opera strumenti del volontariato

CENTRO DI SERVIZIO AL VOLONTARIATO SAN NICOLA

Tecniche e metodologie di progettazione per l'inclusione sociale



edizionidipagina

Opera • 9
Strumenti del volontariato

collana diretta da Paolo Ponzio

© 2009, Pagina soc. coop., Bari
© 2009, Centro di Servizio al Volontariato
"San Nicola", Bari

Per informazioni sulle opere pubblicate e in programma promosse dal Centro di Servizio al Volontariato "San Nicola" rivolgersi a:

Centro di Servizio al Volontariato "San Nicola"
via Vitantonio di Cagno 30 - 70124 Bari
tel.: 080 5640817 fax: 080 5669106

Tecniche e metodologie di progettazione per l'inclusione sociale

Dal bando al progetto

a cura del
Centro di Servizio al Volontariato
"San Nicola"
per la Provincia di Bari
Area Consulenza

Prefazione di
Roberto D'Addabbo

CENTRO DI SERVIZIO
AL VOLONTARIATO
SAN NICOLA
per la Provincia di Bari

edizioni di pagina

Finito di stampare nel marzo 2009
dalla Serigrafia Artistica Pugliese Solazzo s.n.c. -
Cassano delle Murge (Bari)
per conto di Pagina soc. coop.

Indice

Prefazione VII

Introduzione 3

Capitolo primo
Fondamenti teorici della progettazione 7

Capitolo secondo
La progettazione in "azione": dalla teoria alla "prassi" 15

Capitolo terzo
Dal bando al progetto 63

Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia, p. 66

Capitolo quarto
Esercitazione conclusiva: il vostro *Project Work* 83

Formulario. Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia, p. 84

Conclusione 93

Bibliografia 95

Prefazione

Ogni azione volontaria è per sua natura progettuale: tuttavia negli ultimi anni con "progettazione" si vuole indicare qualcosa di più concreto e decisivo, vale a dire un importantissimo spazio di interlocuzione tra gli enti pubblici e il mondo del volontariato. La richiesta di progetti mediante bandi è divenuta, infatti, il mezzo privilegiato con cui le istituzioni nazionali e locali si rivolgono alle associazioni. Per questo si fa sempre più stringente la necessità di qualificare le competenze progettuali: si tratta di una vera e propria sfida per le associazioni, che tramite questo strumento hanno la straordinaria possibilità di intervenire in maniera sempre più incisiva nella realtà.

Pertanto, come tutti i manuali presentati finora, anche questo testo nasce per rispondere a un'esigenza delle associazioni di volontariato riscontrata dal CSV "San Nicola", e in particolare dall'Area Consulenza, durante le sue attività: è una guida per imparare a ideare, costruire e realizzare progetti. Con una peculiarità: l'autore non ci propone un manuale teorico – sebbene non manchi una cornice concettuale a ogni tema trattato – ma un vero e proprio corso di formazione, uno strumento, dunque, che si presta a un utilizzo immediato. Se si è disposti a seguire i passi indicati dall'autore, al termine di questo percorso si saranno acquisite delle valide competenze progettuali. E si sarà certamente persuasi dell'utilità che il lavoro di progettazione vanta rispetto all'estemporaneità di un intervento nonché del fascino di questa avventura.

Ringrazio, quindi, l'autore del testo, Claudio Natale, che con competenza e passione ha tracciato questo percorso rendendo la progettazione una possibilità concretamente realizzabile da parte di ogni associazione; ringrazio, inoltre, Stefania Scardicchio per il prezioso contributo alla revisione del testo.

Coordinatore Area Consulenza
Roberto D'Addabbo

Tecniche e metodologie di progettazione per l'inclusione sociale

Introduzione

L'idea di realizzare un manuale sulle tecniche e metodologie della progettazione nell'ambito dell'inclusione sociale, nasce prima di tutto da un'esigenza reale di qualificazione e aggiornamento che proviene dal mondo del volontariato. È sotto gli occhi di tutti, oramai, la rapida e crescente diffussione della "cultura della progettazione" che permea la nostra società a più livelli e che è diventata il principale strumento di interlocuzione tra gli enti pubblici, i decisori politici e i vari portatori di interesse di un territorio.

Ovunque ci sia un problema da affrontare, una condizione sociale, culturale, ambientale da migliorare, un intervento da strutturare, nasce la richiesta di "progetti"; si realizzano così progetti per l'inclusione sociale dei disabili, progetti per l'accesso al mondo del lavoro da parte dei giovani e dei soggetti svantaggiati, progetti per minori a rischio e per la devianza minorile, progetti di salvaguardia ambientale ed educazione civica, progetti per la legalità, progetti scolastici, culturali, di animazione territoriale, ecc. Insomma, si progetta ovunque e per le più svariate necessità e la richiesta di progetti mediante la pubblicazione di bandi è ormai una metodologia consolidata da parte di comuni, ambiti territoriali, province, regioni, ministeri, comunità europea, ecc.

Il fascino di un "progetto", quando è ben preparato e realizzato, sta nella sua capacità di focalizzare in una porzione di spazio-tempo limitata tutte le energie economiche, strutturali, fisiche, intellettive ed emotive verso un obiettivo e una direzione chiara e ben definita, dando senso e struttura a ogni pensiero e azione di chi è protagonista attivo (gli operatori e i vari attori del progetto). In questo senso, un progetto è ben diverso dal "navigare a vista", dall'agire "a braccio" senza una definizione di significato circoscritta, senza una o più mete ben definite e misurabili e una serie di interventi predisposti *ad hoc* per il raggiungimento di tali mete.

Tuttavia, a fronte di una richiesta così elevata di progetti di qualità, il CSV "San Nicola" – che ha maturato un'esperienza pluriennale nell'ambito del-

la progettazione supportando e offrendo consulenza a centinaia di associazioni – registra una certa incapacità da parte delle stesse associazioni a cogliere le enormi potenzialità insite in questa sfida, che è innanzitutto una sfida culturale perché stimola a guardarsi attorno, a crescere e ad apprendere nuove ed entusiasmanti competenze.

L'idea di un manuale sulle *Tecniche e metodologie di progettazione per l'inclusione sociale – Dal bando al progetto* nasce proprio per rispondere a questa difficoltà. Tuttavia, più che un manuale "sulle" tecniche, si tratta di un **manuale "di tecniche e metodologie"**, ovvero uno strumento assolutamente pratico e operativo, concepito come un vero e proprio corso di formazione che vi guiderà passo dopo passo allo sviluppo di tutte le competenze necessarie per essere dei valenti progettisti.

Il manuale, infatti, è ricco di esercitazioni da svolgere in maniera graduale; la teoria è volutamente ridotta al minimo indispensabile, il linguaggio semplificato come se si trattasse di una comunicazione diretta *vis à vis* in un'aula di formazione. Riteniamo inutile e poco produttivo, infatti, barricare delle conoscenze così fondamentali dietro roboanti concetti filosofici e parole arcane comprensibili solo a pochi eletti. La progettazione può e deve essere un patrimonio di tutti, perché la costruzione del benessere (in tutte le sue forme) è un diritto fondamentale di tutti.

Pertanto, vi invitiamo caldamente a svolgere tutte le esercitazioni proposte dal testo, sino alla realizzazione del *Project Work* (un vostro personale progetto) finale; diversamente, avrete realizzato una piacevole esperienza di lettura che potrà influire poco o nulla sulla reale acquisizione di competenze progettuali.

Il percorso di sviluppo del manuale è "graduale" e segue esattamente i principi di sviluppo progettuale previsti dalla metodologia del *Project Cyrcle Management*.

Il capitolo I, «Fondamenti teorici della progettazione», il più "teorico" di tutto il manuale, illustra le basi concettuali del lavoro di progettazione; in particolare evidenzia il concetto di "ciclo di vita" di un progetto e realizza un excursus sui principali approcci epistemologici alla progettazione;

Il capitolo II, «La progettazione in "azione": dalla teoria alla "prassi"», rappresenta in assoluto il capitolo più pratico e carico di esercitazioni, il cuore stesso del presente manuale; in esso, passo dopo passo, sono affrontate tutte le fasi di sviluppo concreto (come si scrivono le varie parti) di un progetto a partire dall'analisi dei bisogni, fino alla definizione degli obiettivi e dei risultati, alla strutturazione delle azioni e attività, alla costruzione del piano economico e degli strumenti di valutazione e monitoraggio.

Il capitolo III, «Dal bando al progetto», spiega in che modo leggere e interpretare correttamente un "bando", passando poi alla progettazione, alla

messa in opera di tutti i principi acquisiti nei precedenti capitoli del manuale; l'esercitazione proposta in questo capitolo prevede l'analisi di un bando di grande attualità: il Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia».

Il capitolo IV, «Esercitazione conclusiva: il vostro *Project Work*», propone, infine, di sviluppare un vostro personale progetto (una sorta di "esame finale") sul formulario del Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia», al fine di "mettere alla prova" (mettendovi alla prova) tutte le acquisizioni maturate nel corso del manuale. I progetti conclusi, potranno anche essere trasmessi all'indirizzo che verrà indicato, al fine di ottenere un responso valutativo da parte dei consulenti per la progettazione sociale del CSV "San Nicola".

Ha inizio, quindi, questa affascinante navigazione. Non ci resta che augurare a voi tutti "buona progettazione!": una progettazione fatta di cuore, spirito e intelletto e arricchita di tante utili competenze.

Consulente di progettazione sociale
Claudio Natale

Capitolo primo

Fondamenti teorici della progettazione

È vero... non possiamo controllare
né il vento, né la pioggia,
né gli altri capricci del tempo,
ma possiamo fissare le vele in modo che ci permettano di stabilire
la direzione
della nostra vita.

(A. Robbins)

Perché progettare?

Nel corso degli ultimi anni si è sempre più diffusa la **cultura della progettazione** e della "gestione di progetti" anche nel mondo del volontariato e del no profit in genere. Tale prassi è stata favorita, in particolare, dagli enti finanziatori (Commissione Europea, Ministeri, Regione Puglia ecc.) che spingono verso l'adozione di procedure standardizzate e metodologie di lavoro orientate a sostenere singoli progetti mirati anziché l'attività ordinaria delle organizzazioni.

Si assiste frequentemente a richieste da parte di enti pubblici e privati (mediante bandi, avvisi pubblici, ecc.) che vanno sempre più nella direzione della ricerca di soluzioni mirate, strutturate e focalizzate nel tempo e nello spazio, per la soluzione di problematiche di vario tipo in ambito sociale, culturale, ambientale, di gestione del territorio, ecc. Insomma, sempre più spesso si assiste alla richiesta di PROGETTI.

Possedere ed esercitare abilmente "l'arte della progettazione" diviene pertanto un'imprescindibile esigenza per ogni associazione di volontariato che intenda agire in maniera professionale in un "mercato" che si fa sempre più competitivo; per "mercato" di riferimento si intendono i numerosi progetti finalizzati alla produzione di "benessere sociale".

La progettazione, tuttavia non è in sé un fine, quanto piuttosto **un'azione finalizzata a perseguire un obiettivo, dunque è essenzialmente uno strumento**.

Gli elementi che rendono vincente la strategia "progettuale" rispetto alle strategie del pressapochismo e dell'improvvisazione sono:

– possibilità di pianificare in maniera oggettiva e osservabile obiettivi e

azioni, nonché di valutare costantemente il raggiungimento di determinati risultati;

– forte esigenza di innovazione, sperimentazione e verifica, necessità di flessibilità;

– necessità di evitare inadeguatezze e sprechi nella divisione del lavoro per funzioni;

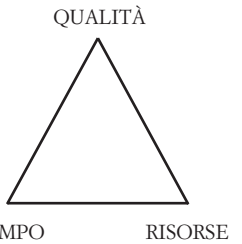
– esigenza di sviluppare collaborazioni e partnership con altre organizzazioni sulla base di accordi e obiettivi comuni; necessità di sviluppare "lavoro di rete" tra servizi;

– modalità oramai prevalente di accesso a risorse finanziarie (convenzione con enti locali sulla base di progetti, finanziamenti su base legislazione regionale e nazionale, cofinanziamenti Comunità Europea).

Cos'è un progetto?

Un progetto è un insieme non divisibile di operazioni da effettuarsi in tempi definiti e con risorse prestabilite che produce effetti verso specifici beneficiari e su un determinato contesto.

Un progetto, può essere definito come «un'impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse» (Archibald, 1989).



Un progetto, in particolare:

– è un PROCESSO ATTIVO che ha un inizio identificato e un termine definito;

– gestisce un CAMBIAMENTO NEL FUTURO e mira a modificare una situazione esistente;

– è una *linea di congiunzione* tra un'idea astratta iniziale e la sua concreta realizzazione;

– è caratterizzato dall'esigenza di *produrre risultati* qualitativamente accettabili attraverso l'utilizzo di risorse limitate e determinate entro un tempo predefinito.

Gli elementi che caratterizzano un progetto sono:

– *Temporaneità*: un progetto ha sempre un inizio e una fine prestabiliti.
– *Unicità-specificità dell'obiettivo*: un progetto è teso al raggiungimento di una meta ben definita.
– *Impegno ben determinato di risorse* umane, tecniche e finanziarie: un progetto prevede sempre una chiara assegnazione di compiti e la presenza di un budget definito.
– *Sviluppo per fasi*: ideazione, pianificazione, realizzazione, chiusura.
– *Adattabilità e flessibilità*: un progetto prevede sempre la possibilità di "aggiustamenti" e modifiche "in itinere" sulla base di precise metodologie di monitoraggio.

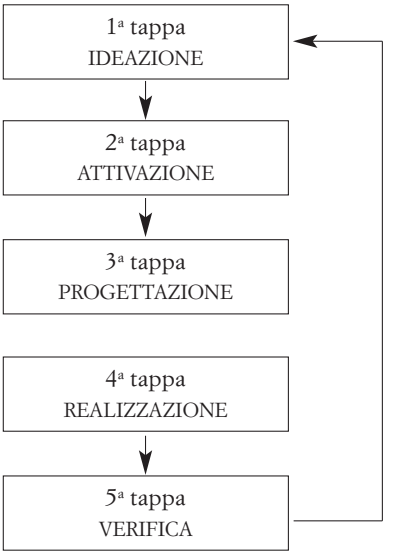
Il "ciclo di vita" di un progetto

Come ogni processo umano, anche il processo progettuale segue un suo "ciclo di sviluppo", un iter logico con un inizio ben definito, una trama centrale e una conclusione evidente. Tale ciclo è definito "ciclo di vita" del progetto. Il metodo di lavoro a cui faremo riferimento nel nostro percorso è quello del *PROJECT CYCLE MANAGEMENT* (da ora anche PCM).

In tale ottica, l'intero ciclo di vita di un progetto si articola in 5 FASI distinte:

1. **IDEAZIONE**: è il momento creativo iniziale, dove, a partire da un'idea di base, si definiscono obiettivi generali e specifici, destinatari, attività e prodotti del progetto, risultati attesi, promotori e partner, tempi e luoghi. Questo è anche il momento in cui viene realizzato lo ***studio di fattibilità del progetto***. Al termine di tale fase si redige una scheda (sintetica) di progetto.
2. **ATTIVAZIONE**: è la seconda fase. Una volta avviata un'ipotesi di progetto bisogna cercare di verificare quali sono le risorse (umane, finanziarie e strumentali, ecc.) disponibili, identificare il proprio ruolo e quello degli altri soggetti coinvolti, identificare il problema e le strategie d'intervento, ottenere il consenso più o meno allargato e analizzare la domanda della committenza.
3. **PROGETTAZIONE**: partendo dalla scheda progetto, in questa fase l'idea progettuale viene sviluppata nel dettaglio per indicare il programma definito delle attività, il suo svolgimento temporale, per definire il team di progetto e stabilire il budget preventivo.
4. **REALIZZAZIONE**: è la fase attuativa in cui si realizzano tutte le attività previste nello specifico dal progetto e le "attività complementari" quali la gestione amministrativa, il monitoraggio/valutazione, nonché le attività di promozione e comunicazione.

5. **VERIFICA/CHIUSURA**: momento spesso trascurato da chi gestisce progetti è, invece, una fase cruciale in cui "valutando gli esiti", positivi o negativi, raggiunti dal progetto, è possibile "aggiustare il tiro" per il prosieguo dello stesso o per la realizzazione di altri progetti in futuro.



Il PCM permette ai progettisti di costruire progetti valutabili nei loro effetti immediati e nel loro impatto a medio termine. Certo, gli strumenti del PCM (alberi dei problemi e degli obiettivi, analisi dei punti di forza e di debolezza, analisi degli *stakeholders*, quadro logico, livelli della valutazione) non risolvono tutte le difficoltà nel disegnare un impianto progettuale e secondo alcuni evidenziano dei limiti che sono legati a una certa natura "ingegneristica" della progettazione. Le tecniche e i metodi del PCM devono quindi essere integrati da altri strumenti, legati all'analisi economica, sociale e culturale, e devono essere supportati da una capacità di analizzare in modo continuo i processi, i loro limiti, le difficoltà e le contraddizioni che sorgono e le possibilità che si aprono nel corso della realizzazione. Il progetto deve quindi essere considerato come una realtà dinamica, capace di adeguarsi e modificarsi nel tempo pur di raggiungere i suoi obiettivi strategici.

L'approccio strutturato secondo la Gestione del Ciclo del Progetto parte dai bisogni dei beneficiari, piuttosto che dall'offerta di capacità tecniche o di disponibilità di fondi da parte dei donatori. La partecipazione dei de-

stinatari, dei settori sociali, economici e culturali interessati all'iniziativa e delle istituzioni, locali o nazionali che siano, è una caratteristica che attraversa tutte le fasi del progetto. I risultati e gli obiettivi ai quali il progetto tende devono essere definiti in modo chiaro sin dall'inizio ed essere espressi in termini di indicatori che possano essere verificati nel corso e al termine dell'iniziativa.

L'accento è posto sui risultati e sugli obiettivi, più che sulle attività: se a causa di cambiamenti nelle condizioni di contesto, le attività rischiano di non dar luogo ai risultati e agli obiettivi previsti, la logica del PCM suggerisce di adeguare le attività, mantenendo fisse le mete cui tendere. In un approccio basato sulla Gestione del Ciclo del Progetto, l'aspetto decisivo è la vitalità futura del progetto, il suo impatto strategico, cioè la sua capacità di proiettare i benefici al di là della fine dell'intervento esterno.

Tre differenti approcci possibili alla progettazione

È possibile riassumere in tre tipologie gli approcci e gli orientamenti esistenti in merito alla progettazione di interventi nel sociale. Denominiamo i tre approcci: 1) «sinottico-razionale», 2) «concertativo o partecipato», 3) «euristico» e li poniamo lungo un continuum dalla massima pre-strutturazione alla massima apertura. In ciascun approccio, le cinque tappe logiche di un intervento sono sempre presenti ma assumono pesi e rilevanze diverse.

Approccio sinottico razionale alla progettazione:

1ª tappa	2ª tappa	3ª tappa	4ª tappa	5ª tappa
IDEAZIONE	ATTIVAZIONE	PROGETTAZIONE	REALIZZAZIONE	VERIFICA

L'approccio «sinottico-razionale» è "meccanicista" e rimanda a una causalità di tipo lineare, i cui assunti sono:

– è possibile circoscrivere i fattori causali alla base di disturbi e devianze individuali e sociali;

– è possibile realizzare progetti che modifichino tali fattori e prevengano effetti indesiderati;

– è possibile modificare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone in funzione di disegni predeterminati.

In altri termini, s'ipotizza che sia possibile individuare nessi di causalità lineare relativamente alle problematiche sociali e, in base a queste, si programma e prevede il cambiamento sociale. L'utilizzo di tale modello si accompagna anche a un'enfasi su aspetti connessi all'utilizzo di programmi molto strutturati e "strumenti" predefiniti.

L'approccio «razionale» è stato sviluppato nell'ambito del classico modello della scelta razionale elaborato principalmente dalle scienze economiche. Per tale approccio il problema della progettazione può essere così formulato: «in condizioni ambientali date trovare i mezzi migliori per raggiungere obiettivi dati giudicati desiderabili secondo criteri di valutazione stabiliti».

Approccio «concertativo-partecipato» alla progettazione:

1ª tappa	2ª tappa	3ª tappa	4ª tappa	5ª tappa
IDEAZIONE	ATTIVAZIONE	PROGETTAZIONE	REALIZZAZIONE	VERIFICA

Dall'approccio «concertativo» derivano i modelli di progettazione partecipata.

Le decisioni nel progettare sono di diverso genere – strategiche, operative, ecc. – e i diversi attori hanno potere di influenza diverso sul tipo di decisione a seconda del proprio ruolo e della propria posizione organizzativa. L'approccio «concertativo-partecipato» rappresenta un insieme piuttosto eterogeneo di impostazioni teoriche provenienti da diversi ambiti disciplinari che condividono l'assunto secondo il quale «la conoscenza non si basa sulla corrispondenza con la realtà esterna, ma sempre solo sulle "costruzioni" di un osservatore».

Non trattandosi di un approccio fortemente codificato diversi autori utilizzano terminologie e definizioni non omogenee per identificare o sottolineare aspetti diversi di questo approccio alla progettazione. In questo secondo approccio si parte da un'ipotesi di cambiamento di una data realtà che è confrontata, negoziata, concertata con i destinatari; troviamo, infatti, che rispetto all'approccio precedente, viene data maggiore rilevanza alla tappa dell'attivazione.

Approccio «euristico» alla progettazione:

1ª tappa	2ª tappa	3ª tappa	4ª tappa	5ª tappa
IDEAZIONE	ATTIVAZIONE	PROGETTAZIONE	REALIZZAZIONE	VERIFICA

Nell'approccio «euristico» (da *eurisko*, ricerco) si rinuncia a conseguire degli obiettivi predeterminati dagli "operatori-progettisti". Esiste un fine, un'individuazione di strategie, uno specifico contesto e poi esiste un processo condiviso di ricerca partecipata attraverso cui si definiranno con i soggetti, "destinatari", obiettivi specifici, interventi e ipotesi trasformative più mirate.

Mentre l'approccio «concertativo» realizzava una progettazione flessibile in cui si definivano alcuni obiettivi mentre altri rimanevano "aperti", in questo terzo approccio non si individuano obiettivi specifici a priori. L'as-

sunto di base di questo approccio è che la centratura sul "prodotto", sulla riuscita di un risultato predefinito, può indurre a porre in secondo piano l'attenzione ai "processi", ai modi con cui si realizzano le cose, cioè ai reali risultati di un intervento sociale. Altra motivazione alla base di questo approccio è la constatazione che molti progetti pensati per "aiutare" hanno prodotto "effetti indesiderati", come ad esempio dipendenza degli "assistiti" dai servizi, assistenzialismo e squalifiche dei destinatari stessi.

Esercizio 1

Nello spazio seguente schematizzate le fasi evolutive del Ciclo di vita di un progetto ed inserite delle "parole chiave" per descrivere cosa significano:

FASI	PAROLE CHIAVE

Esercizio 2

Sintetizzate nello spazio seguente i diversi "fattori" chiave dei tre Approcci alla progettazione: «sinottico-razionale», «concertativo o partecipato» ed «euristico»:

Approccio «sinottico-razionale»

Approccio «concertativo o partecipato»

Approccio «euristico»

Capitolo secondo

La progettazione in "azione": dalla teoria alla "prassi"

Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi.
(M. Proust)

Le fasi di sviluppo di un progetto

Nel paragrafo relativo al "ciclo di vita" di un progetto abbiamo evidenziato come l'intero iter di sviluppo di un progetto parta da un momento iniziale di pura creatività e intuizione, che spesso nasce da specifici bisogni avvertiti in maniera più o meno evidente. Parliamo della tappa iniziale della IDEAZIONE; successivamente – è questa la fase dell'ATTIVAZIONE – si inizia a "ragionare" in maniera più logica e strutturata per verificare quali sono le risorse (umane, finanziarie, strumentali, ecc.) disponibili, per identificare il proprio ruolo e quello degli altri soggetti da coinvolgere, per identificare il problema e le strategie d'intervento di massima; tuttavia il **cuore dello sviluppo progettuale**, il cuore stesso del presente manuale, è rappresentato dalla **fase 3**.

La fase 3, rappresenta il momento vero e proprio della **PROGETTAZIONE**; ovvero quel momento fondamentale in cui avendo a disposizione un'idea di massima dell'intervento che si vuole realizzare, una definizione delle risorse sommariamente disponibili e un'indicazione della rete di soggetti potenzialmente attivabili, ci si siede dinanzi alla classica "pagina bianca" (formulario di progettazione) e si inizia a mettere tutto "nero su bianco".

Da dove iniziare? Cosa scrivere? Come scriverlo? Tali domande rappresentano il fulcro metodologico a cui il presente manuale intende rispondere e le analizzeremo nel dettaglio nei prossimi paragrafi. È strettamente raccomandato, soprattutto per chi si approccia per la prima volta all'affascinante mondo della progettazione, svolgere progressivamente tutti gli esercizi pratici proposti al termine delle varie sezioni di formazione "teorica".

Prima di tutto vediamo quali sono i passi essenziali, le **imprescindibili fasi di sviluppo di un progetto**:

Fase 1. Definizione e analisi del problema/bisogno.
Fase 2. Identificazione degli obiettivi e dei beneficiari.

Fase 3. Modello di intervento e attività che verranno svolte.
Fase 4. Metodi e strumenti di valutazione e monitoraggio.
Fase 5. Costruzione del Piano economico del progetto: mezzi, risorse.

Al di là dell'approccio che viene utilizzato, il progetto deve in ogni caso rispondere al requisito di logicità e congruenza tra le sue diverse parti. Ricordate questo concetto: un progetto deve sempre avere una perfetta e precisa **logicità e congruenza tra le sue diverse parti**; determinate cause → portano a determinati problemi → dai quali deriveranno specifici obiettivi → che ci porteranno a costruire delle attività e degli interventi congruenti.

Questo è il primo segreto dei migliori progetti e dei più bravi e competenti progettisti. Non ci stancheremo mai di ripeterlo nelle prossime sezioni del manuale.

Fase 1. Definizione e analisi del problema e del bisogno

> *Noi non conosciamo le persone quando vengono da noi; dobbiamo andare noi da loro per sapere quel che sono.*
>
> (J.W. Goethe)

Il primo passo per lo sviluppo di un buon progetto è sempre dato da un'attenta, chiara, precisa e lineare analisi del problema e del bisogno. Se ci pensate bene un attimo, qualunque attività umana che preveda una pianificazione o la realizzazione di un intervento, parte sempre da un'analisi del problema e del bisogno, sia se parliamo di attività di tipo pratico, sia per attività di tipo intellettuale; facciamo alcuni esempi:

a) un meccanico per poter decidere come riparare la nostra auto, deve prima capire qual è il problema e di cosa ha bisogno l'automobile;
b) un bravo insegnante nel preparare la sua lezione, deve prima capire qual è il gap culturale o il bisogno di apprendimento dei singoli alunni;
c) un ingegnere, prima di sviluppare un'idea progettuale, deve fare un'attenta analisi del contesto in cui collocare il proprio progetto, delle caratteristiche del territorio interessato e dei bisogni della committenza.

Fare un'analisi del problema e del bisogno significa andare ad analizzare in profondità quelle che sono, secondo noi e secondo le FONTI SCIENTIFICHE che andremo a individuare, le cause e i fattori che danno vita a un determinato problema (sociale, culturale, ambientale ecc.) e che quindi generano un determinato bisogno.

Ad esempio, nel caso di un progetto riguardante la problematica della devianza minorile, andando ad analizzare la situazione mediante una ricer-

ca su varie fonti (che vedremo più avanti) potrei scoprire che le "cause" – si tratta di un'ipotesi esemplificativa a scopo didattico – risiedono nella mancanza di figure di riferimento significative in ambito familiare, nell'elevata frequenza di genitori soli o divorziati, nell'alto tasso di criminalità all'interno dei contesti sociali osservati, nella diffusione di una sub-cultura che favorisce lo sviluppo di valori anti-sociali, ecc.

Tali cause, a loro volta, porterebbero alla creazione di una serie di problemi quali: la crescita del tasso di criminalità minorile, la diffusione dell'uso di sostanze stupefacenti tra gli adolescenti, la crescita dell'abbandono scolastico, ecc.

Su tale substrato problematico, quindi, si innesterebbero una serie di bisogni espressi o inespressi (espliciti o impliciti), come ad esempio il bisogno di figure di riferimento educative, il bisogno di socializzazione positiva, il bisogno di spazi di aggregazione adeguati ad una crescita corretta, ecc.

Per maggiore chiarezza, definiamo cosa si intende per problema e cosa si intende per bisogno. Il bisogno è la **manifestazione di uno squilibrio, uno stato di necessità** in cui l'equilibrio ha subìto una rottura, è inteso anche come una lacuna (mancanza di qualcosa) che se non colmata **fa scaturire un problema o uno stato di disagio.**

Per poter scrivere una buona **ANALISI DEL PROBLEMA E DEL BISOGNO**, bisogna sviluppare un discorso semplice e lineare che risponda alle seguenti **DOMANDE GUIDA**:

– Su quale problema s'intende intervenire?
– Qual è la definizione del problema?
– In che modo si manifesta il problema? (dati quantitativi e qualitativi)
– Quali sono le cause del problema, di che natura sono?
– Per chi e perché è rilevante quel problema?
– Qual è la sua entità (incidenza, rilevanza) e se il problema è in espansione o meno.

ANALISI DEL BISOGNO:

– Perché si ritiene importante intervenire su quel problema?
– Quale esigenza/lacuna/necessità emerge dall'analisi del problema?

DOMANDA/OFFERTA:

– Che tipo di domanda emerge, si evidenzia? Cosa manca sul territorio?
– Chi (servizi, gruppi, operatori) nella comunità si sta già occupando di quel problema o del settore che include il problema? Con quali modalità?

N.B. Nello scrivere la vostra analisi del problema e del bisogno, non sa-

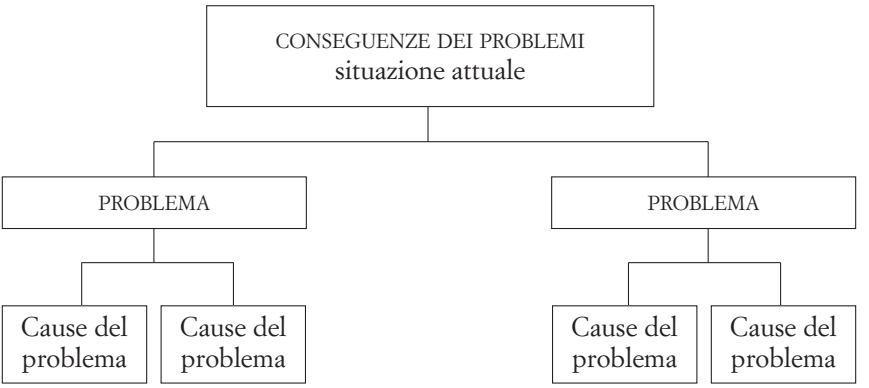
rà necessario rispondere esattamente a tutte le domande su elencate, né tantomeno rispondervi esattamente nell'ordine elencato. L'importante è che la vostra analisi risponda almeno a 4-5 delle domande riportate e che sviluppi un discorso coerente in grado di guidare il lettore a individuare chiaramente il problema, le sue cause, i bisogni a cui danno origine, e il livello di offerta e domanda presente sul territorio. Per fare ciò dovete fare appello alla vostra intelligenza, alla vostra cultura e al vostro buon senso.

Prima di procedere alla stesura descrittiva dell'analisi del problema/bisogno, è necessario elaborare una RAPPRESENTAZIONE GRAFICA del vostro ragionamento.

Tale rappresentazione costituisce uno dei principali strumenti del progettista professionale; si tratta dell'ALBERO DEI PROBLEMI.

La costruzione dell'albero dei problemi

Come si può osservare nella figura sottostante, l'albero dei problemi non è altro che un diagramma ad albero in cui, utilizzando delle frecce o delle semplici linee, si evidenziano i rapporti tra le cause (indicate alla base del diagramma) e gli effetti (indicati nella parte alta dello stesso) di un determinato problema.



Ricordate bene: alla base dell'albero si inseriscono quelle che secondo noi e secondo le "fonti" che avremo consultato, rappresentano le **CAUSE CONCRETE** di un determinato fenomeno/problema; ovvero quegli elementi più concreti, misurabili e osservabili che con molta probabilità sono causa di un fenomeno/problema. Se ad esempio il problema che emerge è

l'elevato livello di criminalità minorile, dovrò andare a cercare quegli elementi che secondo me sono alla base del problema, quindi alla base dell'albero (ad esempio: famiglie disgregate con padre in carcere ecc.)

A un livello logico superiore vi sono i **PROBLEMI**, vale a dire quei fenomeni che secondo la nostra analisi derivano dalle "cause" e rappresentano il vero problema nei confronti del quale intervenire. Ad esempio i problemi potrebbero essere: crescita del tasso di violenza e criminalità minorile, aumento dell'uso di stupefacenti in età minorile, incremento dei fenomeni di abbandono e dispersione scolastica.

Infine, al livello più alto dell'albero dei problemi, troviamo la categoria degli **EFFETTI**, ovvero la conseguenza o le conseguenze più "AMPIE" e "GENERALI" a cui una determinata serie di problemi possono portare in una data **situazione presente**.

Ad esempio, l'unione dei problemi crescita del tasso di violenza e criminalità minorile, l'aumento dell'uso di stupefacenti in età minorile, l'incremento dei fenomeni di abbandono e dispersione scolastica potrebbero portare nel loro insieme al problema più ampio e generale dell'aumento della devianza minorile e del livello di criminalità sul territorio.

Insomma la categoria degli EFFETTI esprime l'impatto che determinati problemi hanno a livello generale sul tessuto sociale di un territorio.

Si noti, infine, un elemento fondamentale: la struttura logica dell'albero dei problemi si muove dal **livello più concreto** possibile, le CAUSE → passando per i problemi che derivano da tali cause → giungendo sino al **livello più astratto** → quello degli EFFETTI generali, dell'impatto che i problemi creano nella società più ampia.

Vediamo ora un esempio di un diagramma albero dei problemi:



Nei paragrafi precedenti abbiamo scoperto la metodologia delle "DOMANDE GUIDA" utili allo sviluppo della nostra analisi e la tecnica dell'ALBERO DEI PROBLEMI, necessaria per schematizzare e dare una forma logica al nostro ragionamento sui collegamenti tra cause, problemi ed effetti/conseguenze.

Tuttavia, molti di voi si staranno chiedendo: una volta che posseggo questi strumenti, dove vado a reperire le informazioni che potranno servirmi per sviluppare la mia analisi del problema e del bisogno? Dove posso trovare i dati e le informazioni che mi facciamo meglio comprendere i problemi dei minori, dei disabili, degli anziani, nella mia città, nel mio quartiere, nella mia regione?

Gli "STRUMENTI DI RICERCA", possono essere numerosi, di varia natura, qualità e livello di approfondimento. Di seguito cerchiamo di sintetizzare un quadro generale dei principali strumenti a cui un progettista può ricorrere:

Ricerche *DESK*: per *desk*, si intendono le classiche ricerche da "scrivania" fatte a livello bibliografico e, soprattutto, sitografico, navigando in internet su banche dati, centri di ricerca, siti specialistici, ecc.

Punti di forza	Punti di debolezza
– Relativamente semplici da realizzare; – A basso costo (nella maggior parte dei casi a costo zero); – Possono fornire numerosi dati, nel migliore dei casi anche aggiornati e di qualità; – Ci permettono di spaziare tra più fonti informative e punti di vista;	– Una ricerca da "scrivania" non può mai sostituire la forza di una dato raccolto "dal vivo" intervistando direttamente le persone; – Spesso i dati non sono aggiornati; – È difficile trovare dati molto specifici, riferiti all'andamento di un fenomeno in un limitato e preciso contesto territoriale; – Non sempre (soprattutto per le fonti internet) le informazioni hanno un altro grado di attendibilità.

Utilizzo di Meta-ricerche: ovvero di analisi comparate già esistenti che elaborano (a loro volta) i dati provenienti da altri studi realizzati sull'argomento

Punti di forza	Punti di debolezza
– Rimediano a molte limitatezze delle semplici ricerche mettendo a confronto i dati provenienti da più ricerche realizzate su uno stesso tema; – Le informazioni risultano più complete ed attendibili da un punto di vista statistico;	– Difficile da reperire; – Le poche esistenti e di qualità, hanno costi spesso elevati; – In generale non esistono molte ricerche di questo tipo in campo sociale.

Realizzazione di ricerche sul "CAMPO":

– questionari, interviste strutturate o semi-strutturate;
– *focus group* (utenti, testimoni privilegiati, *stakeholders*, ecc.);
– interviste in profondità a testimoni privilegiati;
– raccolta di storie di vita;
– osservazione partecipante e non strutturata o semistrutturata.

Punti di forza	Punti di debolezza
– Aggiungono la forza della "parola viva", dei vissuti e delle esperienze personali ai semplici dati statistici e numerici di una ricerca; – Soprattutto i *focus groups* permettono la riflessione e il confronto tra più punti di vista rispetto ad un determinato problema/fenomeno; – Ci permettono di raccogliere informazioni, suggerimenti e punti di vista di qualità dalle persone direttamente interessate dal problema/fenomeno o da chi con esso vi lavora quotidianamente; – Permettono di raccogliere una serie di informazioni di tipo soggettivo e osservativo, impossibili da rilevare con strumenti più standardizzati;	– Nella maggior parte dei casi, questi metodi di ricerca hanno dei costi molto elevati; – Non sempre il dato soggettivo e osservativo risulta essere più attendibile o di "qualità" rispetto a un dato oggettivo di una ricerca; – Infatti nei giudizi e nelle osservazioni personali degli intervistati influiscono in maniera potente una serie di condizionamenti derivanti dalla storia di vita; – Lo stesso meccanismo vale per l'osservatore/intervistatore; – Infine, il dato soggettivo, per quanto più ricco, risulta difficilmente standardizzabile o sintetizzabile e quindi, condivisibile all'esterno.

Dopo questa rapida ed esemplificata disamina dei principali strumenti di ricerca utilizzabili, va precisato che il miglior risultato lo si potrà conseguire progettando, di volta in volta, delle modalità di ricerca adatte al bisogno del momento o alle specifiche richieste di un eventuale bando. Resta inteso, comunque, che la migliore ricerca/analisi del problema/bisogno, sarà sempre quella che integrerà in maniera intelligente tra loro 2 o più strumenti tra quelli poc'anzi descritti.

Infine, una volta scelti gli strumenti di ricerca da adottare, e soprattutto nel caso in cui si dovesse optare per ricerche di tipo *DESK*, sarà bene che ogni progettista si doti di una sua personale "CASSETTA DEGLI ATTREZZI", ovvero di una cartella in cui archiviare e aggiornare ogni giorno con nuovi inserimenti tutti gli indirizzi sitografici o bibliografici utili per i propri progetti presenti o futuri.

In tal senso, qui di seguito, provvediamo a fornirvi un elenco indicativo e non esaustivo di alcuni siti internet interessanti, rispetto al reperimento di dati e informazioni socio-statistiche:

PER RICERCHE DI BANDI E INFORMAZIONI A LIVELLO EUROPEO

Il Portale dell'Unione Europea
www.europa.eu.int

Sito della Commissione Europea
ec.europa.eu

Pagina elenco di tutte le Direzioni Generali
ec.europa.eu/dgs_it.htm

Per consultare la Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (G.U.C.E.)
eur-lex.europa.eu/it/index.htm

Sito semplificato per la ricerca bandi europei
www.europafacile.net

PER RICERCHE DI BANDI E INFORMAZIONI A LIVELLO NAZIONALE

Sito del Ministero Italiano del Lavoro e delle Politiche Sociali
www.welfare.gov.it

Per consultare la Gazzetta Ufficiale Italiana
www.gazzettaufficiale.it

Sezione del Ministero del Lavoro dedicata al Fondo sociale europeo in Italia
www.welfare.gov.it/europalavoro

Sito dell'Agenzia Italia Lavoro
www.italialavoro.it

PER RICERCHE DI BANDI E INFORMAZIONI A LIVELLO REGIONALE

Sito della Regione Puglia
www.regione.puglia.it

Sito del Por Puglia
http://por.regione.puglia.it/index_it.php?id=0|0

Per consultare il Bollettino Ufficiale della Regione Puglia (BURP)
http://www.regione.puglia.it/index.php?page=burp&opz=lrubrica

SITI VARI PER ATTIVITÀ DI RICERCA DA CUI ATTINGERE MATERIALI E INFORMAZIONI IN AMBITO SOCIALE (LAVORO, CULTURA, AMBIENTE, ECC.)

Sezione aree tematiche del sito Regione Puglia
http://www.regione.puglia.it/index.php?page=macroaree&opz=listcanali&cust=1

IPRES – Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali (utilissimi i "rapporti" pubblicati: cfr. *Puglia in cifre 2006*)
http://87.24.239.241/IPRES/

ISTAT
http://www.istat.it/

IRES – Istituto di Ricerche Economiche e Sociali
http://www.ires.it/

CENSIS – Centro studi investimenti sociali (ottimi i rapporti annuali)
www.censis.it

ISFOL – Istituto Sviluppo Formazione Professionale dei lavoratori (tutto su lavoro, orientamento, fabbisogni professionali, ecc.)
www.isfol.it

IIMS – Istituto Italiano di Medicina Sociale
http://portale.iims.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1

Istituto degli innocenti
http://www.istitutodeglinnocenti.it/index.jsf

Centro Nazionale di Documentazione e Analisi sull'Infanzia e l'Adolescenza
http://www.minori.it/

Formez – Centro di Formazione e studi (ente di ricerca e consulenza per la pubblica amministrazione che realizza centinaia di progetti all'anno, materiali, prodotti di intervento e ricerca, ecc.)

www.formez.it Da questo sito, nell'area Welfare (Regione Puglia) è possibile scaricare il Piano Regionale delle Politiche Sociali 2005/2007.

Inoltre, è doveroso nonché possibile e necessario estendere le attività di ricerca, secondo specifici bisogni alle seguenti categorie di siti internet:

– Amministrazioni pubbliche Regionali, Nazionali e locali.
– Ambiti territoriali per i piani sociali di zona.
– Siti specialistici per i vari ambiti disciplinari.
– Enti, imprese, organizzazioni, associazi oni, siti di categoria per la visione di progetti e materiali vari.
– Centri nazionali di rappresentanza del Terzo settore, del volontariato sociale, ambientale, culturale, ecc.

Esercizio 1

Utilizzando la metodologia delle DOMANDE GUIDA

■ Analizzate la situazione dei minori nella Città/Provincia/Regione di..... (*a vostra scelta*). In particolare, focalizzate l'attenzione sui cosiddetti fenomeni della "devianza minorile", del disagio sociale minorile e del rischio di devianza con riferimento ai minori che vivono nelle aree periferiche e maggiormente degradate delle città. Individuate nel dettaglio le cause del fenomeno descrivendo le giuste correlazioni di causa-effetto mediante opportune informazioni ed indicatori socio-statistici.

■ Per fare ciò, scegliete gli "strumenti" di ricerca più adatti ed individuate le "fonti" da cui attingere i dati.

Esercizio 2

Traducete l'analisi del problema/bisogno in tal modo realizzata in un diagramma ALBERO DEI PROBLEMI. *Per entrambi gli esercizi potete scrivere nello specchietto sottostante.*

DOMANDE GUIDA:

- Su quale problema s'intende intervenire?
- Qual è la definizione del problema?
- In che modo si manifesta il problema? (*dati quantitativi e qualitativi*).
- Quali sono le cause del problema, di che natura sono?
- Per chi e perché è rilevante quel problema?
- Qual è la sua entità (*incidenza, rilevanza*) e se il problema è in espansione o meno
- Perché si ritiene importante intervenire su quel problema?
- Quale esigenza/lacuna/necessità emerge dall'analisi del problema?
- Che tipo di domanda emerge, si evidenzia? Cosa manca sul territorio?
- Chi (*servizi, gruppi, operatori*) nella comunità si sta già occupando di quel problema o del settore che include il problema? Con quali modalità?

Il mio albero dei problemi (*inserire*).

Fase 2. Identificazione degli obiettivi e dei beneficiari del progetto

Per chi non sa verso quale porto dirigersi, ogni vento è sbagliato.
(Seneca)

Con l'analisi dei problemi e dei bisogni abbiamo fatto una fotografia precisa della problematica che vogliamo osservare (ad esempio il problema del disagio minorile, oppure l'esclusione sociale dei disabili, ecc.) e abbiamo compreso quali possano essere i bisogni a cui dare risposta attraverso il nostro progetto.

Il passo successivo consiste in una corretta definizione dell'OBIETTIVO GENERALE (altrimenti detto "scopo del progetto", oppure "*mission*"), degli eventuali sotto-obiettivi e dei fondamentali OBIETTIVI SPECIFICI.

Porre degli obiettivi significa esplicitare cosa si desidera cambiare, in chi, in che senso, in quale misura. Un primo punto essenziale rispetto alla definizione degli obiettivi è il seguente: i diversi obiettivi da perseguire attraverso il progetto devono essere congruenti con l'analisi e la definizione del problema effettuata.

La gerarchia logica degli obiettivi, prevede questa sequenza:

OBIETTIVO GENERALE
↓
SOTTO-OBIETTIVI
↓
OBIETTIVI SPECIFICI



In un progetto si possono generalmente distinguere, quindi, diversi livelli di obiettivi:

a) *uno scopo generale od obiettivo generale*, che indica un'aspirazione, una direzione, una formulazione generica e abbastanza astratta;

b) *alcuni sotto-obiettivi*: quando l'obiettivo o scopo generale è ampio, prima di passare alla definizione degli obiettivi specifici, sarà utile scinderlo in più sotto-obiettivi, dai quali poi discenderanno gli obiettivi specifici. I sotto-obiettivi sono ancora abbastanza ampi ma già delimitano e definiscono meglio gli scopi che s'intende raggiungere;

c) *obiettivi specifici*, che indicano con chiarezza i cambiamenti o ri-

sultati attesi. Da ogni sotto-obiettivo discendono uno o più obiettivi specifici.

Il primo passaggio utile per la definizione degli obiettivi di un progetto, consiste nell'effettuare la CONVERSIONE dell'albero dei problemi. Prestate molta attenzione: **la tecnica della CONVERSIONE** è una delle principali tecniche utilizzate dai progettisti.

Tale tecnica *consiste nel prendere l'albero dei problemi che avete elaborato e CONVERTIRE in un linguaggio POSITIVO, volto alla soluzione*, tutti i livelli, rami e foglie dell'albero.

È più semplice fare un esempio; prendiamo l'albero dei problemi (quello compilato) del precedente paragrafo:



Ora proviamo a "CONVERTIRE IN POSITIVO" tutte le frasi e affermazioni che vi sono contenute, ad esempio:

– sub-cultura e valori criminali diventano → promuovere la cultura della legalità;

– assenza e disgregazione delle famiglie diventa → favorire la funzione educativa della famiglia;

– incremento della violenza e fenomeni criminosi diventa → contrastare e prevenire fenomeni criminali minorili.

Convertendo tutto l'albero dei problemi, questo diventa un **ALBERO DEGLI OBIETTIVI**. Se andiamo a osservare più da vicino questo processo, ci accorgiamo che i vari livelli dell'albero dei problemi – se convertiti in positivo – avranno un loro corrispettivo sull'albero degli obiettivi. Più esattamente succederà che:

ALBERO DEI PROBLEMI		ALBERO DEGLI OBIETTIVI
EFFETTO/CONSEGUENZA	*diventa* ⟷	OBIETTIVO GENERALE – scopo del progetto
PROBLEMA	*diventa* ⟷	OBIETTIVI SPECIFICI
CAUSE	*diventa* ⟷	AZIONI DEL PROGETTO

Quindi vediamo cosa succede convertendo tutto l'albero, per ottenere il nostro ALBERO DEGLI OBIETTIVI:



Esercizio 3

Recuperate l'albero dei problemi che avete sviluppato nel precedente esercizio e CONVERTITELO *in un* ALBERO DEGLI OBIETTIVI.

Dall'albero degli obiettivi, alla scrittura estesa degli obiettivi

Una volta terminato il grafico ALBERO DEGLI OBIETTIVI, siamo pronti per scrivere correttamente gli obiettivi del nostro progetto. Partendo dall'obiet-

tivo generale che abbiamo posizionato sul nostro albero, **iniziamo a sviluppare l'obiettivo generale del progetto**.

L'obiettivo generale o *MISSION* di un progetto *è* una dichiarazione di intenti e desideri, formulato in modo abbastanza ampio e vago, tale da contenere in sé tutto il senso, il significato e la MISSIONE del progetto. Tale missione, deve indicare la DIREZIONE, il PUNTO DI ARRIVO ideale a cui il progetto aspira. Ad esempio dei buoni obiettivi generali potrebbero essere i seguenti:

- *Lo scopo del progetto... (*nome del progetto*) è prevenire le forme di disagio esistenziale e materiale dei minori provenienti dal quartiere ..... favorendo uno sviluppo armonico della loro personalità in ambito affettivo e relazionale, attraverso l'attivazione di un processo allargato di partecipazione e coinvolgimento del territorio, utilizzando il gioco e l'approccio ludico come veicoli privilegiati di crescita.*

- *Lo scopo del progetto... (*nome del progetto*) è favorire l'inclusione sociale di un gruppo di ragazzi disabili della Città di ..... mediante la sperimentazione di modelli innovativi di inserimento e accompagnamento al lavoro fondati sulla promozione attiva delle potenzialità residue delle persone diversamente abili, sul superamento delle barriere culturali intrapersonali e sociali che ostacolano il processo di integrazione e sulla promozione del valore della "diversità" come differenza qualitativa e diversa-abilità.*

I due obiettivi generali su esposti, non sono "GLI OBIETTIVI" migliori in assoluto che possano esistere, ma due esempi, due modalità possibili cui potreste ispirare i Vostri obiettivi generali.

È importante, tuttavia, che **la struttura della *mission* preveda**:

- Una frase introduttiva che chiarisca immediatamente lo scopo, il punto di arrivo del progetto = *Lo scopo del progetto... (*nome del progetto*) è prevenire le forme di disagio esistenziale e materiale.*
- Una definizione generale e di massima dei destinatari = *dei minori provenienti dal quartiere .....*
- Un breve periodo che specifichi la filosofia e la metodologia di fondo del progetto (ma che non deve mai andare nei dettagli del come e del cosa) = *favorendo uno sviluppo armonico della loro personalità in ambito affettivo e relazionale, attraverso l'attivazione di un processo allargato di partecipazione e coinvolgimento del territorio, utilizzando il gioco e l'approccio ludico come veicoli privilegiati di crescita.*

Un buon OBIETTIVO GENERALE non dovrebbe essere più lungo di 5 righe di quaderno e, comunque, mai più ampio di mezza pagina. In caso diverso

non staremmo più parlando di un semplice obiettivo, ma di qualcos'altro di ben diverso.

Esercizio 4

*Utilizzando la traccia dell'esercizio n. 2 descrivete qui di seguito l'*OBIETTIVO GENERALE *(scopo o* mission*) del vostro ipotetico progetto, utilizzando la "struttura" poc'anzi suggerita.*

L'obiettivo generale (scopo o mission) del progetto _____ è:

_____

_____

_____

_____

Ora, gli scopi così formulati sono adeguati come punto di partenza, come obiettivi generali, ma debbono poi essere seguiti dalla specificazione di obiettivi più chiari, che diano meno spazio ad interpretazioni soggettive, che possano essere operativi e che indichino, e chiaramente, quali specifici cambiamenti ci si aspetta (e in chi) e che portino in modo abbastanza univoco ad individuare degli indicatori adeguati.

Gli obiettivi così formulati possono chiamarsi **OBIETTIVI SPECIFICI** o anche **OBIETTIVI OPERATIVI**. La formulazione degli obiettivi specifici è indispensabile se si vuole valutare l'efficacia dell'intervento (un intervento si dice efficace quando raggiunge gli obiettivi che si era prefissato).

Quando si scelgono e si definiscono gli OBIETTIVI SPECIFICI bisogna preoccuparsi che essi siano rilevanti rispetto al problema da cui si è partiti, ragionevolmente raggiungibili e, per gli obiettivi specifici, formulati chiaramente.

Alcuni accorgimenti utili per elaborare gli obiettivi "specifici" sono:

– usare un verbo forte;
– specificare un effetto finale o risultato;
– specificare il tempo ipotizzato per il suo raggiungimento.

Un verbo forte indica un verbo orientato all'azione che descrive un comportamento osservabile e misurabile che dovrebbe accadere. Verbi forti sono: «incrementare», «aumentare», «diminuire», «trovare», mentre ad esem-

pio «promuovere», «facilitare», «incoraggiare» sono verbi troppo deboli, vaghi, non specifici.

Sarà utile inoltre verificare che i propri obiettivi si avvicinino quanto più possibile alla **formula SMART**, acronimo di largo uso nel campo della progettazione che sta a significare che un BUON OBIETTIVO DEVE ESSERE:

– ***Specific*** (specifico): chiunque leggendo il progetto deve farsi una chiara idea di ciò che sarà concretamente realizzato.
– ***Measurable*** (misurabile): gli obiettivi devono essere formulati in modo così concreto da poter valutare il loro grado di raggiungimento.
– ***Achievable*** (raggiungibile): devono essere realizzabili con le risorse a disposizione del progetto (finanziarie, umane, temporali, ecc.).
– ***Realistic*** (realistico): devono essere concretamente riferiti al contesto ed alle possibilità in cui sarà realizzato il progetto.
– ***Timed*** (pianificato nei tempi): gli obiettivi devono sempre essere raggiunti entro un arco di tempo stabilito.

Un altro suggerimento è di *specificare separatamente* i diversi risultati desiderati.

Fate, infine, attenzione a un problema molto grave e frequente nella formulazione degli obiettivi: spesso gli obiettivi sono confusi con le attività necessarie per raggiungerli. Mentre l'obiettivo indica la meta finale, il cambiamento desiderato nei confronti di determinati destinatari, l'attività dice semplicemente cosa dovrà essere fatto in concreto per raggiungere quel dato obiettivo.

Pertanto i seguenti possono definirsi dei **corretti obiettivi specifici**:

– Incrementare il rendimento scolastico di ..... punti nel prossimo semestre degli alunni coinvolti nel progetto.
– Promuovere la diffusione della cultura della legalità.
– Limitare e prevenire i fenomeni di abuso di sostanze stupefacenti.
– Diminuire il tasso di recidiva criminale per reati penali minorili nel quartiere ..... entro .....

I seguenti, invece, **non potranno dirsi obiettivi specifici** in quanto non indicano uno scopo e una direzione, ma dicono direttamente le attività e le azioni da intraprendere (uno degli errori più frequenti nella progettazione):

– Attivare un centro diurno per ragazzi a rischio.
– Creare gruppi di incontro e socializzazione.
– Avviare uno sportello di ascolto.
– Promuovere manifestazioni culturali.

Esercizio 5

Avvalendovi dell'albero degli obiettivi e partendo dallo scopo generale sviluppato nell'esercizio, provvedete a scrivere da 5 a 10 max obiettivi specifici per il vostro progetto. Ricordate di utilizzare la formula SMART*, per migliorare l'efficacia dei vostri obiettivi.*

Obiettivo generale:

_____

_____

Obiettivi specifici:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Infine, ecco un'utile lista di controllo, DOMANDE GUIDA, anche per la formulazione degli obiettivi:

Identificazione dello scopo generale e della strategia:

– Qual è il cambiamento desiderato? Quali valori riflette?
– Che tipo di strategia di intervento si ha in mente?
– Quanto è condivisa e con chi?
– In chi si desidera il cambiamento, cioè chi sono i beneficiari dell'intervento?
– Come può essere definito lo scopo generale?
– Prima di definire gli obiettivi specifici, è utile scindere lo scopo generale in più sotto-obiettivi?

– Gli obiettivi sono rilevanti per il problema posto?
– Ci sono obiettivi a lungo termine e obiettivi più immediati?
– Ci sono obiettivi di natura diversa (ad es. politici, di immagine...)?
– L'intervento può essere suddiviso in più fasi? Se sì, sono stati formulati gli obiettivi delle diverse fasi?
– Perché si è deciso di intervenire su alcune cause piuttosto che su altre?

Formulazione degli obiettivi specifici:

– In termini concreti, misurabili, cosa ci si aspetta dal progetto?
– Quali risultati specifici (o operativi o esiti) ci si attende?

Per ogni obiettivo specifico:

– È congruente con l'obiettivo generale e con gli eventuali sotto-obiettivi?
– Indica un solo risultato desiderato o può essere scisso ulteriormente?
– Indica chiaramente quale risultato ci si aspetta e quando?
– Indica l'ammontare del cambiamento atteso?
– È confuso con un'attività? È confuso con una strategia?
– È possibile individuare degli indicatori per capire se l'obiettivo sarà raggiunto?

Dagli obiettivi specifici ai "risultati attesi"

Prestate la massima attenzione a quanto segue: spesso gli obiettivi specifici andranno ulteriormente sviluppati in termini di RISULTATI ATTESI.

Il RISULTATO atteso è il risultato concreto che mi attendo dal raggiungimento di un obiettivo specifico. Mentre l'obiettivo specifico è espresso con un verbo forte all'infinito, come ad esempio "sviluppare", "accrescere" ecc., il risultato atteso, dovendo dare il senso di un obiettivo "raggiunto", come se ci si trovasse dall'altra parte dell'ostacolo una volta superato, sarà espresso con *un verbo al participio passato* come ad esempio: «reati minorili diminuiti del 2%», «comportamenti pro sociali aumentati di numero e frequenza», ecc.

Parlando di individuazione dei risultati attesi, diventa fondamentale il tema degli INDICATORI; un *indicatore* è una variabile che, misurata, dà delle *indicazioni sull'efficacia di un intervento*.

Quindi è chiaro che se io voglio ragionevolmente poter dire che un obiettivo specifico è stato raggiunto o meno (risultato atteso), devo anche individuare un comportamento, un fattore, un elemento (cioè una variabile) concreto che mi dia la PROVA SCIENTIFICA dell'esistenza o meno del feno-

meno. Negli esempi citati, pertanto, gli indicatori erano nell'ordine: numero % dei reati minorili e numero e frequenza di comportamenti pro-sociali (definizione alquanto vaga che va ulteriormente spezzettata in comportamenti più concreti e osservabili).

Esercizio 6

Seguendo l'esempio qui sotto riportato, completate la tabella, sviluppando tutti i vostri obiettivi specifici in termini di risultati attesi e di relativi indicatori.

Obiettivi specifici	Risultati attesi	Indicatori
Sviluppare le competenze pro-sociali dei minori coinvolti	*Comportamenti pro-sociali e atteggiamenti positivi incrementati per numero e frequenza*	*– N. e frequenza utilizzo linguaggio positivo in situazioni critiche* *– N. e frequenza utilizzo linguaggio quale strumento soluzione conflitti* *– Voto condotta scolastica* *– N. e frequenza Atteggiamenti di avvicinamento ed empatia*

La definizione dei Beneficiari (diretti e indiretti) del progetto

Parallelamente alla definizione degli obiettivi (quasi sempre già partendo dall'obiettivo generale) o addirittura già da molto prima, dalla fase di IDEAZIONE di massima del progetto, vanno chiaramente definiti i destinatari, ovvero le persone, i soggetti o i gruppi a cui saranno rivolte le attività del progetto e nei confronti dei quali ci attendiamo determinati cambiamenti.

Nella definizione dei beneficiari o destinatari del progetto, dobbiamo sapere che, quasi sempre, possono esistere **2 LIVELLI di beneficiari all'interno di un progetto**:

1. *Beneficiari DIRETTI*: sono quei destinatari che usufruiscono in maniera diretta delle attività e dei benefici delle varie azioni del progetto e rispetto ai quali il progetto stesso è stato formulato, al fine di generare un miglioramento di qualche tipo; ad esempio, beneficiari diretti sono: i minori che partecipano alle attività di un centro ludico, i disabili per i quali si attiva un servizio di sostegno scolastico, gli anziani che usufruiscono di una prestazione di assistenza domiciliare, ecc.

2. *Beneficiari INDIRETTI o INTERMEDI*: sono destinatari di secondo livello intendendo con ciò non destinatari di secondaria importanza ma beneficiari non diretti delle principali azioni di cambiamento del progetto. Sono dei destinatari che usufruendo di alcune azioni trasversali o di alcuni effetti indiretti del progetto, possono a loro volta essere un veicolo di crescita e cambiamento per i destinatari finali, per i beneficiari diretti. Ad esempio, sono beneficiari intermedi: gli educatori che vengono formati per lavorare nel centro ludico per minori, i cittadini e gli assistenti sociali che vengono coinvolti in una serie di interviste e ricerche sociali finalizzate a ottimizzare l'impatto di un servizio per disabili, ecc.

Anche per la definizione dei beneficiari diretti e indiretti di un progetto, sarà utile porsi una serie di domande guida:

– Qual è la popolazione, il gruppo nel quale ci si aspetta il cambiamento? Quanto è numeroso?

– Quali sono le sue caratteristiche socio-demografiche? Quali valori, cultura, abitudini lo contraddistinguono? Percepisce il problema? Desidera i cambiamenti auspicati dal progetto? I suoi valori sono compatibili con i valori veicolati dal progetto?

– Come si può favorirne il coinvolgimento?

– Come si può contattare, raggiungere?

– C'è un gruppo coinvolto direttamente ed uno coinvolto indirettamente? Ovvero il gruppo nel quale si desidera ottenere il cambiamento è lo stesso cui si rivolgono le attività?

Complessivamente l'indicazione dei destinatari di un progetto dovrebbe (come per la *mission*) essere breve, chiara e concisa, di una lunghezza non superiore ai 5 righi e, comunque, mai superiore alla mezza pagina.

Esercizio 7

Descrivete in max 5-7 righi i beneficiari diretti e indiretti (solo se necessario) del vostro progetto.

Fase 3. Modello di intervento e attività del progetto

L'azione è eloquenza
(Aristotele)

Una volta che si sono definiti gli obiettivi specifici (i traguardi concreti e misurabili) del progetto, dobbiamo studiare una strategia di intervento, una metodologia e una serie di attività, che in maniera SCIENTIFICA e focalizzata ci permettano di raggiungere i diversi obiettivi posti.

La fase 1 (analisi del problema/bisogno) e la fase 2 (definizione degli obiettivi) rappresentano di sicuro gli elementi strategici per la buona formulazione di un progetto. Se si realizza una lettura errata o approssimativa del problema, oppure se si definiscono degli obiettivi aleatori, generici, incongruenti rispetto al problema, il progetto sarà di sicuro destinato al pieno fallimento. Al contrario, la corretta formulazione delle fasi 1 e 2 è già un'ottima garanzia di qualità del progetto.

Tuttavia, la **FASE 3** – la definizione del modello di intervento e delle azioni/attività del progetto – rappresenta il cuore, **IL NUCLEO CENTRALE DI OGNI PROGETTO**.

Per definire il modello di intervento e le attività da realizzare, insomma per definire il COSA FARE, dopo aver formulato gli obiettivi specifici, dobbiamo anzitutto porci una serie di domande:

– Quali attività dovranno essere svolte per raggiungere gli obiettivi prefissati?

– Perché si scelgono quelle attività/modalità e non altre; in base a quali teorie (approcci, modelli di riferimento, esperienze, ecc.)?

– Si sono scelte le attività che danno più probabilità di raggiungere gli obiettivi posti?

– Le attività sono raggruppabili in fasi, macro-fasi (azioni)? Se sì, quali?

– Che coerenza c'è tra le diverse fasi del progetto?

Questa è la fase della progettazione in cui diventano più che mai necessarie 2 doti che il progettista può e deve sviluppare:

1. bagaglio culturale rispetto alla tematica e materia di intervento del progetto;
2. creatività.

Infatti, solo la cultura personale, il confronto con altre persone, il lavoro di gruppo e la creatività potranno suggerirci le metodologie e le soluzioni ottimali da adottare per il raggiungimento di specifici obiettivi. Nessuno potrà mai ragionevolmente sostenere che una soluzione sia in assoluto migliore o peggiore di un'altra; tuttavia, la cultura scientifica, la conoscenza di dati di ricerca e di esperienze simili già sviluppate in passato, possono offrire delle fonti attendibili a cui fare riferimento.

Per maggiore chiarezza illustriamo di seguito quali possono essere le varie **FONTI DI ISPIRAZIONE per determinare il modello di intervento e le attività del nostro progetto:**

a) altri progetti o esperienze di cui siamo direttamente a conoscenza;
b) progetti o esperienze individuati tramite attività di ricerca (buone prassi);
c) scuole teoriche, approcci o modelli di riferimento;
d) letture, ricerche, cultura personale;
e) consultazione con il territorio, progettazione partecipata, indicazioni dalla rete dei partner.

Generalmente in questa fase della progettazione è utile servirsi di alcune **TECNICHE DI CREATIVITÀ** capaci di far germinare tutte le risorse e le idee migliori per affrontare determinati problemi.

Tra le numerose tecniche disponibili ne selezioniamo 2 collegate tra loro:

a) Il processo creativo.
b) La tecnica del *brainstorming.*

Il processo creativo consta di 3 fasi:

1. Fase del bombardamento = raccogliete tutti i materiali, le idee, gli spunti, le ricerche relative al problema che volete affrontare e "riempitevi" di informazioni. Studiate e leggete.
2. Fase di incubazione = dopo la grande "abbuffata" di idee e informazioni è assolutamente necessario sospendere totalmente l'impegno mentale

e dedicarsi ad altre attività rilassanti che non abbiano nulla a che vedere con il progetto. La fase di incubazione può durare alcune ore o alcuni giorni in base al tempo disponibile.

3. Fase produttiva = dopo il periodo di riposo, ci si mette davanti a un foglio e si iniziano a buttare giù quante più idee giungano rapidamente in mente, senza effettuare troppi giudizi o censure. Vedrete che molte idee nuove e collegamenti impensabili, sorgeranno automaticamente da sé. Sembra impossibile ma è proprio così.

Nella fase produttiva potrà esservi utile una seconda tecnica: la tecnica del *brainstorming*.

Questa tecnica è molto utilizzata nel settore della pubblicità; è una tecnica il cui massimo potenziale lo si raggiunge in GRUPPO. Il significato letterale di questa espressione è "tempesta nel cervello" e sta a indicare un processo creativo nel quale, grazie alla totale assenza di giudizio, si possono scatenare le più interessanti risorse mentali delle persone.

Il *brainstorming* consta delle seguenti fasi:

1. Fase di avvio = si propone il tema o problema rispetto al quale trovare idee e soluzioni.

2. Fase creativa = a turno, senza un ordine preciso, tutti i componenti del gruppo iniziano ad esprimere idee e soluzioni di GETTO, senza riflettere troppo. La regola fondamentale è TOTALE ASSENZA DI GIUDIZIO: proprio così, in questa fase è assolutamente vietato giudicare o valutare la fattibilità o validità delle varie idee; le si accettano così come sono. Una persona provvederà a segnare tutte le idee su un GRANDE FOGLIO appeso al muro o ad una lavagna.

3. Fase critica = si raccolgono tutte le idee prodotte e le si inizia a selezionare secondo criteri più razionali di fattibilità e validità rispetto alle risorse disponibili ed alle caratteristiche del problema posto. Si accorpano le idee simili tra loro. Si escludono quelle meno fattibili o realistiche. La fase critica va gestita in maniera partecipata con il contributo di tutti.

4. Fase conclusiva = il prodotto finale esprimerà le volontà, le energie e le idee di tutto il gruppo e non solo dei singoli partecipanti.

Esercizio 8

Prendete "uno alla volta" gli obiettivi specifici che avete sviluppato nell'esercizio n. 6 e per ognuno di essi sviluppate 2-3 idee diverse di intervento, avendo cura di rispettare sempre il principio cardine della buona progettazione: la CONGUENZA *tra obiettivi e azioni. Per fare ciò, partite dalla formulazione delle* DOMANDE GUIDA*, poi passate a raccogliere materiali dalle varie "fonti", come indicato, infine applicate le tecniche di creatività suggerite.*

Obiettivo specifico n. 1 _____

Obiettivo specifico n. 2 _____

Obiettivo specifico n. _____

Obiettivo specifico n. _____

Obiettivo specifico n. _____

Ciò che avete appena fatto è stato dare libero sfogo alla vostra creatività per individuare le possibili azioni, attività, strategie, metodologie di intervento, per il raggiungimento degli obiettivi specifici.

Prima di procedere, tuttavia, è necessario chiarire ancora alcuni termini, la cui acquisizione costituisce un importante bagaglio per il progettista.

1. Per **AZIONE** intendiamo un insieme unico, coordinato e coerente di "attività", volte a un determinato fine/risultato. L'azione, pertanto, è il cuore della parte di intervento di un progetto, in quanto rappresenta il MACRO-CONTENITORE all'interno del quale il progettista potrà andare a inserire una serie di attività e sotto-attività; ad esempio un'azione può essere:

– avvio dello Sportello di ASCOLTO "ComunicAzione";
– implementazione di una campagna di comunicazione sulle LEGALITÀ;
– realizzazione di percorsi di animazione ludica di quartiere;
– realizzazione di un evento/fiera dei prodotti "etici";

– attivazione di un'équipe per il sostegno scolastico per alunni multiproblematici.

2. Ognuna di queste azioni, poi, può (anzi deve) essere a sua volta suddivisa e dettagliata nelle **ATTIVITÀ** più piccole che la costituiscono, che la arricchiscono e che, magari, la rendono unica poiché sono peculiari rispetto ad altri progetti; facciamo alcuni esempi:

Azione: Avvio dello Sportello di ASCOLTO "ComunicAzione"

Attività:

– sostegno psicologico individuale e di gruppo a genitori e famiglie;
– percorsi di formazione e sensibilizzazione alla genitorialità;
– sportello di consulenza "remoto" on line;
– realizzazione di attività cineforum sui temi della crescita e dell'educazione;
– organizzazione di eventi/incontro e feste intergenerazionali;

Azione: Implementazione di una campagna di comunicazione sulla LEGALITÀ

Attività:

– realizzazione di uno spot televisivo a diffusione locale realizzato attraverso un concorso di idee e la co-progettazione della scuole medie e superiori del territorio;
– diffusione di spot radiofonici;
– equipe informative e ludico/animative c/o scuole medie e superiori delle città di...
– realizzazione di n. 2 convegni e tavole rotonde sui temi...
– Diffusione di un KIT "comunichiamo la legalità" c/o scuole elementari-medie e superiori della città di...

3. Per **STRATEGIA**, invece, consideriamo una categoria ancora più ampia e astratta rispetto a quella delle attività. **La strategia, infatti, è un insieme coerente e logicamente organizzato di azioni**, che complessivamente esprimono una sorta di idea di insieme, per l'appunto una strategia di insieme che è sottesa a tutte le azioni, trasversale ad esse; ad esempio una strategia può essere così formulata: il presente progetto si basa su una strategia di intervento di tipo "attivista", finalizzato alla promozione delle capacità autonome delle persone, ecc.

Data la generalità del concetto di strategia, questa è spesso utilizzata nelle fasi iniziali, nelle premesse di un progetto e, ancora più spesso, nell'am-

bito della formulazione della *MISSION* (dell'obiettivo generale). Quindi, non utilizzeremo la strategia per costruire le azioni nei prossimi esercizi.

4. Per **METODOLOGIA**, infine, intendiamo un "modo di fare" o un "modo di essere" a cui il progetto ispirerà lo svolgimento delle varie azioni e attività; spesso tale "modo di fare" o "modo di essere" è preso in prestito da una scuola teorica di riferimento. Sono esempi di metodologia di intervento: l'approccio "rogersiano" (dal nome del suo ideatore Carl Rogers), centrato sulla persona, l'approccio "pedagogico esistenzialista", la strategia degli "stadi prossimali di apprendimento", la metodologia "LISS", ecc. Pertanto, è spesso utile aggiungere alla descrizione di un'azione suddivisa in attività anche una breve indicazione del quadro metodologico di riferimento al quale ci si atterrà nello svolgimento dei compiti descritti.

Esercizio 9

Per svolgere bene il passaggio dagli obiettivi alle azioni e alle attività, sarà utile compilare la seguente tabella. In essa, dovrete far corrispondere a ogni obiettivo specifico, una o più AZIONI di intervento; quindi, per ogni azione dovrete sviluppare 2 o più ATTIVITÀ.

Obiettivi specifici	Azioni	Attività

La "formula segreta" per lo sviluppo di azioni efficaci

Infine, vi sveliamo la "formula segreta" per sviluppare una descrizione delle AZIONI di massimo impatto ed efficacia, da applicare nel momento in cui vi troverete realmente di fronte a un formulario "bianco". Tale formula è da noi denominata la **formula delle 3P**:

P1 – Premessa: ogni azione va introdotta con una breve premessa in cui siano chiariti almeno tre punti fondamentali:

1. cosa è l'azione: «questa azione intende avviare uno sportello di ascolto destinato alla famiglie coinvolte nel progetto»;

2. *Reason Why* (la "ragione per cui" l'azione è utile/importante): «il suo scopo è quello di sostenere e sviluppare la funzione e le competenze genitoriali, grazie a un'azione di costante ascolto e affiancamento personalizzato del nucleo familiare anche nei momenti più critici»;

3. *Benefits* (i benefici a cui l'azione porta): «grazie a tale azione si potrà migliorare la funzione educativa delle coppie genitoriali, restituendo alle stesse responsabilità ed autonomia nella gestione del proprio progetto di vita».

P2 – Processo/prodotto: dopo la premessa introduttiva, l'azione deve indicare i processi con cui la stessa si realizzerà (il modo in cui sarà organizzata e funzionerà) e soprattutto i "prodotti" (attività e sotto-attività) a cui darà vita. Facciamo un esempio.

Lo sportello di ascolto prevede l'allestimento di un *setting* appositamente dedicato alle attività di ascolto in un clima sereno e riservato c/o la sede dell'associazione .....; vi sarà, inoltre, uno spazio comune adatto alla realizzazione delle attività di gruppo e delle attività di animazione allargate. L'azione dello sportello di ascolto interverrà sia singolarmente con un sostegno psicologico mirato e azioni di mediazione familiare sulla coppia o sui nuclei familiari, sia con varie attività di formazione e animazione. In particolare, si prevede la realizzazione delle seguenti attività:

– sostegno psicologico individuale e di gruppo a genitori e famiglie;
– percorsi di formazione e sensibilizzazione alla genitorialità;
– sportello di consulenza "remoto" on line;
– realizzazione di attività cineforum sui temi della crescita e dell'educazione;
– organizzazione di eventi/incontro e feste intergenerazionali.

P3 – Programmazione: dopo la descrizione del processo/prodotto, sarà utile definire una programmazione di massima dei tempi e delle risorse umane necessarie per il funzionamento delle varie attività. Facciamo un esempio:

Tempi:
Lo sportello sarà attivo 3 giorni a settimana per almeno 9 ore settimanali, secondo un orario flessibile da determinarsi in corso d'opera, sulla base delle specifiche esigenze degli utenti seguiti.

Risorse Umane:
– 1 Psicologo specializzato in *counseling* familiare per le attività di ascolto e sostegno familiare individuale e di gruppo.

– 1 Mediatore Familiare.
– 1 Educatore/animatore ludico-ricreativo per la attività di animazione educativa, culturale e per la formazione genitoriale.

Quindi, mettendo insieme i "pezzi" della formula delle 3P, vediamo cosa viene fuori:

Azione: **Avvio dello Sportello di ASCOLTO "ComunicAzione"**

PREMESSA

Questa azione intende avviare uno sportello di ascolto destinato alla famiglie coinvolte nel progetto allo scopo di sostenere e sviluppare la funzione e le competenze genitoriali, grazie a un'azione di costante ascolto e affiancamento personalizzato del nucleo familiare anche nei momenti più critici. Con tale azione si potrà migliorare la funzione educativa delle coppie genitoriali, restituendo alle stesse responsabilità e autonomia nella gestione del proprio progetto di vita.

PROCESSO/PRODOTTO

Lo sportello di ascolto prevede l'allestimento di un "*setting*" appositamente dedicato alle attività di ascolto in un clima sereno e riservato c/o la sede dell'associazione .....; vi sarà, inoltre, uno spazio comune adatto alla realizzazione delle attività di gruppo e delle attività di animazione allargate. L'azione dello sportello di ascolto interverrà sia singolarmente con un sostegno psicologico mirato e azioni di mediazione familiare sulla coppia o sui nuclei familiari, sia con varie attività di formazione e animazione. In particolare, si prevede la realizzazione delle seguenti attività:

– sostegno psicologico individuale e di gruppo a genitori e famiglie;
– percorsi di formazione e sensibilizzazione alla genitorialità;
– sportello di consulenza "remoto" on line;
– realizzazione di attività cineforum sui temi della crescita e dell'educazione;
– organizzazione di eventi/incontro e feste intergenerazionali.

PROGRAMMAZIONE

Tempi:

Lo sportello sarà attivo 3 giorni a settimana per almeno 9 ore setti-

manali, secondo un orario flessibile da determinarsi in corso d'opera, sulla base delle specifiche esigenze degli utenti seguiti.

Risorse Umane:

– 1 Psicologo specializzato in *counseling* familiare per le attività di ascolto e sostegno familiare individuale e di gruppo.
– 1 Mediatore Familiare.
– 1 Educatore/animatore ludico-ricreativo per la attività di animazione educativa, culturale e per la formazione genitoriale.

Esercizio 10

Ora prendete le azioni che avete creato nei precedenti esercizi e sviluppatele una per una secondo la FORMULA DELLE *3P; aiutatevi con le indicazioni contenute nello specchietto seguente:*

Titolo azione 1 _____

_____

Premessa (Cosa / Reason Why / Benefits) _____

_____

Processo/prodotto _____

_____

Programmazione _____

_____

Titolo azione 2 _____

_____

Premessa (Cosa / Reason Why / Benefits) _____

_____

Processo/prodotto _____

_____

Programmazione _____

_____

L'organizzazione di un progetto in FASI

Molto spesso un progetto si dispiega in più momenti differenti o in fasi. Pertanto, in considerazione delle AZIONI e attività descritte precedentemente, possiamo organizzare le stesse in una sequenza temporale logica, suddivisa in Fase 1..., Fase 2..., Fase 3..., ecc.

Per far ciò sarà necessario elaborare un **TIME-SHEET GENERALE**, ovvero una descrizione delle attività previste all'interno di ogni macro fase del progetto, con le tempistiche e/o modalità organizzative specifiche per ognuna di esse. Questo diagramma temporale, è noto anche come **DIAGRAMMA DI GANTT**.

Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti: porta il nome dell'ingegnere statunitense studioso di scienze sociali che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt (1861-1919). Usato principalmente nelle attività di *project management*, il diagramma è costruito partendo da un asse orizzontale, a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi), e da un asse verticale, a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto. Barre orizzontali di lunghezza variabile rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività. Queste barre possono sovrapporsi durante il medesimo arco temporale ad indicare la possibilità dello svolgimento in parallelo di alcune delle attività. Man mano che il progetto progredisce, delle barre secondarie, delle frecce o delle barre colorate possono essere aggiunte al diagramma, per indicare le attività sottostanti completate o una porzione completata di queste. Una linea verticale è utilizzata per indicare la data di riferimento.

Un diagramma di Gantt permette dunque la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto, dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento del progetto rappresentato; **esempio di un DIAGRAMMA DI GANTT semplificato**:

FASE	Azioni/attività	Mesi/anni...											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Preparazione	Selezione e formazione degli operatori												
	Coordinamento dei soggetti partner												
	Pubblicazione del bando per i destinatari												
	Selezione dei destinatari												
	Allestimento sedi												
2. Realizzazione	Avvio sportello di ascolto												
	Animazione di strada												
	Campagna di comunicazione												
3. Verifica in itinere e finale	Azioni di monitoraggio e valutazione												

N.B. Lo schema appena presentato è volutamente uno schema iper-semplificato che rappresenta una tra le decine di differenti possibili varianti e possibilità con cui elaborare il proprio diagramma di GANTT.

Al fine di offrire un quadro più completo rispetto alle varie modalità di utilizzo che potrete realizzare nei vostri progetti considerate quanto segue:

– Il diagramma può essere elaborato suddividendo il progetto in macrofasi, quindi in AZIONI, come da esempio sopra riportato.

– Il diagramma può essere elaborato suddividendo il progetto in macrofasi, quindi in azioni e persino in ATTIVITÀ, al fine di andare ancor più nel dettaglio.

– Il diagramma può essere elaborato partendo dalle azioni, anziché dalle fasi; in questo caso, sarà l'azione ad essere suddivisa al suo interno in Fase 1, Fase 2, Fase 3, ecc.

– Il diagramma può essere elaborato partendo dalle azioni, anziché dalle fasi; in questo caso, sarà l'azione a essere suddivisa al suo interno in Fase 1, Fase 2, Fase 3. Inoltre, ogni fase potrebbe essere ulteriormente suddivisa al suo interno in attività o in sub-fasi.

Insomma, ce n'è per tutti i gusti. A voi la scelta!

Esercizio 11

Prendete le azioni che avete sviluppato nell'esercizio n. 10 e costruite il vostro diagramma di GANTT*, secondo lo stile e la modalità che ritenete più adatta al progetto che state costruendo.*

Fase 4. Metodi e strumenti di valutazione e monitoraggio

La valutazione di un progetto

Partiamo da una domanda fondamentale: cosa vuol dire valutare un progetto sociale? Significa «giudicare sugli effetti provocati da un programma, un intervento, un servizio, su una popolazione target, in un dato contesto».

All'interno di un sistema "circolare" di progettazione, quale quello del *Project Circle Management*, il tema della valutazione assume un ruolo fondamentale, in quanto rappresenta quel momento trasversale a tutto il ciclo di vita progettuale in cui (con l'ausilio di determinate metodologie e strumenti) ci si sofferma ad analizzare in maniera critica e oggettiva – per quanto possibile – gli effetti, l'efficacia e l'impatto del progetto e delle diverse azioni sui destinatari finali, intermedi e sui contesti sociali più ampi.

Cosa valutare?

Ma quali devono essere gli oggetti di valutazione? Su che cosa focalizzare, con i dovuti strumenti e l'adeguata metodologia, la nostra attenzione? All'interno di un progetto sociale, possiamo sostanzialmente identificare 4 elementi passibili di valutazione:

1. L'ESITO/L'IMPATTO: ovvero l'efficacia del servizio, ottenibile attraverso un confronto tra gli obiettivi dichiarati dal progetto e i risultati concretamente conseguiti.
2. IL PROCESSO: ovvero le prestazioni e le attività svolte e il livello di soddisfazione degli utenti.
3. LA PRODUTTIVITÀ o efficacia, ovvero il rapporto tra i costi sostenuti e i risultati raggiunti.
4. LA STRUTTURA, ovvero l'adeguatezza della struttura organizzativa e della gestione delle risorse umane.

Come valutare?

La costruzione di un sistema di valutazione, prevede la definizione di una serie di elementi imprescindibili:

– definire l'OGGETTO della valutazione (cosa vado a valutare? In quale contesto? Nei confronti di chi?);

– definire i SOGGETTI della valutazione (chi realizzerà i vari processi valutativi, nei confronti di chi? In quali situazioni?);

– determinare i PROCESSI e gli STRUMENTI della valutazione (in quali situazioni e con quale procedura attueremo le varie prassi di valutazione? Quali saranno i metodi e gli strumenti di valutazione?

Definite tali condizioni di premessa, la valutazione deve rispondere a domande sul cambiamento di contesto che il progetto ha saputo generare: vi è stato tale cambiamento? Su chi o cosa ha agito? Si è determinato nella direzione che il progetto aveva previsto? Il cambiamento è stato davvero connesso all'azione progettuale o è stato frutto di concomitanze accidentali?

Va da sé che il cambiamento non deve essere orientato esclusivamente verso l'esterno dell'organizzazione, ma può anche assumere una valenza interna all'organizzazione stessa.

All'interno dei vari oggetti di valutazione che abbiamo appena analizzato, è fondamentale sviluppare dei processi di valutazione che vertano sempre sulle 2 DIMENSIONI della VALUTAZIONE: la **valutazione di processo** e la **valutazione di impatto.**

- La VALUTAZIONE DI PROCESSO ha lo scopo di evidenziare non il risultato finale o l'impatto che il progetto ha sui destinatari finali, bensì la congruenza interna, la fluidità e la qualità del funzionamento delle diverse fasi e azioni, nel perseguire le finalità e gli obiettivi del progetto. Ad esempio, sono oggetto di una valutazione di processo, i seguenti aspetti:

– valutazione dei livelli di cooperazione tra i soggetti (la rete ha sostenuto il processo? Ci sono state defezioni, deleghe, eccessive prese di responsabilità, confusioni di ruoli?);

– analisi delle procedure di partecipazione;

– analisi degli elementi facilitanti e ostacolanti il processo-analisi delle congruenze interne alle fasi progettuali (esiste una consequenzialità logica tra le diverse fasi progettuali?).

- La VALUTAZIONE DI IMPATTO ha lo scopo di valutare e misurare il livello di cambiamento generato sui diversi soggetti e sistemi direttamente o indirettamente interessati dalle azioni progettuali. Ad esempio, sono oggetto di una valutazione di impatto i cambiamenti generati nei confronti:

– degli utenti e/o destinatari di determinati interventi e servizi;

– del territorio e dei sistemi sociali di riferimento (famiglie, associazionismo, aziende, ecc.);

– degli operatori che hanno preso parte al progetto;
– delle reti territoriali pre-esistenti o attivate nel corso del progetto;
– dello scenario politico ed amministrativo di riferimento;
– di un determinato contesto o settore economico direttamente/indirettamente interessato dall'intervento progettuale.

Come già anticipato nel paragrafo sui risultati attesi di un progetto, nel campo della valutazione, assume un rilievo centrale il tema degli INDICATORI, dove per *indicatore* intendiamo una variabile che, misurata, dà delle *indicazioni (quanto più oggettive e osservabili possibili) sull'efficacia di un intervento.* Ad esempio, in una valutazione di impatto si potrà utilizzare un set di indicatori del tipo:

INDICATORI QUALITATIVI:

– carattere innovativo;
– valore aggiunto territoriale ai diversi sistemi presenti;
– valore delle risorse umane e tecniche;
– processi di *mainstreaming*.

INDICATORI QUANTITATIVI:

– n. attori/territori coinvolti;
– n. destinatari coinvolti;
– n. policy makers coinvolti;
– n. sperimentazioni territoriali attivate;
– modalità di diffusione dei risultati;
– tipologia delle organizzazioni coinvolte;
– n. incontri di pianificazione, implementazione, coordinamento, pilotaggio del processo.

Quando valutare?

Rispetto ai diversi momenti di gestione del progetto possiamo identificare:

Valutazione ex ante	Verifica le condizioni di contesto al momento dell'avvio dell'intervento rispetto alle condizioni in cui lo stesso è praticabile.
Valutazione in itinere	Prende in esame l'evoluzione del progetto nel breve periodo. Si tratta quindi di una valutazione applicata a intervalli di tempo e realizzata al fine di verificare la possibilità che si stiano raggiungendo i risultati attesi, proponendo eventuali aggiustamenti al piano di lavoro.

Valutazione intermedia	Viene svolta analizzando l'andamento del progetto su periodi medio-lunghi e riveste un grande valore strategico. In genere si realizza in corrispondenza di momenti-chiave del progetto, che in qualche modo possono essere considerati il punto di arrivo di una fase fondamentale. La valutazione intermedia cerca di verificare la coerenza tra avanzamento quantitativo (le attività vengono realizzate secondo il piano di lavoro inizialmente previsto?) e qualitativo (le attività producono gli effetti che ci aspettavamo?) e i risultati attesi al termine del progetto. La valutazione intermedia può proporre modifiche anche sostanziali al piano di attività ma in parte al quadro dei risultati attesi, in funzione del raggiungimento dell'obiettivo specifico e delle eventuali modifiche del contesto in cui si opera.
Valutazione finale	Si svolge a conclusione del progetto e analizza in modo articolato il grado di successo dell'iniziativa. Durante la valutazione finale si verifica l'efficienza del progetto nel raggiungere i risultati attesi e si cercano indicazioni sull'efficacia e sulla replicabilità dell'iniziativa. È possibile inoltre rilevare prime indicazioni sull'impatto dell'intervento.
Valutazione ex post	Cerca di misurare l'impatto del progetto nel medio periodo, a una certa distanza dalla fine dell'intervento esterno. Ne verifica l'impatto in termini di mutamenti di fondo e stabili nel tempo del contesto in cui si è svolto l'intervento.

La valutazione: consigli pratici (check-list)

Per attuare un'azione valutativa di un progetto occorre predisporre adeguati strumenti al fine di verificare la coerenza tra obiettivi e risultati, tra costi e tempi e per valutare il grado di soddisfacimento dell'utenza e del personale. La valutazione dunque va alla ricerca di un possibile cambiamento e ne valuta la portata e la natura, quindi non va percepita come controllo o come giudizio ma come un elemento di aiuto per il progetto.

Nell'approccio all'azione valutativa, può essere utile porsi una serie di domande a cui rispondere: si propone una lista non esaustiva che vuole essere una traccia orientativa nella fase di valutazione:

– In che modo verificare che gli obiettivi sono stati raggiunti?
– Quali strumenti usare?
– Il servizio è stato efficace (nell'ottica di corrispondenza obiettivi/risultati)?
– Gli utenti del progetto/servizio hanno soddisfatto le loro esigenze e i loro desideri?

– Che rapporto intercorre tra i costi sostenuti e i risultati raggiunti?
– La struttura che ha erogato il servizio è stata adeguata nella gestione del progetto?
– Gli operatori impiegati che qualità hanno erogato nello svolgimento del loro lavoro?
– Che strumenti o metodi utilizzare per svolgere una specifica fase?
– Gli obiettivi individuati ex ante sono gli stessi perseguiti in fase di attuazione?
– Qual è stato il grado di cooperazione dei soggetti coinvolti?
– In quale modo sono stati raggiunti i destinatari finali dell'intervento?
– Quali sono stati gli ostacoli o le facilitazioni incontrati?
– Quali sono state le procedure di partecipazione adottate?

Gli strumenti della valutazione

– Questionari o interviste strutturate, semi-strutturate, aperte.
– Griglie di osservazione.
– Schede di monitoraggio e *customer satisfaction*.
– *Focus groups* (utenti, testimoni privilegiati, *stakeholders*).
– Interviste in profondità.
– Interviste a testimoni privilegiati.
– Storie di vita.
– Raccolta dati ed informazioni socio-statistiche.

Fase 5. Costruzione del Piano Economico del progetto: mezzi, risorse.

Cosa è il Piano Economico di un progetto?

Il piano economico è la traduzione delle azioni progettuali in termini di costi prevedibili. Questa operazione può essere finalizzata alla gestione di risorse proprie oppure può risultare strumentale alla candidatura di un progetto a valere su un bando.

In questa seconda ipotesi la definizione del piano economico sarà ovviamente circoscritta all'ambito di ammissibilità definito dal bando stesso, che probabilmente indicherà le spese consentite, i parametri per il calcolo dei costi, le voci di spesa ammesse, ecc.

Ma cosa significa in concreto programmare i costi di un'iniziativa? In pratica significa effettuare le seguenti azioni:

a) definire la fattibilità economica di un progetto;
b) verificare la coerenza delle azioni, nonché la portata delle stesse, ri-

spetto al programma da seguire o ai contenuti dell'eventuale bando cui si intende rispondere;

c) tradurre in termini di costi previsti le azioni progettuali ipotizzate.

Di seguito, vi forniremo una serie di indicazioni pratiche e operative per riuscire a costruire facilmente un budget di progetto anche avendo poche o nulle conoscenze in campo economico. Le tecniche illustrate, infatti, non faranno riferimento a teorie finanziarie o economiche di alcun tipo ma solo all'esperienza concreta maturata nella costruzione di progetti.

La compilazione dello schema AZIONI/RISORSE

Il primo passaggio su cui ragionare per costruire il budget di un progetto è compilare in "brutta" uno schema di questo tipo:

Cosa faccio (azioni)	**Chi/cosa serve**	**Quanto costa**
	– RISORSE UMANE – ATTREZZATURE – STRUTTURE – MATERIALI VARI – ONERI FINANZIARI *(assicurazioni, ecc.)*	
Azione 1		
Azione 2		
Azione n.		

Esercizio 12

Provate a improvvisare la compilazione dello schema AZIONI/RISORSE sulla base delle conoscenze in vostro possesso al momento attuale. Fate l'esercizio con il progetto che avete sviluppato nel corso dei precedenti esercizi o con un altro a vostro piacimento.

Ora che avete improvvisato, dovete sapere che esistono una serie di costi tipici che vanno quasi sempre considerati in un progetto. Diciamo quasi sempre, perché anche in questo caso non esistono leggi assolute: deve essere la vostra sensibilità e intelligenza a guidarvi nella scelta delle giuste voci di costo da inserire in un progetto. Vi guideranno, inoltre, di volta in volta i seguenti 2 fattori:

1. le indicazioni del bando che ogni volta affronterete;
2. lo schema di budget offerto dallo stesso bando.

Ad ogni modo alcune voci tipiche, sono le seguenti:

Macrovoce	**Voci di spesa ammissibile**
Oneri di progettazione	È il costo riconosciuto per l'attività di progettazione, laddove essa fosse affidata a una o più unità professionali.
Costi di viaggio, trasporto, vitto, alloggio	Sono i costi relativi ad incontri di programmazione, monitoraggio, verifica, stage, seminari, corsi di formazione, missioni, consulenze. Vengono in genere riconosciuti, solitamente dietro adeguati giustificativi di spesa sostenuta, i costi di: – Vitto per personale interno/esterno; – Alloggio per personale interno/esterno; – Rimborsi spese per viaggio personale interno/esterno. In genere vengono definiti dei massimali di spesa (es.: max 30 euro per pasto o max hotel di terza categoria). Per i costi di viaggio in genere è ammissibile l'uso della propria automobile, in tal caso la spesa è stabilita solitamente in maniera forfettaria prevedendo il rimborso del quinto del valore corrente della benzina.
Costi per prestazioni professionali	Per la descrizione dei costi legati a questa categoria di spesa occorrerà esplicita in maniera chiara: – Tipologia contrattuale (incarico professionale/occasionale); – Tipologia di incarico; – Qualifica professionale; – Tempo di impegno settimanale; – Durata dell'impegno.
Costi per acquisto o noleggio beni	Dovranno essere indicati i costi relativi a: – Acquisto del bene; – Affitto o leasing dell'attrezzatura; – Ammortamento per la durata del progetto del bene di propria proprietà secondo la normativa civilistica corrente.
Costi relativi a fitto, utenze, ecc.	Spesso tali costi rientrano nelle spese generali, ad ogni modo può essere utile dargli piena evidenza. Ci riferiamo evidentemente a quei costi relativi ad immobili destinati al progetto, sia in maniera esclusiva che parziale (in tal caso i costi dovranno essere calcolati proquota). Lo stesso valga per le utenze. Quelle telefoniche dovrebbero essere evidenziabili (linea dedicata o tariffazione trasparente con attribuzione dei costi reali sulla base del traffico sostenuto).
Oneri finanziari	Si riferiscono ai costi per garanzie richieste dal finanziatore pubblico (fideiussioni, assicurazioni) o relativi all'attivazione dei flussi finanziari per la gestione del conto (interessi bancari passivi; tale spesa tuttavia in genere non è ritenuta ammissibile in caso di finanziamento pubblico).

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile
Costi di pubblicità e promozione	Vi rientrano i costi per garantire la visibilità delle attività progettuali nonché la pubblicazione e la diffusione dei risultati. A titolo di esempio rientrano in questa macrovoce le seguenti attività: stampa di brochure, manifesti, opuscoli, organizzazione di conferenze stampa, pubblicazione di materiali, acquisto di spazi pubblicitari, etc.
Spese generali	Tali spese sono quelle funzionali alla gestione del progetto: – Spese per collegamenti telematici; – Spese postali; – Cancelleria; – Materiale di consumo. Nelle spese generali possono rientrare i costi per le utenze ed i canoni di locazione, laddove non si definisca in proposito una specifica macrovoce di costo.
Altre categorie di spese	Tale macrovoce è finalizzata a prevedere quelle spese che, pur necessarie per la realizzazione del progetto, non trovano collocazione nelle precedenti voci indicate. Ad esempio: – Spese per azioni di documentazione; – Spese per azioni di monitoraggio; – Spese per ricerche; – Spese per seminari e conferenze.

Esercizio 13

Adesso riprendete la tabella che avete sviluppato nell'esercizio 12 e perfezionatela aggiungendo le eventuali voci di costo che vi sono sfuggite.

Fino a questo momento, soprattutto i meno esperti avranno brancolato nel buio rispetto a molte voci di costo, in quanto si saranno posti alcune domande tipo: ma come faccio a sapere quanto costa una determinata risorsa umana? Quanto costa un materiale? Quanto vale il noleggio di un'attrezzatura? Proviamo, quindi, a darvi alcune indicazioni generali; tuttavia, sappiate che da questo punto di vista esistono solo 3 regole fondamentali:

1. Esperienza (più scrivo progetti e più imparo a conoscere i costi delle varie risorse.
2. Chiedere direttamente preventivi e/o facendo specifiche ricerche on line.
3. Prendere spunto da precedenti budget di progetto dell'organizzazione per cui progettate, in quanto alcune voci di costo potrebbero essere "tipiche" di quella organizzazione e non di un'altra.

Vediamo ora – macro voce per macro voce – come procedere per quantificare il relativo importo:

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile	Come valutare il costo
Oneri di progettazione	È il costo riconosciuto per l'attività di progettazione, laddove essa fosse affidata a uno o più unità professionali.	Ipotizzate un tempo che secondo voi sia valido per lo sviluppo della progettazione. Calcolate il tempo in ore o giornate di lavoro. Ad ogni modo una giornata di lavoro non dovrebbe mai essere superiore a **500** euro ed il budget complessivo sulla progettazione dovrebbe rappresentare una percentuale variabile tra il 2% ed il 10% max del costo totale del progetto. N.B. **Non tutti i bandi consentono di prevedere costi di progettazione**.
Costi di viaggio, trasporto, vitto, alloggio	Sono i costi relativi ad incontri di programmazione, monitoraggio, verifica, stage, seminari, corsi di formazione, missioni, consulenze. Vengono in genere riconosciuti, solitamente dietro adeguati giustificativi di spesa sostenuta, i costi di: – vitto per personale interno/esterno; – alloggio per personale interno/esterno; – rimborsi spese per viaggio personale interno/esterno. In genere vengono definiti dei massimali di spesa (es.: max 30 euro per pasto o max hotel di terza categoria). Per i costi di viaggio in genere è ammissibile l'uso della propria automobile, in tal caso la spesa è stabilita solitamente in maniera forfettaria prevedendo il rimborso del quinto del valore corrente della benzina.	Dovete farvi una quadro chiaro di quanti viaggi o pasti potranno più o meno essere realizzati/consumati nel corso del progetto e quindi fare delle MOLTIPLICAZIONI. Si parte stabilendo dei costi forfettari per singolo pasto o singolo viaggio. Ad esempio in un corso di formazione con 20 partecipanti potrei: – stabilire un rimborso forfettario spese viaggio di 4 euro al giorno pro-capite (cifra stabilita in considerazione del costo medio dei viaggi nel raggio di provenienza dei partecipanti); – moltiplicare questa cifra per il numero dei partecipanti 4 x 20; – moltiplicare il risultato 80 x il numero dei giorni di corso, ad esempio 100; quindi 80 x 100 = 8.000. Cioè dovrei prevedere 8000 euro di spese di viaggio.

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile	Come valutare il costo
		Stesso discorso per il vitto. Ad ogni modo non tutti i bandi prevedono queste possibilità. **I bandi europei, danno degli specifici massimali di costo da considerare.**
Costi per prestazioni professionali	Per la descrizione dei costi legati a questa categoria di spesa occorrerà esplicita in maniera chiara: – tipologia contrattuale (incarico professionale/occasionale); – tipologia di incarico; – qualifica professionale; – tempo di impegno settimanale; – durata dell'impegno.	Per quanto riguarda le prestazioni professionali RIMANDIAMO AD UN SUCCESSIVO PARAGRAFO APPOSITAMENTE DEDICATO.
Costi per acquisto o noleggio beni	Dovranno essere indicati i costi relativi a: – acquisto del bene; – affitto o leasing dell'attrezzatura; – ammortamento per la durata del progetto del bene di propria proprietà secondo la normativa civilistica corrente.	Per valutare i costi di acquisto o noleggio di beni le ipotesi sono le seguenti: – vedere precedenti progetti dell'organizzazione per cui progettate; – chiedere preventivi via telefono, fax o internet; – vedere sulle scritture contabili dell'organismo per cui progettate quanto vale la quota annuale di ammortamento del bene interessato (ad esempio i computer) e fare un calcolo proporzionale rispetto alla durata del progetto. A livello esercitativo potreste fare così: – ipotizzate (anche facendo ricerca su internet) il costo complessivo di un bene (Pc portatile); – dividete il costo per il numero di anni di ammortamento; – avrete il valore annuale della quota di ammortamento (più o meno); – considerate il valore del bene per la durata del progetto.

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile	Come valutare il costo
Costi relativi a fitto, utenze, ecc.	Spesso tali costi rientrano nelle spese generali, ad ogni modo può essere utile dargli piena evidenza. Ci riferiamo evidentemente a quei costi relativi ad immobili destinati al progetto, sia in maniera esclusiva che parziale (in tal caso i costi dovranno essere calcolati pro-quota). Lo stesso valga per le utenze. Quelle telefoniche dovrebbero essere evidenziabili (linea dedicata o tariffazione trasparente con attribuzione dei costi reali sulla base del traffico sostenuto).	Sul costo di affitto è molto semplice: basta considerare il tempo di utilizzo di determinati locali o strutture per le azioni del nostro progetto. Quindi, supponendo che io paghi 12.000 euro annui di affitto per la mia struttura; ipotizzando che nel corso del progetto utilizzeremo tutti i giorni la struttura per metà giornata, dovrei dividere 12.000/2; quindi imputerei 6.000 euro del costo di affitto al progetto. In altri casi il rapporto proporzionale varierà in base alla tipologia del progetto. Per quanto riguarda le utenze dovreste fare lo stesso tipo di ragionamento, avendo come riferimento i valori medi storici delle utenze telefoniche, elettriche, ecc. Ad ogni modo, in via cautelativa è bene accantonare (poi dipende dalla grandezza delle strutture considerate e da tanti altri fattori) una quota media di: – 250-300 euro al mese per la copertura di tutte le utenze (telefono, luce, gas) se stiamo parlando di progetti non residenziali x strutture diurne; – 500-600 euro al mese per la copertura di tutte le utenze (telefono, luce, gas) se stiamo parlando di progetti residenziali.
Oneri finanziari	Si riferiscono ai costi per garanzie richieste dal finanziatore pubblico (fideiussioni, assicurazioni) o relativi all'attivazione dei flussi finanziari per la gestione del conto (interessi bancari passivi; tale spesa tuttavia in genere non è ritenuta ammissibile in caso di finanziamento pubblico).	– Chiedete un preventivo alla vostra assicurazione. Ad ogni modo – nella media delle esperienze – l'importo di una fideiussione varia tra l'1% e il 3% dell'importo che sarà finanziato dall'ente erogatore. – Quindi, se io sto chiedendo 100.000 euro all'ente che emette il bando, devo considerare di accantonare una media del 2% sulla voce fideiussione; quindi euro 2000.

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile	Come valutare il costo
		Lo stesso discorso vale per gli eventuali oneri assicurativi da prevedere a vantaggio dei destinatari o degli operatori.
Costi di pubblicità e promozione	Vi rientrano i costi per garantire la visibilità delle attività progettuali nonché la pubblicazione e la diffusione dei risultati. A titolo di esempio rientrano in questa macrovoce le seguenti attività: stampa di brochure, manifesti, opuscoli, organizzazione di conferenze stampa, pubblicazione di materiali, acquisto di spazi pubblicitari, ecc.	Considerate di accantonare sulla voce Costi di pubblicità e promozione un budget variabile tra il 5% e il 10% in base alla tipologia del progetto ed alla capienza economica dello stesso. In linea di principio, più è grande il budget a disposizione e più posso salire con questi costi, fino al massimo del 10-15%.
Spese generali	Tali spese sono quelle funzionali alla gestione del progetto: – spese per collegamenti telematici; – spese postali; – cancelleria; – materiale di consumo. Nelle spese generali possono rientrare i costi per le utenze ed i canoni di locazione, laddove non si definisca in proposito una specifica macrovoce di costo.	Anche qui dal 5% al 10% del totale.
Altre categorie di spese	Tale macrovoce è finalizzata a prevedere quelle spese che, pur necessarie per la realizzazione del progetto, non trovano collocazione nelle precedenti voci indicate. Ad esempio: – spese per azioni di documentazione – spese per azioni di monitoraggio – spese per ricerche – spese per seminari e conferenze.	Anche qui dal 5% al 10% del totale.

Esercizio 14

Applicate i principi di cui sopra alla tabella che avete compilato negli esercizi 12 e 13.

La valutazione dei costi delle risorse umane

COME CONSIDERARE I COSTI DELLE RISORSE UMANE? Vi sono 3 possibili metodi con cui procedere:

1. fare riferimento a precedenti progetti dell'ente per cui progettiamo – che di sicuro avrà dei suoi parametri standard;
2. conoscere, studiare e applicare i vari CCNL dei settori di riferimento delle figure professionali che intendiamo coinvolgere;
3. utilizzare il **metodo a *forfait*** che proponiamo nel presente manuale.

I metodi 1 e 2 sono molto complessi e articolati; di conseguenza consigliamo l'utilizzo del seguente metodo a *forfait*: semplice ma di grande efficacia.

Per il metodo a *forfait*, seguite questi passaggi:

a) dalla tabella degli esercizi precedenti, riprendete l'elenco di tutte le risorse umane che intendete coinvolgere nel progetto e fatevi un nuovo elenco appositamente dedicato, su un foglio a parte;

b) ora, per ogni risorsa umana chiedetevi:

– nel mio progetto, quanti mesi complessivamente dovrà lavorare questa risorsa umana? Ipotizziamo che la risposta sia 8 mesi;

– nel mio progetto, quanti giorni al mese dovrà lavorare questa risorsa umana? Ipotizziamo che la risposta sia un giorno si e uno no; quindi una media di 15 gg. al mese;

– ogni giorno quante ore dovrà lavorare? Ipotizziamo che dovrà lavorare 4 ore al giorno;

c) fate questo calcolo: 4 ore al giorno x 15 gg. mese x 8 mesi = **480 ore.** Bene, fate molta ATTENZIONE! Siete adesso in possesso di un dato che è il "segreto dei progettisti". Questo dato che avete ottenuto, si chiama **ORE UOMO**. Se anziché ragionare con le ore, ragionaste solo con le giornate, il dato si chiamerebbe GIORNATE UOMO. Per il nostro metodo, però, sarà sufficiente ragionare sempre in ore uomo.

Esercizio 15

Ora applicate il calcolo ore/uomo a tutte le vostre figure professionali.

Adesso illustriamo l'ultimo passaggio per il calcolo forfettario del costo risorse umane; una volta in possesso del dato ore/uomo, come facciamo a calcolare il costo orario delle varie figure professionali? Potrete rapidamente individuare il costo grazie alla seguente **TABELLA DEI COSTI FORFETTARI**, appositamente creata per la prima volta per il presente manuale.

Innanzitutto leggetela attentamente, successivamente chiariremo alcuni punti:

LIVELLI	**Figure professionali**	**Costo come figura di staff (lordo)**	**Costo come Consulenza (lordo)**
LIVELLO ALTISSIMO: professionisti del settore con + di 10 anni di esperienza o docenti universitari	Professionisti di un settore *xyz* con + di 10 anni di esperienza o Docenti universitari	20-30 euro ora	60-100 euro ora
LIVELLO ALTO: laureati con specializzazione	– Psicologi – Formatori esperti – Psicoterapeuti – Educatori – Animatori laureati – Counselor – Mediatori – ecc.	15-20 euro ora	40-60 euro ora
LIVELLO MEDIO: diplomati o diplomati con specializzazione o laureati semplici	– Programmatori ed esperti Pc vari – Tecnici di assistenza – O.S.S. – Assistenti all'infanzia – Ludotecari – ecc.	8-12 euro ora	15-25 euro ora
LIVELLO BASE: licenza media o senza alcuna necessaria qualifica	– Assistenti alla persona – Badanti – Operatori pulizie – Cucinieri – ecc.	4-6 euro ora	6-8 euro ora

Ora che avete letto con attenzione la tabella, chiariamo la differenza tra **Costo come figura di staff** e **Costo come Consulenza.**

La differenza è molto semplice: **una figura di staff** è una figura che ha un

rapporto di lavoro più o meno stabile e continuativo con l'ente che presenta il progetto e che quindi ha un contratto di lavoro che prescinde dal fatto che il progetto si realizzi o meno. Perciò in questo caso i costi orari tenderanno ad andare verso il basso, a vantaggio della stabilità contrattuale.

Una figura di consulenza, invece, è un professionista coinvolto per periodi di tempo ben delimitati e per obiettivi specifici, al termine dei quali il rapporto con l'ente cesserà. In questo caso gli importi orari tenderanno ad andare verso la fascia alta, in ragione del rapporto consulenziale e temporaneo della prestazione.

Infine, specifichiamo che il fatto di aver scritto gli importi sempre secondo la modalità 15-20, 30-60, ecc. sta ad indicare che si tratta di una "fascia di costo" all'interno della quale dovrete sapervi muovere con intelligenza rispetto alle risorse effettivamente disponibili per il bando e rispetto alla tipologia di progetto che volete realizzare.

Detto ciò **siete in possesso di uno strumento tra i più efficaci in assoluto per il calcolo del costo delle risorse umane**.

Esercizio 16

Ora prendete il dato ore/uomo di ogni vostra figura professionale e moltiplicatelo per gli importi forfettari della tabella sopra riportata, secondo le indicazioni e i ragionamenti forniti.

Esercizio 17

Infine traducete tutto il vostro budget di progetto all'interno della tabella seguente. Fatto ciò, sarete pronti per affrontare con coraggio la vostra 1ª progettazione dalla A alla Z.

Cod.	RIASSUNTO DEI COSTI	Importo	%
A	Spese di progettazione		
	Sub-totale voce A		
B	Risorse umane		
	Sub-totale voce B		

C	Arredi e attrezzature	
	Sub-totale voce C	
D	Materiali di consumo individuali e collettivi	
	Sub-totale voce D	
E	Spese generali (affitti, utenze, assicurazioni, oneri finanziari, ecc.)	
	Sub-totale voce E	
F	Promozione e diffusione	
	Sub-totale voce F	
G	Monitoraggio e Valutazione	
	Sub-totale voce G	
A+B+C+ D+E+F +G	COSTO TOTALE PROGETTO	100%

Capitolo terzo

Dal bando al progetto

Cos'è un bando?

Sempre più spesso si assiste alla pubblicazione su gazzette ufficiali, bollettini e siti internet di BANDI DI GARA, AVVISI PUBBLICI, CALLS FOR PROPOSALS da parte di amministrazioni pubbliche di varie estrazioni (Comunità Europea, Ministeri, Regioni, Province, Comuni, Ambiti territoriali, ecc.)

Tutti gli strumenti su indicati, appartengono alla definizione di "bando". Un bando non è altro che la manifestazione della volontà, da parte di un'amministrazione pubblica e spesso anche privata (ad esempio i bandi del Centro di Servizio al Volontariato "San Nicola"), di affidare la gestione di uno specifico servizio o attività, la realizzazione di un intervento o la ideazione e realizzazione ex novo di un progetto, finalizzato a intervenire rispetto a una data esigenza o a uno specifico problema.

Di solito un bando si compone di:

– *uno schema di avviso pubblico* (disciplinare e capitolato) in cui sono contenute tutte le regole, le caratteristiche e gli elementi cui attenersi per preparare dei progetti e delle proposte coerenti con il bisogno dell'Ente che emette il bando (stazione appaltante);

– *uno schema di domanda* che i soggetti interessati dovranno compilare per la presentazione di proposte e progetti;

– *un formulario* completo di quadro finanziario, per lo sviluppo della relativa progettazione;

– *eventuali format allegati* come autodichiarazioni e altri documenti che dovranno essere predisposti a cura del soggetto che presenta domanda.

Premesso ciò, dobbiamo chiederci: cosa succede quando ci troviamo davanti ad un bando? Su cosa dobbiamo focalizzare la nostra attenzione? Quali sono i passaggi fondamentali su cui concentrarsi? Nel prossimo paragrafo ci occuperemo di rispondere a tali quesiti.

Come si legge un bando?

È di massima importanza effettuare una lettura attenta e approfondita dei bandi prima di procedere all'eventuale progettazione. Il tempo impiegato in questa fase non è mai perso e impedisce di perderne dopo, sia in caso di presentazione (evitiamo errori nell'elaborazione della candidatura) che in caso di rinuncia (abbiamo capito che il bando non è adatto alla nostra idea progettuale). È su una corretta lettura del bando che si imposta tutto il successivo lavoro di progettazione.

PRIMO STEP. La verifica degli aspetti formali

I soggetti ammissibili. Ovvero, chi può presentare un progetto?

La mia associazione ha:

– i requisiti giuridici e legali per concorrere?
– i titoli professionali, esperienziali ed economici richiesti?
– se la mia associazione non possiede i requisiti, posso creare una partnership con un soggetto che li abbia?

La scadenza. Quando scade il bando? Dispongo del tempo necessario per elaborare un progetto?

Strategie per non trovarsi con l'acqua alla gola:

– elaborare il piano delle scadenze e programmare il lavoro;
– organizzare uno staff di progetto e dividersi i compiti.

Gli obiettivi e le priorità di intervento (aree-linee di azione) del bando. Quali sono le priorità del bando? Il mio progetto è coerente con queste? L'intervento che ho in mente rientra nelle azioni ammissibili?

Posso adattare la mia idea a quanto richiesto, valorizzandone alcune parti?

I destinatari/beneficiari. Le azioni previste dal bando a chi si rivolgono?

Identificare con chiarezza i destinatari del bando per capire se corrispondono a quelli contemplati dalla mia idea progettuale.

Modalità di presentazione della domanda. Quali documenti vanno preparati (domanda, istanza, formulario, relazione progettuale, preventivo, cv, allegati vari)? In che forma (cartacea, elettronica) e in quante copie?

Quante e quali firme sono necessarie?

Come va inviato il progetto (per posta, via mail, con corriere)?

Attenzione alla data di scadenza: fa fede il timbro postale o il progetto deve pervenire entro quella data?

Il partenariato. I progetti nazionali svolti in partenariato – anche se esso non è un requisito obbligatorio – sono valutati positivamente. Alcuni programmi comunitari, invece, sono caratterizzati dalla transnazionalità del progetto che deve coinvolgere obbligatoriamente, pena l'esclusione, almeno due organismi di due Stati membri diversi, oppure di uno Stato membro e di uno Stato associato dell'UE. Quindi si deve valutare se nel bando è previsto il coinvolgimento obbligatorio di partner. Se si, di che natura? Con quali ruoli? Quali documenti si devono produrre?

La parte economica. Qual è l'importo massimo finanziabile? Quali sono le voci di spesa ammesse?

La copertura dei costi è parziale o totale? In caso di cofinanziamento, quale percentuale è richiesta? In natura o in denaro?

Quali sono le modalità di erogazione del finanziamento (anticipi, rate, soluzioni finali)? È richiesta una cauzione/fideiussione?

SECONDO STEP. La lettura in profondità

Verificati gli aspetti formali, prestare attenzione a:

– i documenti allegati o collegati al bando (guide, piani strategici, indirizzi di programma, griglie di valutazione e di attribuzione del punteggio, ecc.) che possono aiutarci a capire le attese di chi promuove il bando. Occorre inserire l'idea progettuale nel contesto programmatico dell'ente promotore, adattando la proposta o valorizzandone determinati aspetti in luogo di altri;

– la terminologia utilizzata: sottolineare le parole e le espressioni più ricorrenti. Ci segnalano le priorità del bando ed è utile richiamarle nella stesura del progetto;

– la dotazione finanziaria del bando rispetto agli importi massimi previsti per progetto (stima di quante proposte potranno essere accolte);

– se il bando ha già avuto altre edizioni, cercare il repertorio dei progetti finanziati e analizzarlo: quanti approvati su quanti presentati? Quali tipologie di interventi sono maggiormente presenti? Che tipologia di proponenti è ricorrente?

– i tempi di approvazione delle graduatorie: quanto tempo è passato dalla presentazione del progetto? È un'attesa che incide sulla realizzazione del mio progetto?

– se esiste un servizio di assistenza tecnica o la possibilità di contattare un referente del programma di finanziamento, usarlo. Oltre a risolvere dubbi operativi, può aiutarci a interpretare le linee strategiche e ci può suggerire adattamenti progettuali. Se possibile, fissare un incontro. In ogni caso, ci saremo resi visibili come progettisti e avremo avviato un'interlocuzione con l'ente che promuove il bando.

Esercizio 1

Leggete il testo del bando qui sotto riprodotto; si tratta del Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia»; estrapolate da esso tutte le informazioni utili, come indicato nella precedente parte teorica; quindi, sintetizzate le informazioni nello specchietto di sintesi che trovate alla fine del bando.

Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia»

1. Premessa

Il presente bando trae origine dal Protocollo di intesa del 5 ottobre 2005 siglato da Acri, Forum permanente del Terzo settore, Consulta nazionale del volontariato, Convol, CSV.net, Consulta nazionale Co.Ge, con il quale si è avviato un progetto di ampio respiro teso a promuovere una migliore infrastrutturazione sociale delle regioni meridionali del Paese, individuata come leva strategica per il loro sviluppo, e a potenziare il sistema nazionale di sostegno e qualificazione del volontariato.

L'accordo prevede, tra le diverse linee di intervento, la destinazione alle regioni meridionali di un flusso di risorse (c.d. fondi perequativi), messe a disposizione dalle Fondazioni di origine bancaria, in parte ad integrazione dei fondi speciali ex art. 15 legge 266/91 e in parte finalizzate al sostegno diretto dei progetti delle Organizzazioni di volontariato.

Per quanto riguarda queste ultime, i firmatari del Protocollo d'intesa 5.10.2005 hanno stabilito che tali somme siano assegnate attraverso l'emanazione di bandi regionali gestiti, sulla base di indirizzi generali e procedure concordemente individuati a livello nazionale dai medesimi firmatari, da Commissioni Regionali pariteticamente costituite dal Comitato di gestione dei fondi speciali per il volontariato e dal Centro di servizio o, in presenza di più Centri, da forme di Coordinamento regionale dei Centri stessi. Il presente bando è il primo emanato in applicazione delle determinazioni sopra

richiamate e si propone di assegnare cumulativamente le risorse derivanti dalla "perequazione" 2006 e 2007, secondo il piano di erogazione approvato in sede nazionale dai firmatari del Protocollo d'intesa 5.10.2005 e diramato ai contesti regionali con la comunicazione congiunta della Consulta Nazionale Co.Ge e di CSV.net dell'8.01.2007.

1.1. Le risorse a disposizione

Le risorse da assegnare con il presente Bando nella Regione Puglia ammontano complessivamente a 5.769.053,00 euro.

1.2. Specificità regionali

La Puglia è una regione che dal punto di vista demografico sta assistendo a una contemporanea diminuzione e invecchiamento della popolazione, nonché a una minore incidenza della popolazione giovanile (sia nella classe di età 0-14 che in quella 15-25 anni).

La diminuzione degli indici di natalità e fecondità ha modificato nettamente non solo, la conformazione demografica della popolazione ma anche, a livello più capillare, l'ampiezza e la conformazione stessa delle famiglie, la cui composizione media tende ad assestarsi sempre più frequentemente su 2-3 componenti, in antitesi alle famiglie multi-generazionali allungate delle generazioni più anziane. Tale riduzione segna il netto mutamento nella dinamica del ciclo di vita familiare: sempre più anziani terminano da soli la propria storia familiare. Questa previsione lascia ipotizzare che la domanda di servizi di cura e assistenza (già in aumento negli ultimi anni) rivolti alla fascia di popolazione più anziana crescerà ancora in futuro.

Non migliore è la condizione dei giovani (soprattutto per le giovani donne) che si trovano a vivere in una fase di profonda transizione, accentuata ed aggravata dalla limitata offerta lavorativa del territorio. Significativa è la condizione occupazionale dei giovani pugliesi, che continua a rimanere particolarmente critica nonostante gli alti livelli di istruzione raggiunti. Ciò rimarca ulteriormente l'incapacità del sistema produttivo che, conservando ancora un carattere prettamente tradizionale, non è in grado di assorbire figure professionali di alto profilo. Tutto ciò contribuisce ad alimentare le dinamiche di precarietà di lunga durata e la massiccia emorragia di risorse umane in cerca di fortuna verso le regioni del Nord (che caratterizza soprattutto le fasce più scolarizzate), privando ulteriormente il territorio del suo più pregiato capitale di conoscenza. In Puglia permangono, peraltro, ancora problemi di discriminazione di genere in tutti gli ambiti della vita economica e sociale (discriminazioni nell'accesso e nella permanenza nel mercato

del lavoro, relativamente ai livelli di reddito, nelle posizioni professionali, nei percorsi di carriera, nell'orientamento, nella formazione e nell'istruzione). L'accesso al mercato del lavoro della componente femminile, come si accennava, risulta essere ancora oggi molto limitato. Benché l'offerta di lavoro femminile si presenti con livelli di qualificazione professionale spesso migliori di quelli della componente maschile, la distribuzione nelle professioni evidenzia un forte sottodimensionamento della presenza femminile nelle posizioni più elevate e dotate di maggiore autonomia decisionale, rispetto alle professioni che richiedono una più bassa qualifica e una minore autonomia.

Quest'insieme di fattori congiunturali hanno una diretta ricaduta sia sui livelli del benessere sociale, sia sugli stessi modelli e stili di vita dei singoli e dei "nuclei sociali centrali": le famiglie, che risultano sempre più colpite da una situazione di multi-marginalità diffusa, generata proprio dagli effetti di ricaduta delle fasi di crisi del ciclo economico generale. In tal senso è soprattutto la capacità di spesa media per consumi di beni di prima necessità, la cui incidenza sul budget totale a disposizione delle famiglie è aumentata significativamente nel corso degli ultimi anni, a rimarcare il peggioramento delle condizioni di privazione economica delle famiglie: nell'ultimo decennio più dei 3/5 della spesa per consumi dei nuclei famigliari con criticità economica è stata assorbita per acquisto di beni essenziali. Si registra pertanto, un forte bisogno di prevenire le condizioni di esclusione e di garantire supporti nelle situazioni di degrado attivando la costruzione di reti di mutuo aiuto, territoriali e familiari, stabili e coese, anche al fine di coinvolgere i nuclei familiari come protagonisti attivi. Tale intervento è ancor più urgente e necessario come supporto delle famiglie con palesi sovraccarichi e deficit funzionali: famiglie anziane e/o con disabili (per questi ultimi particolarmente sentito è il problema del "noi e dopo di noi") e per le famiglie straniere (la cui presenza si sta consolidando sempre più sul territorio regionale, e per le quali non sono stati attivati ancora sufficienti servizi di integrazione e assistenza). Per contrastare le aree di emarginazione e di esclusione sociale e culturale, è necessario prevedere varie iniziative a favore degli individui che attualmente risultano emarginati o esclusi e di quelli, soprattutto giovani e giovanissimi, che vivono in contesti o in condizioni che ne potrebbero determinare l'emarginazione o l'esclusione futura, nonché di soggetti che derivano la loro condizione di debolezza socio-economica da handicap fisici o da differenze etnico culturali.

Nell'ambito della strategia a favore dei gruppi svantaggiati, un'attenzione particolare dovrà essere infatti riservata al fenomeno dell'immigrazione, di particolare importanza in una regione di frontiera come la Puglia, che sta

assistendo negli ultimi anni a un incremento della presenza di stranieri, di cui molti cosiddetti "irregolari" o minori.

Attenzione particolare va anche dedicata alle comunità periferiche, ovvero alle comunità locali a gravitazione rurale che si collocano negli anelli più esterni e lontani dai capoluoghi e dai grandi centri urbani, in quanto è proprio in essi che i diversi problemi emersi subiscono una gravosa accentuazione. Si tratta di aree urbane in cui è forte il bisogno di animazione sociale e culturale per la popolazione: interventi resi necessari, anche a causa delle carenze dell'infrastrutturazione sociale, che colpisce in modo paralizzante questi centri urbani ultimi, allontanandoli nettamente dai livelli medi di qualità della vita sociale e individuale. La diffusione di comportamenti illegali in Puglia è purtroppo elevata. Essa confligge apertamente con le possibilità offerte dalla "nuova economia" per lo sviluppo, che richiedono un quadro di legalità e certezza del diritto. La Puglia è ai primi posti (anche se dopo le altre grandi regioni meridionali) in Italia per gli indicatori disponibili quali costruzioni abusive, i delitti ambientali, il ciclo del cemento e quello dei rifiuti ed è sensibile in regione anche il lavoro irregolare e l'evasione fiscale.

Sotto il profilo culturale, nella nostra regione si rileva una carenza generalizzata nelle azioni concrete di politica culturale, sia a livello regionale che locale e di iniziative di "facilitazione all'accesso" ai diversi momenti culturali del territorio. Ciò spiega perché, in quattro settori su sei (teatro, cinema, musei e mostre, opera, siti archeologici, concerti) la Puglia faccia registrare tassi di partecipazione più bassi rispetto alla media nazionale, con una differenza rilevante sui tassi di frequenza sia di musei e mostre (-10 punti percentuali) che di monumenti e siti archeologici (-7 punti percentuali). A ciò si aggiunga che in poco meno del 36% delle famiglie pugliesi è presente il Pc; in poche si acquistano regolarmente libri (non scolastici) appena il 12%, tant'è che nel 60% di esse non vi è neanche una piccola biblioteca con più di 20 volumi, mentre si è poco adusi alla lettura dell'informazione e della stampa. I consumi culturali si concentrano di fatto presso una fascia molto ristretta della popolazione: si tratta di persone giovani, residenti nelle aree capoluogo (o nei grandi centri urbani), studenti o occupate, dotate di un alto livello di scolarizzazione e una Consolidata propensione alla lettura di libri, quotidiani, settimanali e riviste specialistiche. Le infrastrutture sociali sono ancora molto carenti. In particolare, sono le dotazioni culturali e ricreative che abbassano la media generale dell'indicatore, dato che le infrastrutture per l'istruzione e la sanità sono allineate a quelle italiane e superiori a quelle del mezzogiorno, che quindi manifesta ancora un ritardo nel dotarsi di tali infrastrutture. Anche con riferimento

alle strutture socio assistenziali, la Puglia presenta ancora notevoli ritardi: un notevole sottodimensionamento delle capacità di accoglienza delle strutture per minori, anziani e diversamente abili. Particolarmente carenti sono le strutture di tipo familiare, nonché quelle per disabili gravi senza il supporto familiare e la rete dei centri comunitari diurni. Le principali carenze riguardano tuttavia la rete delle strutture residenziali e semiresidenziali a carattere socio educativo e riabilitativo per disabili gravi e per disabili gravi senza il supporto familiare: "dopo di noi". La debolezza delle rete delle strutture di prima accoglienza rende di fatto inesistente il sistema regionale per il pronto intervento sociale, in particolare rispetto ai casi di abuso e maltrattamento di donne e minori, di madri sole con figli, di persone immigrate, di persone con problemi di dipendenze, generando per i diversi casi: assenza di risposta e crescita del rischio di devianza; assenza di una rete di accoglienza per le persone immigrate finalizzata alla integrazione sociale nelle comunità locali; domanda di posti letto rivolta fuori regione, con incremento della spesa sociale per le risposte ai casi di emergenza sociale. Rilevanti sono anche le insufficienti condizioni di accessibilità alle strutture sociosanitarie ed alle cure per la salute per le diverse fasce della popolazione, connesse alla inadeguatezza dei sistemi di trasporto per la mobilità urbana ed interurbana in relazione alla distribuzione delle strutture sanitarie e sociosanitarie, ma anche inadeguate condizioni per l'accesso tempestivo alle cure mediche, per l'utilizzo degli strumenti dell'ITC per l'accesso ai sevizi sanitari on line. Dal punto di vista ambientale, la Puglia presenta da un lato ricche potenzialità legate alle innumerevoli ricchezze paesaggistiche e naturali che potrebbero alimentare significativi flussi di "turismo sostenibile e ambientale", e dall'altro ampie aree di degrado (tra le quali le tre aree a rischio ambientale di interesse nazionale di Taranto, Brindisi e Manfredonia) sulle quali occorre intervenire in modo organico ed integrato, in sinergia con la configurazione dei sistemi urbani vitali e con i sistemi produttivi presenti. A livello regionale, si avverte in modo specifico, la necessità di agire in misura più decisa ed integrata a tutela e valorizzazione delle risorse naturali, superando definitivamente le situazioni di "emergenza ambientale" che contrassegnano la gestione della risorsa idrica e dei rifiuti ed intervenendo più efficacemente anche a tutela del suolo, attraverso azioni di sensibilizzazione civica e prevenzione dall'inquinamento delle acque sotterranee e di controllo dei fenomeni franosi e dell'erosione costiera, che caratterizzano in modo accentuato gran parte del territorio regionale.

Le analisi dei bisogni e le relative fonti sono consultabili presso le sedi istituzionali dei CSV.

1.3. Principi generali

I progetti dovranno ispirarsi ai seguenti principi generali:

– promozione della cittadinanza, della legalità e della tutela dei diritti e della dignità della persona;
– promozione dei processi di inclusione sociale e di rafforzamento della coesione sociale di una comunità territoriale e delle sue capacità inclusive;
– empowerment dei destinatari ultimi dell'intervento;
– rispondenza ai bisogni locali;
– centralità, autonomia e pluralismo del volontariato;
– valorizzazione e sostegno delle reti;
– massima diffusione delle iniziative e trasparenza negli atti;
– sviluppo di processi di co-progettazione;
– promozione del volontariato attraverso il sostegno e la diffusione delle buone prassi (massima diffusione dei risultati e delle metodologie di lavoro).

Tali progetti dovranno favorire lo sviluppo di reti stabili e strutturate, che facilitino il ruolo di *advocacy* del volontariato e delle altre componenti del Terzo settore e la loro collaborazione con le istituzioni pubbliche nella programmazione, progettazione e valutazione dei servizi, promuovendo in questo modo l'attuazione dei principi di solidarietà, di sussidiarietà orizzontale e circolare. I progetti potranno favorire lo sviluppo di servizi e sistemi, che affrontino in maniera strutturale le aree di criticità sociale dei territori e delle comunità della società meridionale.

2. Destinazione delle risorse e ambiti di intervento

Facendo riferimento alle specificità regionali descritte al precedente punto 1.2, il presente Bando è destinato a supportare progetti rientranti nei seguenti ambiti di intervento:

– Sviluppo, qualificazione e innovazione dei servizi sociosanitari e lotta all'esclusione sociale non in via sostitutiva dell'intervento pubblico: in quest'ambito i progetti dovranno favorire lo sviluppo di servizi e sistemi che affrontino in maniera strutturale le aree di criticità sociale e sanitaria del territorio pugliese, con specifico riferimento alle problematiche degli anziani, dei portatori di handicap, della salute mentale, delle tossicodipendenze e dell'alcolismo, della donazione di sangue ed organi, delle patologie croniche e invalidanti e delle malattie sociali, dei tumori, dell'aids; potranno altresì riguardare iniziative finalizzate ad acquisire diritti e pari dignità a soggetti portatori di handicap, anziani, ex detenuti e in generale soggetti con-

siderati "svantaggiati" secondo la normativa comunitaria; attività finalizzate a porre in essere interventi mirati a garantire l'accesso ai beni essenziali, ai nuclei familiari e alle persone in estrema condizione di bisogno attraverso azioni di sistema e attività specifiche.

– Disagio minorile, rischio devianze ed educazione dei giovani: in quest'ambito i progetti dovranno favorire iniziative di animazione territoriale e attività di aiuto e sostegno rivolte a minori di età compresa dai 7 ai 16 anni in situazione di disagio familiare e/o sociale o comunque a rischio di devianza o vittime di abuso, maltrattamento e incuria; promozione di iniziative di aggregazione, orientamento e/o accompagnamento al mondo del lavoro.

– Mediazione culturale e accoglienza/integrazione dei migranti, dei profughi e dei richiedenti asilo: in quest'ambito i progetti dovranno riguardare iniziative finalizzate all'informazione e sensibilizzazione delle opportunità e problematiche presenti nella regione, con l'obiettivo di promuovere l'inclusione sociale.

– Cura e valorizzazione dei beni comuni: ambiente, beni culturali, tradizioni locali: in quest'ambito i progetti dovranno riguardare iniziative finalizzate alla prevenzione, recupero, cura e valorizzazione dell'ambiente e delle risorse naturali, del patrimonio storico, artistico, culturale e delle arti e dei mestieri tradizionali della Regione Puglia.

I progetti dovranno preferibilmente consistere in interventi pilota, sperimentali ed innovativi, finalizzati a promuovere attività di rete e a mettere a punto modelli di intervento che possano essere trasferiti in altri contesti territoriali, in nessun caso sostitutivi dell'intervento pubblico. Al riguardo gli stessi dovranno definire con precisione il contesto d'intervento, individuando i servizi di natura pubblica e privata già attivi o attivabili.

Qualora i progetti prevedano l'attivazione di servizi strutturati, che rispondano ad esigenze della comunità locale destinati a persistere nel tempo, l'aspetto della sostenibilità futura dell'iniziativa assumerà importante rilievo. In questi casi, nella sezione relativa alla "sostenibilità nel tempo" del progetto, occorrerà riportare in maniera univoca:

a) le fonti di finanziamento previste;

b) le azioni specifiche che si prevede di condurre per assicurarsi la disponibilità reale di tali finanziamenti;

c) il modello organizzativo che verrà adottato per la gestione del servizio al termine del sostegno del «Bando perequazione Regione Puglia»;

d) l'eventuale attivazione di procedure di "protocolli" o altre forme di accordi con soggetti istituzionali, profit e non profit.

I progetti dovranno specificare l'ambito di intervento territoriale, indi-

cando nell'apposita sezione del formulario allegato al presente bando, se si tratta di iniziative a carattere regionale o provinciale. I progetti a carattere provinciale dovranno necessariamente indicare la provincia di realizzazione del progetto. I progetti presentati dovranno riguardare attività rientranti nelle finalità istituzionali, statutariamente previste dall'organizzazione capofila e dovranno realizzarsi all'interno del territorio regionale.

3. Soggetti ammissibili

3.1. Requisiti soggettivi dei proponenti

– Organizzazioni di volontariato, aventi sede legale nella regione Puglia, iscritte al Registro regionale di cui all'art. 6 legge 266/91, che siano pertanto formalmente costituite da almeno un anno dalla emissione del bando.

– Organizzazione di volontariato non iscritte al Registro regionale di cui all'art. 6 legge 266/91, con i requisiti di cui al punto precedente, previa valutazione a giudizio insindacabile da parte della Commissione Regionale, della coerenza dello statuto e del bilancio dell'anno precedente con i requisiti di cui agli artt. 1, 2 e 3 della legge 266/91. Salvo quanto indicato nei successivi punti 1 e 2.

Ogni ODV può presentare un solo progetto in qualità di soggetto proponente o responsabile di partnership, pena l'esclusione di tutti i progetti presentati. In qualità di partner ogni ODV potrà partecipare a uno o più progetti. Nell'individuazione dell'organizzazione si farà riferimento al numero di codice fiscale.

1. Le ODV di carattere regionale con un unico codice fiscale, ma con diverse articolazioni nel territorio regionale che gestiscono autonomamente le loro attività, potranno presentare un solo progetto per provincia. In tal caso, a pena di inammissibilità, i progetti saranno sottoscritti dal legale rappresentante o da rappresentante territoriale munito di apposita delega.

2. Le ODV di carattere regionale o provinciale, con diverse articolazioni aventi la stessa sigla, che gestiscono autonomamente le loro attività con codice fiscale differente, potranno presentare un solo progetto per provincia. In tal caso il progetto sarà presentato dal livello provinciale dell'organizzazione.

3.2. Caratteristiche delle partnership

Per i progetti di importo complessivo non superiore a € 40.000,00 non è richiesta obbligatoriamente alcuna partnership realizzativa: essi potranno

quindi essere presentati e realizzati anche da una sola organizzazione di volontariato.

I progetti di importo complessivo superiore a € 40.000,00 dovranno invece essere presentati da soggetti responsabili (come sopra indicato) in rappresentanza di partnership che:

– prevedano la partecipazione di almeno un altro soggetto (oltre al soggetto responsabile proponente);

– siano composte in prevalenza (anche se non necessariamente in via esclusiva) da organizzazioni di volontariato con gli stessi requisiti di cui sopra (sono esclusi da questo computo i soggetti pubblici o privati che contribuiscono solo finanziariamente alla realizzazione del progetto con fondi e risorse proprie – partner erogatori).

4. Criteri di inammissibilità

I progetti sono inammissibili, e pertanto non sottoposti alla commissione di valutazione, nei seguenti casi:

A. qualora l'ente proponente o responsabile di partnership non sia organizzazione di volontariato, ovvero che la domanda presentata dal rappresentante territoriale di ODV di carattere regionale non sia munita di apposita delega, come previsto dal paragrafo 3.1;

B. qualora, in caso di partnership, non vi sia tra gli enti partner la maggioranza di organizzazioni di volontariato, come previsto dal paragrafo 3.1;

C. non perseguano le finalità di uno o più degli ambiti di intervento definiti nel Bando;

D. non prevedano la ricaduta nel territorio della Regione Puglia;

E. prevedano l'acquisto di immobili tra i costi imputati al progetto;

F. siano presentati da una organizzazione di volontariato che abbia presentato altri progetti a valere sul presente bando in qualità di ente proponente o responsabile di partnership;

G. la documentazione presentata sia incompleta o non conforme in tutte le sue parti nel formulario, nel piano economico e nella modulistica allegata;

H. non rispettino i termini di presentazione previsti dal presente Bando;

I. non rientrino in una delle "classi di intervento" (per importo complessivo del progetto e durata) sotto indicate:

a) progetti della durata non superiore a 1 anno per un importo massimo di 25.000,00 euro;

b) progetti della durata massima di 2 anni per importi superiori a 25.000,00 e fino a 80.000,00 euro;

c) progetti della durata di 2 anni per importi superiori a 80.000,00 e fino a 200.000,00 euro;

J. non prevedano un co-finanziamento minimo del 20%, ovvero del 50 % nel caso sia previsto un finanziamento per ristrutturazioni di immobili, in base alle modalità previste nel successivo punto "M"; il co-finanziamento potrà essere composto anche dalla valorizzazione dell'impegno volontario (tale valorizzazione sarà definita da specifiche tabelle di riferimento) e dalla messa a disposizione in natura di beni e/o strumenti per il progetto;

K. destinino risorse all'acquisto di automezzi ed altre attrezzature non funzionali e coerenti con le finalità del progetto;

L. destinino complessivamente alla ristrutturazione di immobili e all'acquisto di automezzi ed altre attrezzature una quota superiore globalmente al 30% del costo complessivo del progetto, ovvero superiore al 50% nel caso di beni immobili confiscati alle mafie;

M. nel caso di finanziamento di ristrutturazioni di immobili, la disponibilità del bene non sia vincolata per almeno 20 anni a favore del progetto presentato e l'investimento di ristrutturazione non sia co-finanziato per almeno il 50%; almeno il 25% dell'investimento per la ristrutturazione deve essere costituito da risorse finanziarie, mentre il residuo può essere costituito dalla valorizzazione dell'impegno volontario e dalla messa a disposizione in natura di beni e/o strumenti per l'intervento di ristrutturazione;

N. siano già finanziati con altri bandi.

I progetti pur ammessi a valutazione, sono considerati inammissibili da parte della commissione di valutazione, nei seguenti casi:

O. siano finalizzati prevalentemente ad attività di studio, ricerca e formazione;

P. generino significativi impatti ambientali negativi, cioè non garantiscano il rispetto del

patrimonio naturale, ambientale, culturale;

Q. richiedano contributi funzionali esclusivamente alla gestione ordinaria interna della singola organizzazione.

Per i vincoli e le modalità di utilizzo relativi ai beni confiscati alle mafie, si farà riferimento a normative specifiche nazionali e territoriali, ad eventuali disciplinari di utilizzo e qualsiasi altra forma di regolamentazione contestuale alla concessione dell'utilizzo del bene.

5. Ripartizione territoriale delle risorse

Considerata la distribuzione omogenea sull'intera regione dei bisogni individuati, le risorse disponibili di cui al precedente punto 1.1 saranno ripartite secondo la seguente modalità:

– una quota pari al 50% delle risorse (€ 2.884.526,50) destinata alle 5 province pugliesi, secondo le rispettive graduatorie di merito provinciali. La ripartizione dei suddetti fondi alle province avverrà sulla base dei criteri utilizzati dal Co.Ge. Puglia nell'assegnazione dei fondi ai CSV ex art. 15 legge 266/91 (n. abitanti per provincia e n. di ODV iscritte nel registro regionale);

– una quota, pari a 50% delle risorse (€ 2.884.526,50) nell'unica graduatoria di merito regionale.

Segue tabella relativa alla ripartizione provinciale:

Provincia	**Ripartizione fondi**
Foggia	€ 504.893,25
Bari	€ 1.024.370,46
Brindisi	€ 271.751,04
Lecce	€ 686.202,23
Taranto	€ 397.309,52
Totale	€ 2.884.526,50

Almeno il 40% delle risorse (pari ad euro 2.307.621,20) dovrà essere destinata a progetti della classe di intervento di cui al precedente par. 4 lettera I punto "*c*" (progetti della durata di 2 anni per importi superiori a 80.000,00 e fino a 200.000,00 euro), che verranno automaticamente inseriti nella graduatoria di merito regionale.

Nell'attribuzione delle risorse si procederà in via prioritaria al finanziamento dei progetti ricadenti nelle graduatorie provinciali. Successivamente, si procederà al finanziamento degli ulteriori progetti individuati nell'unica graduatoria regionale, con priorità di quelli di fascia *c*) e fino a raggiungimento della somma loro riservata, fermo restando il raggiungimento dei punteggi minimi stabiliti al successivo paragrafo 6 e utilizzando anche eventuali residui derivanti dalle quote provinciali.

6. Valutazione dei progetti

I CSV pugliesi ricevono le domande dei progetti ed effettuano le verifiche di legittimità (completezza formale, presentazione nei termini e presenza dei requisiti di ammissibilità). La Commissione Regionale si esprime in merito alle proposte di non ammissibilità/ammissibilità.

I progetti ammissibili sono valutati da una commissione di valutazione, composta da 6 esperti, come da successivo 6.2. La commissione di valutazione forma la graduatoria comprensiva di tutti i progetti ammessi a valutazione, fermo restando che sono finanziabili i progetti che conseguono un punteggio non inferiore a 60/100.

In ogni caso i progetti vengono finanziati entro il limite delle risorse messe a bando.

La Commissione di Valutazione trasmette la graduatoria alla Commissione Regionale.

La Commissione Regionale approva, previa eventuale richiesta di supplementi di informazioni e/o di verifiche, la graduatoria e trasmette l'esito del processo alla commissione nazionale.

La commissione nazionale approva in via definitiva, previa eventuale richiesta di supplementi di informazioni e/o verifiche, lo svolgimento del processo complessivo e ratifica in via insindacabile la graduatoria. Successivamente, la Commissione Regionale diffonde la graduatoria in modo pubblico.

6.1. Criteri di valutazione

Ogni progetto sarà valutato secondo i seguenti criteri e in base al relativo peso percentuale di ciascuna voce:

– coerenza tra bisogni rilevati e obiettivi, metodologie e azioni proposte (25%);

– qualità delle risorse umane coinvolte (20%);

– capacità di fare rete e di coinvolgimento di partner nell'iniziativa (15%);

– sostenibilità del progetto nel tempo (10%);

– coerenza del piano finanziario con gli obiettivi e le azioni (10%);

– rilevanza dell'apporto del volontariato (15%);

– contributo di risorse (finanziarie ed in natura, eccetto valorizzazione del lavoro volontario) da parte dei partner ed altri soggetti (5%).

6.2. Commissioni di valutazione

La Commissione di Valutazione sarà composta da 6 esperti individuati come segue:

– 2 designati dalla Consulta nazionale dei Comitati di Gestione, sentito il Co.Ge. regionale;

– 2 designati da CSV.net, sentiti i livelli regionali dei Centri di Servizio;

– 1 designato da ACRI;

– 1 designato dal Forum permanente del Terzo settore, nell'ambito del mandato attribuitogli con il patto para-sociale stretto tra i firmatari del Protocollo d'intesa del 5.10.2005 appartenenti al Terzo settore.

7. Criteri di erogazione dei fondi

Avvenuta la diffusione della graduatoria in modo pubblico, le ODV proponenti o responsabili di partnership dei progetti per le quali il contributo è stato approvato saranno chiamate a sottoscrivere una convenzione con il CSV che ne seguirà la fase di attuazione. Con la sottoscrizione della convenzione i soggetti di cui sopra maturano il diritto all'erogazione delle risorse messe a bando secondo le modalità di cui infra. La mancata sottoscrizione della convenzione da parte dell'ODV comporterà viceversa la perdita del finanziamento e la devoluzione delle risorse per il progetto al/ai progetti valutati positivamente e collocati in graduatoria ma non finanziati per esaurimento delle risorse, in ordine di posizione.

L'erogazione dei fondi avverrà in tre momenti distinti:

– avvio del progetto (data della sottoscrizione della convenzione tra CSV e organizzazione proponente o responsabile di partnership): anticipo del 25% del contributo assegnato;

– stati di avanzamento intermedio: acconto fino ad un massimo del 50% del contributo assegnato.

Il versamento, previa verifica dello stato di attuazione del progetto, sarà pari all'importo delle spese già sostenute e rendicontate; il 25% dell'anticipo versato in fase iniziale rimarrà a copertura della seconda fase di attuazione del progetto;

– conclusione del progetto: versamento del saldo, previa verifica dell'espletamento di tutte le azioni previste e della correttezza della rendicontazione.

Le rendicontazioni dovranno essere inviate, dal soggetto responsabile del progetto, agli organi competenti entro e non oltre i 60 gg. dalla conclusione della fase per cui si richiede l'erogazione (stato avanzamento intermedio o conclusione del progetto). L'erogazione corrispondente, salvo mancanze o incongruità riscontrate e relative procedure di chiarimento, avverrà entro e non oltre 60 gg. dalla ricezione della rendicontazione.

8. Controllo e monitoraggio

Verrà svolta attività di monitoraggio in itinere da parte dei Centri di Servizio, anche attraverso visite in loco. Alle attività di monitoraggio potranno

partecipare anche membri del Co.Ge e della Commissione Nazionale. Per eventuali assestamenti del piano economico, che non superino lo scostamento del 20% per ciascuna macro voce (comprensiva del cofinanziamento) rispettando comunque i vincoli percentuali previsti dal bando per il piano economico, sarà sufficiente la comunicazione tempestiva per iscritto, tramite racc. a/r, al Centro Servizi competente.

Eventuali variazioni progettuali ed eventuali assestamenti di piano economico che superino lo scostamento del 20% per ciascuna macro voce del piano economico presentato (comprensiva del cofinanziamento), rispettando comunque i vincoli percentuali previsti dal bando per il piano economico, dovranno essere richieste alla Commissione Regionale per iscritto, tramite racc. a/r e da questa autorizzate entro un termine massimo di 20 giorni.

In caso di evidenti e gravi discordanze tra il progetto finanziato e le attività effettivamente svolte, la Commissione Regionale provvederà ad una valutazione specifica con l'ODV che potrà, anche, portare alla revoca del finanziamento ed alla eventuale richiesta di restituzione di quanto già erogato. Il controllo sulle spese ammissibili sarà effettuato sulla base del Manuale di rendicontazione che costituisce parte integrante del presente bando.

9. Presentazione delle domande

9.1. Scadenza

I progetti dovranno essere presentati entro il 6 marzo 2009. La pubblicazione sarà effettuata dai CSV e dal Co.Ge attraverso i propri siti internet istituzionali.

9.2. Modalità di presentazione

Specchietto di sintesi delle informazioni del bando

Soggetti ammissibili
Scadenza obiettivi priorità del bando
Destinatari/beneficiari
Modalità di presentazione della domanda
Partenariato
Aspetti economici
Altri elementi di profondità

Bandi, progettazione e identità associativa

In base a quali criteri un'associazione decide di candidare determinati progetti (ad esempio servizi educativi per disabili motori, ecc.), anziché altri? Quale motivazione, criterio o valore di riferimento guida un'associazione nella scelta delle attività da realizzare o dei bandi a cui rispondere con una proposta progettuale? Potenzialmente tutti potremmo fare tutto o quasi tutto; tutti potremmo occuparci di disabili, minori a rischio, tutela ambientale, tossicodipendenza, progetti culturali, ecc. Ma nella realtà non può e – per fortuna – non deve essere così.

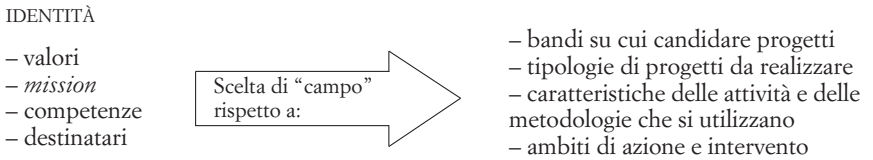
Il primo compito di un'associazione di volontariato, ancor prima di ideare, progettare e presentare delle proposte progettuali, deve essere quello di fare UNA SCELTA DI CAMPO, ovvero rispondere ad alcune domande di fondo rispetto alla sua identità associativa:

– Chi sono io, chi siamo "noi" come associazione? Cosa ci caratterizza? Quali sono i nostri valori di riferimento?

– Qual è la nostra *MISSION*? Quali sono i nostri obiettivi? Chi sono i nostri destinatari privilegiati?

– Cosa siamo veramente bravi, preparati e competenti a fare e sviluppare?

La risposta a tali domande, definisce l'IDENTITÀ della vostra associazione e solo questa potrà fornirvi un tracciato sicuro che vi "guiderà" nella scelta dei bandi più adatti alla vostra identità, nella scelta delle azioni e degli obiettivi operativi da mettere in campo e realizzare.



Senza tali "linee guida" circa la vostra identità brancolereste sempre nel buio dell'indecisione ogni volta che si presentasse l'occasione di valutare la fattibilità di un BANDO o, peggio ancora, disperdereste le vostre energie tentando di candidare progetti su qualunque bando, senza alcun limite o criterio seguendo la filosofia del "di tutto e di più".

Ma sappiate che questa è una filosofia che **non premia assolutamente.** Le associazioni più forti e competenti sono sempre quelle in grado di FOCALIZZARE la propria attenzione su bandi e attività strettamente coerenti alla propria identità, ai propri valori, alla propria *mission*.

In questo caso, infatti, la COERENZA funziona come un raggio laser in grado di ottimizzare tutte le potenzialità dell'associazione nel perseguimento di un obiettivo chiaro, ben definito e rispetto al quale si ha un patrimonio di valori e competenze da spendere.

Esercizio 2

Fermatevi a riflettere e leggete con attenzione lo statuto della vostra associazione; quindi, nello spazio sottostante, provate a definire i valori guida, la mission*, gli obiettivi, i destinatari privilegiati, le competenze della vostra associazione. Fatto ciò, determinate gli ambiti di intervento in cui la vostra associazione potrà operare.*

Caratteristiche e valori della nostra associazione
La mission della nostra associazione
Obiettivi dell'associazione
*De*stinatari delle azioni associative
Competenze dell'associazione e dei suoi volontari, associati e collaboratori

AMBITI DI ATTIVITÀ IN CUI OPERARE:

Il formulario di progettazione

Il formulario di progettazione, rappresenta sempre il principale documento da produrre in risposta a un bando e costituisce lo strumento di lavoro sul quale il progettista svilupperà l'idea progettuale dell'associazione.

In concreto cos è un formulario? Il formulario è uno schema pre-disposto dall'ente che emette il bando, in cui passo dopo passo sono contenuti tutti i paragrafi attraverso cui sviluppare la progettazione, ad esempio: obiettivo generale, obiettivi specifici, azioni, partner, ecc.

A questo punto è necessario chiarire una **questione fondamentale**: non esisterà mai un formulario di progettazione identico a un altro, nel senso che ogni amministrazione sceglierà di volta in volta, quali siano le informazioni necessarie da richiedere nel formulario di progettazione e non è detto che il

formulario rispetti tutti i passaggi classici della progettazione; al contrario, alcuni formulari chiederanno solo gli obiettivi generali e le azioni, altri chiederanno solo le azioni e i risultati attesi, altri ancora chiederanno tutto.

Cosa ancora più classica e frequente, **i formulari non sempre utilizzeranno lo stesso linguaggio per indicare la medesima cosa**: alcuni chiameranno l'obiettivo generale "scopo" altri "finalità generali", alcuni chiameranno le azioni "attività", altri "interventi", altri "fasi". Starà a voi stabilire e interpretare di volta in volta che cosa esattamente "l'ente" desideri sapere, applicando la vostra intelligenza e sensibilità. *Vi aiuterà sempre molto leggere con attenzione i "sottotitoli" che accompagnano i vari titoli dei paragrafi. Tale accortezza rappresenta una delle principali attenzioni dei progettisti professionisti.*

Ancora più spesso vi capiterà di confrontarvi con **forme e modalità differenti per sviluppare le diverse parti progettuali:** ad esempio alcuni formulari chiederanno di descrivere tutto per esteso (obiettivi, azioni, ecc.), come se si trattasse di sviluppare un tema, una relazione discorsiva; altri, invece, saranno molto sintetici e vi chiederanno spesso di sintetizzare in poche tabelle standardizzate, una grande massa di informazioni. Ad esempio vi sono tabelle, dove in un unico schema si possono sintetizzare fasi, obiettivi, attività e risorse di un progetto.

Data la complessità e varietà dell'argomento "formulari", abbiamo ritenuto utile fornirvi nel successivo capitolo lo schema di formulario del Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia», rispetto al quale sviluppare la vostra esercitazione conclusiva.

Capitolo quarto

Esercitazione conclusiva: il vostro *Project Work*

Qui di seguito, riportiamo il FORMULARIO del Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia».

L'esercitazione conclusiva consisterà nello sviluppo da parte vostra di un progetto completo, mettendo in pratica gli apprendimenti sviluppati nel corso dei precedenti capitoli del manuale. In tal modo potrete anche realizzare un confronto critico tra i contenuti e le metodologie acquisite, con la pratica reale di un'attività di progettazione.

Tutte le sezioni del formulario riproducono fedelmente lo schema originale del bando, ad eccezione del prospetto finanziario finale che – per esigenze di sintesi e agevolazione didattica – verrà reso in una forma più lineare e semplificata. Inoltre, al fine di sostenervi nel percorso progettuale, in alcuni "riquadri" dello schema di progettazione, saranno inseriti dei suggerimenti per la compilazione riconoscibili dal *carattere corsivo sottolineato*.

Coloro che vorranno ricevere un parere rispetto alla validità dell'elaborato, potranno inviarlo come allegato tramite mail al seguente indirizzo: consulenza@csvbari.com con oggetto «richiesta parere su esercitazione Bando Perequazione 2008 – Associazione (*nome associazione*)».

Non ci resta che augurarvi BUONA PROGETTAZIONE!

Formulario. Bando 2008 «Perequazione per la progettazione sociale – Regione Puglia»

1. Dati generali

1.1. Centro di Servizi competente

Centro Servizi Volontariato SAN NICOLA via Vitantonio di Cagno, 30 - 70124 BARI
Centro Servizi Volontariato POIESIS Via Dalmazia, 21/c - 72100 BRINDISI
Centro Servizi Volontariato DAUNIA C.so del Mezzogiorno, 10 - 71100 FOGGIA
Centro Servizi Volontariato CAPITANATA Via Marinaccio, 4/d - 71100 FOGGIA
Centro Servizi Volontariato SALENTO Via Gentile, 1 - 73100 LECCE
Centro Servizi Volontariato TARANTO Viale Magna Grecia, 140/a - 74100 TARANTO

1.2. Classe di intervento

a) Progetti della durata non superiore ad 1 anno per un importo massimo di 25.000 euro *b*) Progetti della durata massimo di 2 anni per importi superiori a 25.000 e fino a 80.000 euro *c*) Progetti della durata di 2 anni per importi superiori a 80.000,00 e fino a 200.000,00 euro

1.3. Enti coinvolti

Ente	Azione svolta nel progetto	Ambito territoriale	Ruolo[1]	Natura giuridica[2]

[1] Proponente, Responsabile della partnership, Partner, Partner erogatore.

[2] ODV iscritta al Registro Regionale, ODV non iscritta, Associazione di Promozione Sociale, Cooperativa sociale, ecc.

1.4. Settore di intervento (*barrare la/le casella/e corrispondente/i*)

□ Sviluppo, qualificazione e innovazione dei servizi socio-sanitari e lotta all'esclusione sociale non in via sostitutiva dell'intervento pubblico
□ Disagio minorile, rischio devianze ed educazione dei giovani
□ Mediazione culturale e accoglienza/integrazione dei migranti, dei profughi e dei richiedenti asilo
□ Cura e valorizzazione dei beni comuni: ambiente, beni culturali, tradizioni locali

1.5. Ambito territoriale di intervento (*barrare la/le casella/e corrispondente/i*)

□ Provincia di Bari
□ Provincia di Brindisi
□ Provincia di Foggia
□ Provincia di Lecce
□ Provincia di Taranto

1.6. Ambito di intervento regionale

□ (*barrare la casella*)

2. Enti coinvolti

2.1. ODV Proponente o Responsabile della partnership

Denominazione
Sede legale
Codice fiscale
Sede Operativa (*se diversa dalla sede legale*)
Telefono
Fax
e-mail
Rappresentante legale
Presentazione dell'ente[3]

[3] *Mission*, altri progetti realizzati, esperienze specifiche sul tema del progetto nell'ultimo anno per le ODV non iscritte, negli ultimi 2 anni per gli altri soggetti.

2.2. Partner ODV

Denominazione	*Dovrete copiare tante volte la presente tabella, quanti sono i partner ODV Attenzione i partner ODV devono essere in numero maggiore rispetto alle altre tipologie di partner*

Sede legale
Codice fiscale
Sede Operativa (*se diversa dalla sede legale*)
Telefono
Fax
e-mail
Rappresentante legale
Presentazione dell'ente[4]

Ente Partner

Denominazione	*Dovrete copiare tante volte la presente tabella, quanti sono i partner NON ODV*

Sede legale
Codice fiscale
Sede Operativa (se diversa dalla sede legale)
Telefono
Fax
e-mail
Rappresentante legale
Presentazione dell'ente[5]
Natura giuridica ente

Ente Erogatore

Denominazione	*Dovrete copiare tante volte la presente tabella, quanti sono i partner erogatori*

Sede legale
Codice fiscale
Sede Operativa (*se diversa dalla sede legale*)
Telefono
Fax
e-mail
Rappresentante legale
Presentazione dell'ente[6]
Natura giuridica ente

[4] *Mission*, altri progetti realizzati, esperienze specifiche sul tema del progetto nell'ultimo anno per le ODV non iscritte, negli ultimi 2 anni per gli altri soggetti.

[5] *Mission*, altri progetti realizzati, esperienze specifiche sul tema del progetto nell'ultimo anno per le ODV non iscritte, negli ultimi 2 anni per gli altri soggetti.

[6] *Mission*, altri progetti realizzati, esperienze specifiche sul tema del progetto nell'ultimo anno per le ODV non iscritte, negli ultimi 2 anni per gli altri soggetti.

2.3. Referente/coordinatore del progetto

Cognome e Nome
Domicilio
Telefono
Cell.
Fax
e-mail
Esperienze di coordinamento di progetti
Esperienze sul tema specifico del progetto
Altre informazioni (*allegare curriculum*)

2.4. Referente amministrativo del progetto (*se diverso dal coordinatore del progetto*)

Cognome e Nome
Domicilio
Telefono
Cell.
Fax
e-mail
Esperienze di gestione amministrativa di progetti
Altre informazioni

3. Progetto

3.1. Titolo del progetto (*per esteso*)

3.2. Il progetto in sintesi (*massimo 4.500 caratteri spazi inclusi*)

(Descrivere gli elementi fondamentali che rendano il progetto chiaramente comprensibile ed in cui siano evidenziati gli eventuali elementi innovativi, nonché le modalità di gestione della partnership e di collaborazione fra gli enti gestori e promotori del progetto e le eventuali collaborazioni con altri soggetti interlocutori)

Utilizzate sempre il "conta parole" del word per non superare i 4.500 caratteri
La sintesi deve contenere i seguenti elementi:
– Una breve premessa che spieghi in 5-6 righi di che cosa tratta il progetto. Si parte sempre dal titolo: es. «Il progetto xx intende,,,»

– *L'obiettivo generale e le finalità di fondo del progetto*
– *Le macro-azioni di intervento*
– *I fondamenti metodologici che utilizzerete*
– *Gli elementi innovativi*
– *La modalità di coinvolgimento e collaborazione tra i partner*

3.3. Durata del progetto in mesi

3.4. Il problema/l'esigenza (*massimo 4.500 caratteri spazi inclusi*)

(Indicare il problema e l'esigenza emersa a cui si intende dare una risposta con il progetto, specificando il percorso che ha portato all'individuazione del problema e l'attinenza con i bisogni del territorio di riferimento)

Sviluppate l'analisi del problema bisogno, come indicato al capitolo II

3.5. Scopo intervento (definire l'obiettivo generale del progetto) (*massimo 3.000 caratteri spazi inclusi*)

Sviluppate l'obiettivo generale così come indicato al capitolo II. In questo caso potete anche estendere la riflessione rispetto all'obiettivo generale esplicitando ulteriormente le finalità e i significati teorici ed epistemologici che stanno alla base dell'obiettivo. Avete 3.000 caratteri a disposizione (circa 1 pagina)

3.6. Obiettivi specifici (risultati attesi) – (declinare l'obiettivo generale in obiettivi specifici) (*massimo 4.500 caratteri spazi inclusi*)

Sviluppate gli obiettivi specifici così come indicato al capitolo II

3.7. Programmazione dettagliata (riportare in modo schematico e puntuale quanto espresso nel punto 3.6)

Fate attenzione!! Gli obiettivi specifici che riportate in questa tabella devono essere esattamente quelli che avete scritto al precedente paragra-

fo 3.6. Per una più agevole compilazione della tabella, potete trarre ispirazione dal paragrafo «Dagli obiettivi specifici ai "risultati attesi"» del presente manuale (cfr. pp. 32 sgg.)

Obiettivi specifici	Azione	Risultati attesi	Indicatori[7]

3.8. Destinatari

(specificare se esistono destinatari specifici ed il numero che si intende coinvolgere)

3.9. Programmazione temporale (utilizzare la tabella mensile o allegare eventuale diagramma di Gantt)

Attenzione!! Le azioni che riportate in questa tabella devono essere esattamente quelle che avete indicato nella tabella al paragrafo 3.7

Azione[8]																		

3.10. Risorse umane coinvolte

Indicare nella seguente tabella il numero di persone impegnate nel progetto per profilo professionale e tipo di rapporto con l'organizzazione: *utiliz-*

[7] Evidenziare, laddove possibile e significativo, gli indicatori di risultato, da correlare con la parte relativa alla valutazione al punto 3.15.

[8] Riportare azioni dal paragrafo 3.7.

zate il calcolo ore/uomo che avete imparato al capitolo II del manuale. Per tutte le altre indicazioni leggete con attenzione le "note" a piè di pagina

Nominativo	Presentazione[9]	Azione svolta[10]	Impegno ore[11]	Tipo rapporto con ODV - Ente di appartenenza[12]

3.11. Sede/i di svolgimento del progetto

(indicare indirizzo di eventuali sedi di svolgimento delle attività previste)

3.12. Attività di promozione del progetto (*massimo 3.000 caratteri spazi inclusi*)

(specificare le azioni di promozione e divulgazione del progetto)

3.13. Attività di diffusione dei risultati del progetto (*massimo 3.000 caratteri spazi inclusi*)

(specificare le azioni di diffusione dei risultati del progetto)

3.14. Sostenibilità nel tempo (*massimo 3.000 caratteri spazi inclusi*)

(elementi che rendono tale progetto sostenibile nel tempo, oltre il finanziamento del presente bando)

[9] Nella presentazione si deve specificare: *a*) titolo studio e data conseguimento; *b*) esperienze nel settore specifico del progetto e della azione svolta; *c*) eventuali esperienze nel volontariato.

[10] Specificare in quale delle azioni del paragrafo 3.7 sono coinvolte.

[11] Specificare quante ore lavorerà nel progetto, complessivamente.

[12] Socio volontario, collaboratore a progetto, dipendente, collaboratore occasionale, professionista, volontario servizio civile... Si ricorda inoltre che tutti i volontari, sia aderenti dell'ODV proponente o responsabile di partnership sia delle ODV o Enti Partner, ai sensi dell'art.

3.15. Valutazioni intermedie e finali (*massimo 4.500 caratteri spazi inclusi*)

(descrivere brevemente le modalità per verificare l'andamento del progetto ed indicare in maniera specifica gli strumenti di valutazione e monitoraggio da utilizzare)

3.16. Eventuale collegamento con soggetti e/o attività svolte o programmate nel territorio di riferimento del progetto (*massimo 3.000 caratteri spazi inclusi*)

3.17. Piano Finanziario

(N.B. Per esigenze di sintesi e agevolazione didattica, lo schema finanziario di seguito riportato è una versione semplificata di budget non corrispondente allo schema originale del bando)

Per la compilazione del piano finanziario, mettete in pratica tutti i principi mostrati al capitolo II. Per quanto riguarda la quantificazione del costo risorse umane, utilizzate la tabella "valorizzazione del lavoro volontario" riprodotta fedelmente a chiusura del capitolo II

Cod.	**RIASSUNTO DEI COSTI**	**Importo**	%
A	Spese di progettazione		
	Sub-totale voce A		
B	Risorse umane		
	Sub-totale voce B		

2 della legge 266/91, non potranno essere retribuiti per le attività svolte nell'ambito del progetto.

C	Arredi e attrezzature	
	Sub-totale voce C	
D	Materiali di consumo individuali e collettivi	
	Sub-totale voce D	
E	Spese generali (affitti, utenze, assicurazioni, oneri finanziari, ecc.)	
	Sub-totale voce E	
F	Promozione e diffusione	
	Sub-totale voce F	
G	Monitoraggio e Valutazione	
	Sub-totale voce G	
A+B+C+ D+E+F +G	COSTO TOTALE PROGETTO	100%

Conclusione

Si conclude il nostro viaggio nell'affascinante mondo della progettazione, un mondo fatto di creatività e intuito, ma anche di ragionamento critico, di strutturazione dei processi, di consequenzialità logica. Insomma, il mondo della progettazione permette una congiunzione ideale tra la parte razionale e la parte emozionale dell'essere umano, il cervello "sinistro" e il cervello "destro", la ragione e il sentimento.

Si tratta di una congiunzione non sempre facile da realizzare: a volte sembra di perdersi in un mare di idee e di intuizioni, di entusiasmo ed emozioni immediate; altre volte sembra di smarrirsi in un'intricata rete di formule, schemi e strutture logiche che tendono a imbrigliare o a "raffreddare" la freschezza dello spirito creativo.

In questo dilemma si trova quotidianamente a navigare il bravo progettista; un dilemma che si fa ancora più carico di significato nel momento in cui si progetta l'inclusione sociale, cioè nel momento in cui si tenta di dare risposta a bisogni umani che spesso affondano le radici nel dolore, nel disagio, nella "diversità".

Lo spirito con cui questo manuale è nato, il messaggio stesso di cui vuole essere portatore è quello di una sana intelligenza emozionale, anche nell'ambito di un'attività di progettazione: ragione e sentimento non sono termini antitetici, bensì facce di una stessa medaglia e ciò vale soprattutto nella progettazione mirata all'inclusione sociale.

Gli ingredienti di una progettazione "emozionalmente intelligente" sono dunque questi: innanzitutto saper leggere "a fondo" il bisogno umano, il problema da cui nasce l'esigenza di un intervento. Questo è il momento più "caldo" ed emozionale di tutta la progettazione: leggere un bisogno, infatti, non è solo un'attività di tipo intellettuale e culturale ma chiama in campo anche doti di grande EMPATIA. Leggere il bisogno significa porsi domande rispetto alla condizione di altri esseri umani: come si sentono? Come mi sentirei io al loro posto? Come vedono la realtà? Di cosa hanno bisogno?

Come posso soddisfare positivamente il loro bisogno? Le risposte, il più delle volte partono dalla "pancia" e dal cuore, prima ancora di trasformarsi in un pensiero logico e strutturato.

Il secondo ingrediente della buona progettazione è saper definire in maniera chiara pochi ma "buoni obiettivi", perché, per dirla con Seneca, «nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto approdare». Un obiettivo ben definito è come un faro che illumina il nostro cammino; l'obiettivo ci indica il punto di arrivo, la meta evidente verso cui dobbiamo orientare tutti i nostri sforzi e i nostri interventi. Un buon obiettivo, infine, ci dà la possibilità di capire se quello che stiamo facendo funziona oppure se è il caso di cambiare strategia, di modificare il tiro.

Infine, la buona progettazione chiama di nuovo in campo la creatività da un lato e la razionalità dall'altro.

La creatività, la curiosità e la ricerca culturale sono doti essenziali nel momento in cui vogliamo individuare le attività e le strategie di intervento più adatte al raggiungimento degli obiettivi. Nel definire le azioni di un progetto è fondamentale attingere a tutto il proprio bagaglio culturale ed esperienziale, al confronto con altre persone, ma anche al libero fluire della fantasia e dell'immaginazione, ovvero di quelle capacità di creare "altri mondi possibili".

La razionalità, d'altra parte, è quella dote che dà lucidità, pulizia e consequenzialità agli oggetti della realtà. Tale dote è utile nel momento in cui bisogna tradurre le speranze e la creatività delle idee progettuali in risorse concrete, materiali, umane e finanziarie, cioè quando il progetto deve tradursi in un piano dei costi e affrontare tutti i passaggi e le richieste di un bando.

Il presente manuale ha umilmente compiuto il tentativo di coniugare queste due grandi potenzialità dell'animo umano. Esso rappresenta, inoltre, un invito esplicito alla speranza, a guardare sempre oltre, con lo sguardo puntato da un lato all'ineludibile realtà del disagio e della sofferenza, dall'altro all'infaticabile ricerca di un aiuto possibile, di altri mondi e modi possibili.

Prendendo in prestito un pensiero di Gibran: «mirate in alto, calciate lontano: se andate in cerca di stelle può darsi che ne troviate, ma non tornerete indietro con un pugno di fango». È questo l'augurio sincero che auspichiamo possa da oggi illuminare i vostri percorsi nell'ambito della progettazione e, perché no, anche della vita.

Bibliografia

AA.VV., *La progettazione sociale*, Quaderni di animazione e formazione, Gruppo Abele, Torino 2003.

AMARI M., *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di «cultural planning»*, Franco Angeli, Milano 2006.

ARCHIBALD R.D., *Project Management – La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano 1989.

CARPANO R., NASO V., *I finanziamenti dell'Unione Europea a gestione diretta. Come partecipare con successo ai bandi di gara per servizi*, Franco Angeli, Milano 2001.

DONATI P., COLOZZI I. (a cura di), *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*, Franco Angeli, Milano 2001.

FAZZI L., *Costruire politiche sociali*, Franco Angeli, Milano 2003.

FRANCHINI R., *Costruire la comunità che cura. Pedagogia e didattica nei servizi di aiuto alla persona*, Franco Angeli, Milano 2001.

LEONE L., PREZZA M., *Costruire e valutare progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale*, Franco Angeli, Milano 1999.

ROSSI M., *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano 2007.

ZENAROLLA A., *Costruire qualità sociale. Indicazioni teoriche e operative*, FrancoAngeli, Milano 2007.