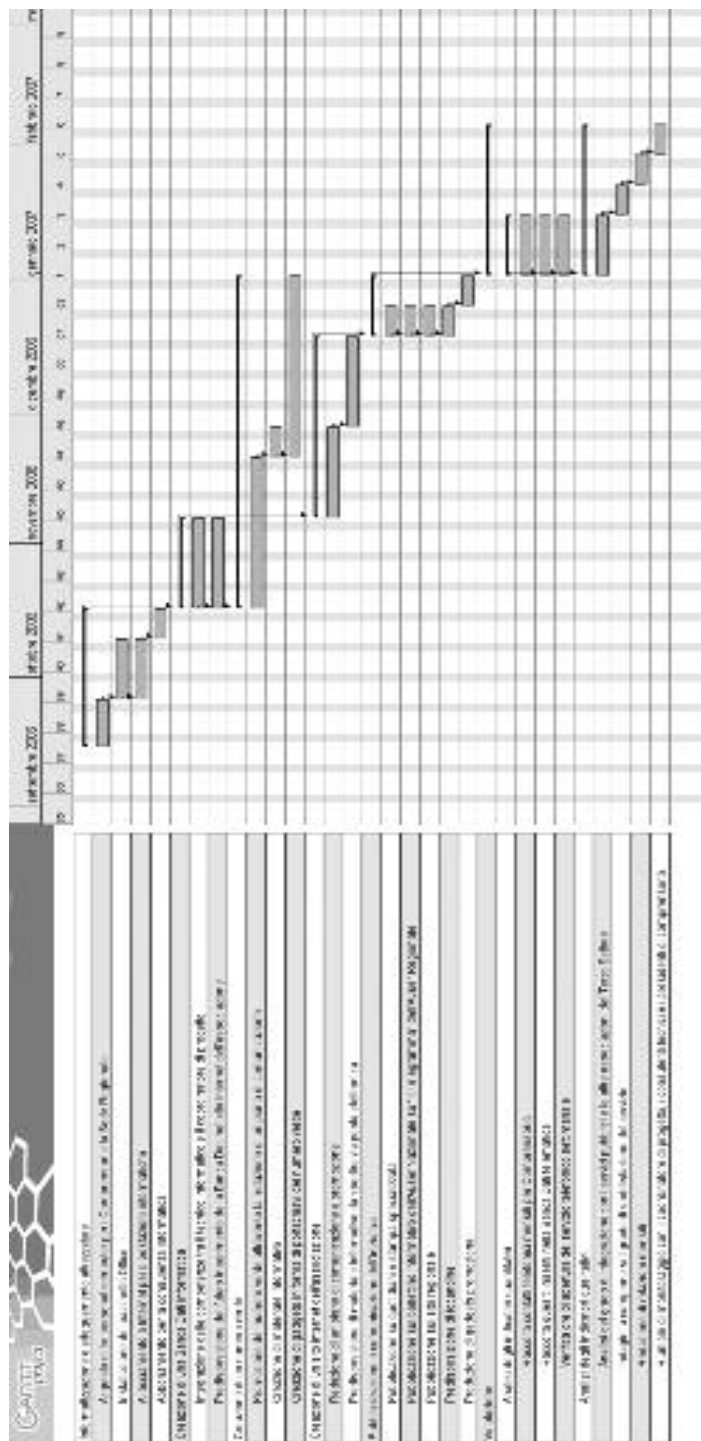
Bisogna passare così alla fase della programmazione, che vuol dire:

- Declinare obiettivo generale in sotto obiettivi
- Definire per ogni sotto obiettivo l'azione atta a raggiungerlo
- Definire tempi
- Definire legami
- Attribuire risorse
- Definizione dei particolari in base alla "scala" utilizzata

Si identificano così delle fasi di lavoro che possono comprendere una o più azioni da realizzare in un tempo determinato. A ciascuna azione vanno abbinate le risorse umane, economiche, strumentali, ecc. necessarie per la realizzazione dell'azione stessa. Nella fase di pianificazione si deve prevedere l'inizio, la durata e la fine di ogni azione e quanto tempo impegnerà le persone coinvolte nel progetto.

La variabile tempo nelle fasi di pianificazione e successivamente di realizzazione è fondamentale. Spesso non viene considerata ed è causa di molti fallimenti. Esiste, nel pro-

Il diagramma di Gantt



cesso di maturazione e cambiamento, una gradualità sequenziale e una opportunità temporale per compiere i passi necessari.

Per programmare le azioni è possibile utilizzare il diagramma di Gantt, che consente di dare una rappresentazione grafico-temporale della sequenza delle azioni.

Il diagramma di Gantt oltre ad essere un ottimo modo per visualizzare la sequenza delle azioni, le loro relazioni e la loro durata, permette un ottimo controllo in fase di realizzazione; ci consente di visualizzare lo scarto tra dove pensavamo di dovere essere in un determinato momento e dove effettivamente siamo, permettendoci così di aggiustare il tiro come evidenzieremo nella parte relativa al monitoraggio.

Per la realizzazione di un progetto bisogna prevedere l'impiego di risorse oltre che umane e strumentali anche economiche. Nella fase di pianificazione finanziaria, attraverso un'operazione analitica, si va ad attribuire un costo a ciascuna azione; al termine di ciò è bene ricomporre i costi in un quadro unitario e sintetico.

Lo strumento che definisce l'esatto ammontare delle risorse da destinare a ciascuna attività nella realizzazione degli obiettivi di programma e specificando, nel contempo, il piano operativo da concretizzarsi in un determinato ambito temporale è il budget.

Valutare

3.6

Sin dalla sua attivazione il processo progettuale si svolge parallelamente ad almeno un altro processo: quello valutativo.

Possiamo intendere la valutazione come un processo di conoscenza rivolto a formulare un giudizio costante su quanto accade. Questo passaggio cognitivo dovrà essere praticato intenzionalmente ed esplicitato chiaramente se si vorrà governare il progetto. La valutazione si basa, dunque, su un'attività di comparazione tra ciò che è stato dichiarato nel progetto e ciò che viene realizzato e sulla costruzione di parametri attraverso cui andare a descrivere, misurare, verificare, qualificare la realtà. È bene che anche l'intero processo di valutazione venga realizzato dal gruppo di progetto al fine di considerare i diversi profili del progetto: finanziario, amministrativo, etico-valoriale, ecc.

La valutazione, provando a codificare almeno tre momenti, può essere realizzata:

- prima (o ex ante), ossia prima di attivare il progetto provando a capire l'impatto dello stesso e se vi sono le condizioni organizzative, politiche, economiche che per sostenerlo;
- durante (o in itinere), ossia volta a controllare che il progetto si concretizzi nel rispetto di ciò che era stato previsto e a programmare eventuali passaggi correttivi;
- dopo (o ex post), come operazione di rilettura dell'intero intervento e verifica del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dichiarati nel progetto.

La valutazione, se condivisa, diventa una preziosa occasione di scambio, una riflessione che conduce alla crescita dell'organizzazione, degli operatori, dei volontari e del-

l'intervento posto in essere.

Ma esistono delle condizioni chiare, necessarie per poter avviare il processo valutativo.

Valutare - condizioni

- ◆ **Obiettivi oscuri e vaghi**
- ◆ **Conflitti tra operatori circa le finalità del progetto**
- ◆ **Poca chiarezza rispetto alle risorse a disposizione**
- ◆ **Valutazione intesa come strumento di conferma e di approvazione**

Elemento chiave per la buona riuscita di un progetto è l'accompagnamento costante del processo con azioni atte a comprendere quanto sta accadendo e a valutare il complessivo andamento del percorso.

Necessario allora dotare il progetto di un sistema di monitoraggio costante, cioè di sistemi di accompagnamento e di verifica delle singole azioni messe in atto. Il monitoraggio ci consente di analizzare lo scarto tra i risultati attesi e quelli conseguiti, ed attraverso la comprensione e l'interpretazione delle motivazioni, ci permette di correggere costantemente il "tiro". Il lavoro di lettura e decodifica dei "feed-back" che pervengono, a tutti i soggetti coinvolti, durante lo svolgimento delle singole "azioni" consente anche di "correggere" gli obiettivi iniziali e le ipotesi di percorso, andando cioè a porre dei correttivi non solo alle azioni ma alla struttura ed alla logica stessa del progetto. Anche per questo, l'esplicitazione iniziale del sistema di premesse consente l'attuazione coerente e corretta di questo lavoro, in quanto pone un indice di riferimento entro cui collocare il processo di revisione⁶. La definizione e la condivisione delle premesse consente di verificare la congruenza delle singole azioni messe in atto con le premesse stesse. La mancanza di questo sistema di valutazione può portare facilmente a deviazioni da quelle che sono le definizioni iniziali, senza che ciò possa essere evidenziato. È importante sapere che durante un processo progettuale è possibile cambiare strada, ma è necessario avere chiarezza sulla direzione e possedere chiari sistemi di orientamento.

Per la valutazione valgono le stesse considerazioni fatte per la progettazione relative al coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti⁷.

⁶ Si veda la riga tratteggiata presente nello schema del processo progettuale.

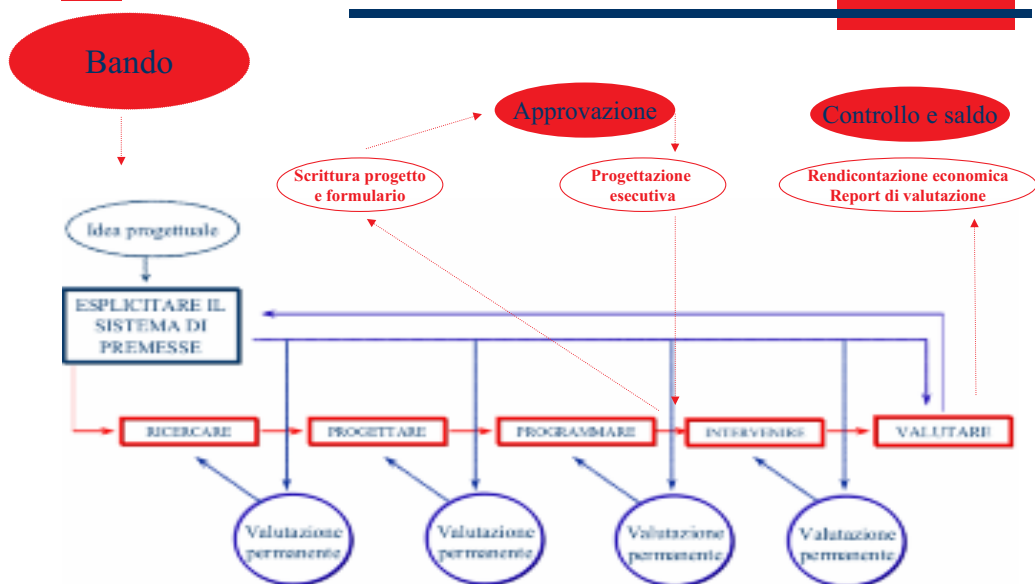
⁷ Il tema della valutazione partecipata viene trattato in modo ampio in VALUTARE GLI INTERVENTI E LE POLITICHE SOCIALI, a cura di U. De Ambrogio - Carrocci Faber, Roma 2003

4 Il processo di progettazione in risposta ad un bando

A

Alle fasi di processo, sin qui tratteggiate, possiamo aggiungere alcuni passaggi nel caso di progetti presentati in risposta a specifici bandi di finanziamento.

Processo progettuale e bandi



Progettazione esecutiva

4.1

Il primo passaggio da compiere, subito dopo l'approvazione del progetto, è quello di rimettersi a... progettare. Nella fase precedente si era cercato di progettare, investendo le risorse necessarie per poter costruire un progetto di massima, con tutti gli elementi necessari per cogliere la fattibilità dell'idea proposta, per evidenziarne i costi connessi necessari per stilare il budget, per individuare le risorse da mettere in gioco, ecc. Ma tutto questo lavoro viene fatto prima di sapere se quel progetto verrà realizzato; non ha senso, oltre al fatto che molto spesso non è possibile, entrare nei minimi dettagli, investendo risorse ed energie che potrebbero anche andare sprecate.

Potrebbe essere uno spreco di risorse e di tempo sia perché il progetto potrebbe non essere approvato sia perché ci potrebbe essere uno scarto elevato tra il momento in cui si è pensato e scritto il progetto e quello in cui viene approvato e quindi messo in "cantier". Chi ha esperienza in questo campo sa che in un periodo non tanto lontano potevano trascorrere anche due anni tra la presentazione del progetto e la sua messa in opera; oggi questi tempi si stanno accorciando, anche se resta uno scarto minimo di alcuni mesi ed esiste il fenomeno dei ripescaggi⁸.

È ovvio, allora, che in caso di approvazione sarà necessario riverificare tutte le informazioni raccolte nella fase di ricerca dei dati e precisare i dettagli di una programmazione di massima con dati più certi e attendibili. La fase di riprogettazione è forse una delle più delicate perché da essa dipenderà lo svolgimento delle azioni; tanto più sarà stato fatto un preciso e corretto lavoro di pre-progettazione tanto più sarà facile compiere le azioni in modo corretto. Vista la vastità e la complessità di alcuni problemi, anche in ambito sociale, si sta introducendo una nuova modalità che potrebbe cambiare in futuro questa sequenza: nella prima fase si presenta all'ente finanziatore un'idea di massima (con obiettivi, partnership, azioni e budget); dopo una prima approvazione, il gruppo di progetto ha un tempo stabilito in cui fare la progettazione esecutiva, in cui cioè entrare nei dettagli veri e propri. Dopo questa fase, riconosciuta economicamente come fase già operativa del progetto attraverso un budget massimo disponibile, il progetto viene vagliato dall'ente finanziatore e quindi approvato o meno. Per la prima volta, in ambito sociale è stata riconosciuta l'importanza⁹ di una fase specifica di progettazione dettagliata dopo la quale valutare effettivamente la qualità e la fattibilità del progetto. E probabilmente non resterà l'unica applicazione di una teoria che in altri settori già da tempo viene utilizzata.

Concretamente, qual è il lavoro da fare in questa fase? È possibile, schematizzando molto, individuare questi passaggi:

⁸ In alcuni bandi è previsto che, in caso di non attuazione dei progetti approvati, i fondi residui vengano utilizzati per "ripescare" progetti in graduatoria; questo può comportare nuovamente tempi lunghi perché un progetto può essere interrotto a metà periodo o un ente può accorgersi, dopo diversi mesi, che non è in grado di mettere in atto le azioni che aveva scritto nel progetto

⁹ L'erogazione di fondi a fronte del lavoro svolto ne è l'indicatore più chiaro

- verifica dei dati raccolti in fase di progettazione, alla luce delle modifiche avvenute nel contempo: i bisogni dell'utenza possono essere nel frattempo cambiati, le offerte di servizi presenti nel territorio possono essere aumentate e il progetto non essere più necessario;
- eventuali ricerche e approfondimenti di alcuni dati ricercati in precedenza solo in modo generale: in fase progettuale, ad esempio, si era ricercato il numero di giovani con problemi di scolarità di un quartiere, ma in questa fase si vanno a individuare i singoli problemi specifici dei diversi ragazzi coinvolti per capire che tipo di azioni di supporto specifiche vadano messe in atto;
- rivisitazione degli obiettivi specifici individuati in modo da renderli più specifici e chiari: alla luce dei nuovi dati raccolti, ad esempio, lo specifico obiettivo di sviluppare un sistema di supporto al sostegno scolastico, potrebbe essere riproposto come sviluppo di un servizio pomeridiano di supporto alle difficoltà relazionali dei ragazzi con problemi all'interno del contesto scolastico;
- costruzione di un sistema di programmazione dettagliato di azioni da compiere che preveda già in modo chiaro tempi e risorse in gioco. Questo lavoro di programmazione è necessario anche in fase di progettazione, perché è quello che permette di capire la correttezza dei nostri obiettivi, di costruire in modo approssimativamente realistico un budget e di capire se si sarà in grado di realizzare l'ipotesi progettuale con le forze che si pensa di mettere in campo. In fase di progettazione esecutiva occorre "esplodere" lo schema di programmazione fatto. Ogni singola azione prevista deve essere scomposta in tutte quelle sotto-azioni necessarie per realizzare concretamente quanto previsto e raggiungere così l'obiettivo prefissato. Se, ad esempio, nella progettazione iniziale si prevede l'azione "pubblicizzazione", in questa fase sarà necessario definire le sotto-azioni necessarie (identificazione del messaggio, costruzione del messaggio e dell'idea grafica, stampa, diffusione del prodotto, ecc.), i soggetti coinvolti e i singoli tempi necessari per realizzare ogni singola azione¹⁰;
- costruire un sistema di monitoraggio costante che permetta di capire se e quanto si stiano raggiungendo i diversi sotto-obiettivi e quanto ci si stia avvicinando al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Dopo questo lavoro è possibile iniziare a compiere le azioni progettuali.

Anzi, compiere questa azione è già parte stessa della realizzazione del progetto e in quanto tale richiede, come si è visto, tempo, risorse e soprattutto cura di tutti gli aspetti fondamentali in un processo di progettazione. Vuol dire, inoltre, ricordarsi che questa azione va condivisa con gli altri, siano essi partner del progetto o collaboratori. Significa, anche in questa fase, non farsi prendere dalla smania di fare senza avere prima pensato bene a ciò che si vuole mettere in atto, dandosi il tempo necessario per comprendere e metabolizzare.

¹⁰ In questa fase è possibile riprendere il diagramma di Gantt, realizzato durante la progettazione, ed ampliarlo con ulteriori sotto livelli di dettaglio; l'utilizzo di programmi informatici aiuta in questa attività in quanto consente di lavorare e visualizzare diversi livelli, come fosse una mappa elettronica.



Report valutativo e rendicontazione

4.2

I progetti che ricevono un finanziamento pubblico, prevedono correttamente, diverse forme di controllo¹¹; le due principali modalità sono un report finale e la rendicontazione economica.

La rendicontazione è la raccolta, l'organizzazione e la presentazione dei documenti a valenza fiscale (pezze giustificative) delle spese sostenute o delle autocertificazioni dei volontari per quanto riguarda il lavoro volontario svolto.

La rendicontazione economica deve essere accompagnata da una sia pure breve relazione di gestione del progetto, affinché con la massima trasparenza si descrivano gli esiti e le congruenze tra azioni e costi sostenuti e si giustificano eventuali scostamenti che si possono notare tra il budget preventivo e quello consuntivo.

È strategico produrre una rendicontazione che sia la più chiara e leggibile possibile, nella quale chi verifica (compresa la stessa organizzazione) possa muoversi con disinvoltura e conservare il costante orientamento rispetto alle spese e alle modalità di gestione intrattenute dall'organizzazione di volontariato.

Il report valutativo, se non deve essere redatto in base a schemi predisposti dall'ente finanziatore, dovrebbe contenere tutti gli elementi emersi dal processo valutativo, scritti in modo tale da essere comprensibili a chi non ha partecipato alle varie fasi del percorso.

¹¹ La confusione tra valutazione e controllo, in realtà assolutamente diverse sia per la natura sia per la finalità intrinseca, spesso ha portato ad atteggiamenti reattivi nei confronti della valutazione o contestativi nei confronti delle forme di controllo. Crediamo che forme di controllo, sia da parte di chi finanzia il progetto sia di altri interlocutori indiretti, siano assolutamente necessarie, ma che nel contempo debbano essere differenziate dal processo di valutazione. Le differenze sono rispetto a:

- Soggetto che compie l'azione
- Forme di realizzazione delle azioni stesse (gli strumenti di rilevazione sono spesso gli stessi)
- Obiettivi dell'utilizzo dei risultati delle azioni

5 Come affrontare bandi e formulari

Molto spesso uno dei più grandi deterrenti di fronte alla progettazione su bando è proprio la quantità di fogli scritti che una persona si trova davanti: delibere quadro che definiscono le linee politiche generali, delibere specifiche attuative, bandi veri e propri, formulari da riempire e tanti allegati necessari per la compilazione. In alcuni casi è possibile arrivare a diverse centinaia di pagine scritte, ma anche nei casi più semplici occorre fare fronte ad alcune decine di fogli.

Il secondo problema che si incontra è il modo in cui i contenuti sono espressi (spesso con un linguaggio legislativo e tecnico di settore) e come sono elaborati graficamente sui fogli di carta o all'interno dei siti. Infatti chi scrive un bando segue un proprio schema logico rispetto alla sequenza degli argomenti e dei temi trattati e questa logica, oltre che differire da bando a bando, è spesso diversa da quella di chi legge.

Il problema è quindi di orientamento da una parte e di ordine logico dall'altra. Overo, è necessario dotarsi di una bussola mentale per districarsi tra le "fitte selve" create dalle parole e, nel contempo, occorre imparare a scegliere la sequenza logica con cui cercare e riorganizzare le informazioni, sapendo che in molti casi un'informazione è discriminante per quella successiva o può determinare l'interruzione della lettura del bando stesso.

Come non perdere tempo

- ◆ Scadenza
- ◆ Soggetti ammissibili
- ◆ I destinatari del progetto (e beneficiari intermedi)
- ◆ Priorità o “linee” esclusive di intervento (contenuto del progetto)

Scadenza

5.1

La prima informazione da cercare è proprio la scadenza del bando. Sembra banale e ovvio, ma non è così; spesso si viene a conoscenza di bandi, in prossimità o addirittura dopo la scadenza dello stesso. Capita, alle volte, di leggere interamente il bando e di scoprire solo alla fine (di solito la data di scadenza non è mai all'inizio degli scritti) che in realtà è stata una fatica inutile. Diversi sono gli elementi che è possibile ricercare in merito alla scadenza. In primo luogo, la data di scadenza per la presentazione della domanda. Ovviamente, se il bando non è già scaduto, dobbiamo capire quanto tempo abbiamo per compiere tutte le azioni connesse a quella domanda.

Ma non basta, perché è possibile anche cercare di capire (nel bando stesso o in testi ad essi correlati) se vi sono altre possibili scadenze; esistono, infatti, alcuni bandi detti "aperti", che hanno oltre a una scadenza specifica, anche periodi di presentazione ripetuti nel tempo. Inoltre occorre capire se il bando considerato ha una cadenza di uscita regolare e predefinita. Essa può variare o può non essere definita in modo preciso. Anche se si è in ritardo per la scadenza imminente, si può già iniziare ad avviare il processo per la scadenza successiva, superando, di fatto, la pessima abitudine di fare sempre le cose all'ultimo momento.

È necessario infine cercare di essere sempre informati sul bando che interessa; talvolta ci sono proroghe sulle scadenze di alcuni bandi o la creazione di progetti ponte - un modo per recuperare fondi non spesi, ma già stanziati per quella specifica azione o area di intervento.



Soggetti ammissibili

5.2

I bandi spesso indicano quali sono i soggetti (con forma giuridica definita) che possono partecipare.

All'interno dei progetti è possibile operare rivestendo ruoli organizzativi diversi; di seguito si riporta la terminologia più usata all'interno della progettazione in ambito europeo.

- promotore: il soggetto che promuove, coordina, tiene le fila anche amministrative del progetto;
- attuatore: colui che realizza le azioni o alcune di esse;
- partner: soggetto che collabora o partecipa ad alcune azioni senza che queste però siano determinanti nella realizzazione del progetto complessivo; i partner possono essere attivi, ovvero svolgere delle azioni, o passivi, ovvero essere coloro che ricevono alcune azioni specifiche¹².

In alcuni casi promotore e attuatore possono coincidere; in alcuni bandi devono essere obbligatoriamente diversi. Ad esempio, alcuni bandi prevedono che il promotore sia un Ente pubblico che, a sua volta, identifica sul territorio enti del terzo settore in qualità di attori delle azioni. In questa fase, quindi, occorre vedere cosa prevede il bando rispetto ai soggetti che possono presentare il progetto e quali requisiti devono avere in merito alla forma giuridica. Infine occorre collocare questa analisi all'interno di una riflessione più ampia; in alcuni casi troviamo un bando a cui non è possibile partecipare direttamente, ma che è possibile proporre ad altri enti, collaborando con essi per la presentazione e la realizzazione.

Priorità e strumenti attuativi

5.3

Accertato che sia possibile partecipare al bando e che vi sia ancora in tempo per presentarlo, occorre prestare ancora alcune attenzioni. Ogni bando definisce alcune priorità di attenzione o linee esclusive ed alcuni strumenti attuativi realizzabili. Ovvero un bando può definire che i progetti debbano occuparsi di un certo problema o che possano essere finanziati solo certi tipi di intervento o certi servizi.

Questa analisi serve per capire se l'idea progettuale da cui si parte può trovare una collocazione o se questo non è il bando adatto, consentendo così di decidere se procedere nel lavoro o tralasciare.

¹² Da non confondersi con i destinatari finali, di cui si parlerà più avanti. Per fare un esempio, un partner passivo europeo può essere il destinatario di un seminario finale di diffusione della "buona pratica" sperimentata durante la realizzazione del progetto.

Destinatari

5.4

Infine non ci resta che cercare le informazioni relative ai destinatari. È cioè opportuno cercare se nel bando vi siano vincoli particolari rispetto ai destinatari del progetto, sapendo che esistono a grandi linee due possibili tipologie: i destinatari finali, detti anche beneficiari, e i destinatari intermedi. I beneficiari sono i soggetti a cui è destinato il progetto e sono coloro che hanno la priorità assoluta rispetto a qualsiasi azione posta in essere; i destinatari intermedi sono quei soggetti che compiono azioni nei confronti dei beneficiari e che a loro volta sono destinatari di qualche azione progettuale¹³.

Ogni bando pone dei vincoli, mette dei limiti a ciò che è possibile chiedere e sulle possibili modalità di realizzazione del progetto stesso. Di seguito riportiamo i più significativi.

¹³ L'esempio più noto è quello della "formazione dei formatori", ma possono essere gli insegnanti di una scuola, i genitori, dei giovani che a loro volta svolgeranno delle azioni nei confronti di altri giovani individuati come target del progetto



Vincoli economici: quanti progetti?

5.5

I vincoli economici sono di varia natura, alcuni relativi all'insieme dei progetti finanziabili e altri specifici per la realizzazione del singolo progetto.

Quasi tutti i bandi definiscono in modo chiaro l'ammontare complessivo delle risorse economiche a disposizione per il finanziamento dei progetti che verranno ritenuti ammissibili; in molti casi vengono anche evidenziate le suddivisioni interne al budget complessivo. La divisione può essere inoltre relativa alle aree territoriali.

In altri casi, in modo aggiuntivo ai criteri territoriali o in modo unico, la suddivisione può essere fatta per tipologie di intervento o di enti che vi possono partecipare.

Ma perché ci si deve perdere in mezzo a una quantità di numeri e cifre non sempre facilmente comprensibili?

In primo luogo la lettura di questo dato consente di capire l'entità delle disponibilità finanziarie e, di conseguenza, di avere una prima idea sull'orientamento, da parte dell'ente erogatore, verso quel tipo di area progettuale. Ma questo dato assume una rilevanza cruciale associato a un altro dato: la quota massima richiedibile per ogni singolo progetto. Nella quasi totalità dei casi il bando prevede una cifra massima richiedibile e quindi finanziabile per il progetto.

La cifra totale a disposizione divisa la quota massima richiedibile permette di capire quanti progetti, nella ipotesi in cui tutte le domande chiedessero il massimo, potrebbero essere finanziati. Sulla base di calcoli statistici, calcolando la media tra chi chiede il massimo e chi chiede cifre inferiori, è possibile ipotizzare il numero dei progetti potenzialmente finanziabili. Questo calcolo è importante perché consente di valutare se per l'associazione è opportuno presentare un progetto in un bando aperto a tutta l'Italia che prevedibilmente finanzia, ad esempio, al massimo venti progetti.

Progetti finanziabili

- ◆ $100.000:10.000$ (fondo stanziato: quota massima richiedibile)= 10 (progetti probabilmente finanziati)
- ◆ $100:10$ (numero di progetti che potrebbero essere presentati:progetti finanziabili)=10
- ◆ 10% possibilità di ricevere finanziamento

Vincoli economici: voci di costo.

5.6

Fatto questo calcolo preliminare è possibile analizzare i vincoli economici interni al progetto. Quasi tutti i bandi prevedono, anche se con livelli di dettaglio molto diversi tra loro, alcuni vincoli rispetto ai costi massimi ammissibili per le singole voci di costo. Si va dal massimo dettaglio dei progetti del Fondo sociale europeo alla definizione di alcuni parametri generali, come ad esempio il bando finanziato dalla Legge 266/91.

Vi possono essere dei limiti rispetto al costo di certe prestazioni, alcune tipologie di spesa non possono superare una data percentuale (ad esempio, i costi di progettazione non possono essere superiori al 5% del costo complessivo del progetto), certe spese sono riconoscibili solo a certe condizioni, ecc., mentre alcuni costi possono non essere affatto riconosciuti (ad esempio, l'acquisto di strumentazione informatica/didattica o la ristrutturazione di immobili).

È importante andare a verificare questi vincoli prima di iniziare a scrivere nel dettaglio il progetto perché alcuni parametri potrebbero non essere congruenti con l'idea progettuale. Spesso, ad esempio, uno dei vincoli è relativo alle spese per acquisto, affitto e ristrutturazione di beni immobili; se l'idea è di ristrutturare un immobile per realizzarvi un servizio, quel bando non sarà adatto e sarebbe quindi inutile proseguire nel lavoro di progettazione.

Vincoli economici: cofinanziamento.

5.7

Altro elemento ormai presente nella quasi totalità dei bandi è il cofinanziamento.

La voce cofinanziamento, introdotta molti anni fa dai progetti europei e ora presente anche in alcuni bandi di privati o di fondazioni, ha una sua logica precisa: l'ente finanzia il progetto a patto che il soggetto che lo realizza investa risorse proprie, economiche e umane¹⁴.

La percentuale di cofinanziamento richiesto varia da bando a bando, a partire dalla tipologia di azione finanziabile e dalla collocazione territoriale del progetto: si va dal 75% di alcuni bandi di formazione rivolta ai dipendenti delle imprese al 10% di alcuni bandi rivolti esclusivamente alle organizzazioni di volontariato.

La quota di cofinanziamento può essere composta da varie voci di costo del progetto¹⁵ quali ad esempio il costo dei dipendenti coinvolti nel progetto, il costo presunto derivante dall'uso di proprie strutture e risorse, da risorse finanziarie proprie o di altri enti partner del progetto, da elargizioni destinate a tale scopo da parte di sponsor privati e molte altre ancora. Solo da poco tempo è possibile valorizzare il lavoro volontario; ovvero è possibile indicare come quota di cofinanziamento il costo presunto del lavoro volontario. Non viene retribuito il lavoro dei volontari, ma si riconosce che l'opera prestata dai volontari costituisca un costo figurato che l'organizzazione sostiene per la realizzazione del progetto. Nonostante abbia degli innegabili rischi, questa nuova modalità

permette agli enti di volontariato, e più in generale a molti del terzo settore, di partecipare ai bandi progettuali.

¹⁴ Questa logica, in parte ereditata dai progetti europei rivolti alle aziende private profit spesso complica le cose a chi, come il più delle volte capita nel mondo del volontariato, non ha altre risorse e dalle proprie attività non trae utili o, comunque, non ne trae a sufficienza per poter essere reinvestiti in altri progetti.

¹⁵ Occorre prestare attenzione al fatto che alcuni bandi possono porre alcuni limiti a tali voci e bisogna tenerne conto per non incorrere in gravi conseguenze in sede di rendicontazione, come l'esborso di tasca propria di somme di denaro non previste o l'invalidazione totale del progetto

Vincoli temporali.

5.8

Ma i vincoli economici non sono gli unici. Occorre anche analizzare quali vincoli temporali sono posti dal bando.

La durata massima del progetto è il primo elemento che è necessario identificare; quasi sempre i bandi definiscono un tempo massimo entro cui il progetto dovrà essere realizzato. Sapere questo dato permette di capire se l'orizzonte temporale previsto è coerente con quanto espresso dal bando e/o se è possibile/necessario ridefinire altri confini, magari attraverso la scomposizione del progetto in sotto-progetti.

Altro dato da ricercare, anche se non sempre è espresso o è posto in modo chiaro e coerente è la data entro cui il progetto deve terminare. In alcuni casi la data di fine è in relazione all'effettiva data di inizio del progetto, coincidente con il momento di stipula dell'atto formale tra l'ente erogatore e l'ente realizzatore del progetto, mentre in altri la data è fissata a priori. Questa seconda modalità è estremamente problematica perché spesso, a causa dei ritardi burocratici nell'approvazione del progetto, nella stipula della convenzione e di altri imprevisti di percorso, il progetto riesce a partire molto a ridosso della data di scadenza, costringendo a realizzare in tempi molto compressi azioni previste in un modo completamente diverso.

Vincoli temporali

- ◆ Durata massima del progetto
- ◆ Data di termine del progetto
- ◆ Durata di eventuali fasi progettuali (tipo equal)

Vincoli procedurali.

5.9

Infine esistono altri piccoli vincoli da analizzare. Il più delle volte il bando prevede delle specifiche modalità di presentazione che vanno rispettate, pena la non ammissibilità del progetto. Tra queste, l'utilizzo dei formulari appositamente predisposti e i fac-simile della domanda di presentazione, che prevedono la presenza di alcuni dati specifici. Bisogna poi verificare la data entro cui va presentata la domanda, controllando bene se viene considerata la data di spedizione o la data di arrivo; in alcuni casi il progetto deve arrivare entro e non oltre una certa data¹⁶, indipendentemente dal mezzo con cui la domanda perviene e dalla data in cui è stata spedita.

Infine, vale la pena controllare se sono esplicitamente previste particolari procedure successive alla approvazione del progetto. Non sappiamo ancora in questa fase se il progetto verrà approvato, ma vale la pena sapere quali impegni ci aspettano nel caso di una sua approvazione.

¹⁶ Fa fede la data di protocollo di arrivo

Nei panni di chi valuterà

5.10

Qual è l'ultimo passaggio dopo aver accertato che il bando in questione possa avere una certa attinenza con la nostra idea, che esistono tutti i requisiti per parteciparvi e che si siano analizzati attentamente tutti i vincoli e i limiti posti dal bando in questione?

Nei panni di chi valuterà

- ◆ Non dare nulla per scontato
- ◆ Dimostrare le cose che a noi sembrano “evidenti”
- ◆ Far leggere il progetto ad altri prima di consegnarlo
- ◆ Tener conto dei criteri di valutazione espliciti

Una prima attenzione generale è quella di non dare nulla per scontato. Troppo spesso quando si scrive un progetto si danno per scontate un'infinità di aspetti che si riveleranno poi decisive per la valutazione dello stesso. Si dovrebbe applicare la stessa regola generale che viene usata quando si scrive un qualsiasi altro testo: non presupporre che quello che si pensa lo pensino anche gli altri, che quello di cui si è a conoscenza

sia conosciuto anche dagli altri. È risaputo quanto questo sia difficile; vuol dire in qualche modo uscire da se stessi per mettersi nei panni di qualcun altro che, nel caso particolare della valutazione dei progetti, non si sia neanche chi sia, che grado di dimestichezza abbia con quanto si sta trattando e che orientamenti abbia sul tema in questione. Spesso una parte del formulario chiede di giustificare il progetto, di evidenziare quali sono gli elementi che lo rendono necessario.

È quindi opportuno presentare dati verificabili, letture complesse e articolate della realtà e dei fenomeni di cui ci si vuole occupare; bisogna rendere il più chiaro e "dimostrato" possibile il perché della necessità di realizzare proprio quella idea che si ha in mente. Non esistono azioni di per sé necessarie o oggettivamente valide. Solo per fare alcuni esempi: un Centro di aggregazione può avere senso in un territorio e non averne alcuno in un altro; un progetto di connessione tra le persone e di trasporto assistito può



essere fondamentale in un contesto rurale con scarsi o difficoltosi sistemi di comunicazione come non averne alcuno in ambiente urbanizzato. Sono dettagli che forse ci sfuggono, perché la nostra rappresentazione del mondo è legata alla nostra storia; sono variabili, però, che rischiano di invalidare il nostro progetto se non si è stati in grado di rendere questa rappresentazione comprensibile anche a chi ha una storia diversa dalla nostra.

Un buon modo per verificare quanto il progetto sia effettivamente comprensibile agli occhi di terzi è quello di farlo leggere a una persona competente nell'argomento ma che non è direttamente coinvolta nel processo. È meglio ricevere critiche e giudizi negativi in fase di stesura che in fase di valutazione da parte della commissione; ci sarà comunque tempo e modo per migliorare quanto si sta facendo.

Oltre a cercare di rendere il progetto comprensibile a chi lo leggerà e lo valuterà, occorre comprendere come, attraverso cioè quali criteri e modalità, verrà valutato.

In alcuni casi i criteri di valutazione sono esplicitati in modo dettagliato: nel bando stesso sono riportate le schede di valutazione del progetto, con le singole voci che verranno valutate e i criteri con i quali verranno attribuiti i punteggi.

In altri casi, invece, sono definite le aree che verranno sottoposte a valutazione e i criteri di massima con cui verranno misurate. Tra questi, ad esempio, la chiarezza e l'accuratezza nella formulazione degli obiettivi, la coerenza tra obiettivi e piano operativo, l'individuazione di strumenti e modalità per la verifica intermedia e finale del progetto, la prevalenza di lavoro volontario.

In altri casi ancora vengono definite le priorità e le caratteristiche secondo cui saranno valutati i progetti, che possono essere, ad esempio, il contrasto di forme di disagio, una particolare innovatività con spiccata valenza sociale, la promozione di collaborazioni e sinergie, la costituzione di reti e la promozione di interventi pilota finalizzati a mettere a punto modelli di intervento.

Esiste poi un'infinita serie di elementi che diventano fondamentali al fine della valutazione del progetto: imparare a evidenziarli e in alcuni casi quasi a "scovarli" può fare la differenza nell'approvazione e nel finanziamento del nostro progetto. Tra questi, ad esempio, si segnala il fatto di aver già presentato richiesta e ricevuto finanziamenti in edizioni precedenti di un medesimo bando, la quota più o meno elevata di cofinanziamento e la qualità delle persone coinvolte nella realizzazione del progetto.

