

IDEARE E GESTIRE PROGETTI NEL SOCIALE

Elena M. Plebani

Alessio Lorenzi

Un manuale per dare una mano. Questo potrebbe essere lo slogan per riassumere l'idea di fondo della pubblicazione *Ideare e gestire progetti nel sociale* del Centro Servizi Volontariato. "Dare una mano" è un'espressione che dice molto sull'essenza del volontariato. E' altrettanto importante però cercare di capire come porgerla, i modi per farla diventare veramente strumento d'aiuto riconoscendo i bisogni di chi si intende sostenere. Ecco allora l'idea di un manuale, semplice guida che raccoglie alcuni principi basilari di *project management* applicato all'ambito sociale. Una sorta di prontuario per la progettazione, gestione, rendicontazione di progetti predisposto per le organizzazioni *non profit*.

L'obiettivo che si è posto il Centro Servizi Volontariato con questo manuale è quello di migliorare le capacità progettuali delle associazioni trentine creando professionalità in senso progettuale e predisponendo gli strumenti essenziali per riconoscere bisogni e tradurli in obiettivi. La guida sarà di suggerimento all'individuazione di un metodo di lavoro che consentirà di attraversare le diverse fasi del ciclo di vita del progetto partendo dal disegno dell'idea iniziale, alla determinazione delle risorse, allo sviluppo del progetto per avviarsi poi alla sua conclusione.

Organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, Onlus, fondazioni, cooperative potranno trovare nel volume un utile canovaccio per progettare e gestire iniziative e attività nella convinzione che l'innalzamento della qualità dei loro interventi passi anche da una più consapevole e sofisticata modalità di progettazione. Valorizzare le esperienze e le competenze sviluppate, migliorare la qualità delle proprie iniziative, incrementare l'efficienza e l'efficacia degli interventi rispondendo in modo più idoneo ai bisogni della comunità. Tutto questo può essere potenziato dalla capacità di ripensare il proprio operato e *Ideare e gestire progetti nel sociale* è uno strumento per farlo.

L'esperienza del Centro Servizi Volontariato ha mostrato come molte associazioni hanno idee e spunti molto interessanti, per attività da svolgere nei diversi ambiti in cui operano, ma quando si ritrovano a dover scrivere un progetto per richiedere i finanziamenti e soprattutto rendicontare quanto fatto non risultano sempre preparate. Ecco perché questa sorta di vademecum può essere utile sia in fase teorica di studio, analisi, osservazione e conoscenza della realtà, sia pratica,

Questa pubblicazione è stata realizzata dal Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento.

Impaginazione grafica: Hg blu - Trento

Stampa: Rotaltype - Mezzocorona

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia. Per la legge la fotocopia è lecita solo per uso personale purché non danneggi l'autore.

Finito di stampare nel mese di febbraio 2009

di intervento e cambiamento della stessa, secondo un processo integrato e dinamico. Sviluppare le capacità progettuali delle associazioni significa per il CSV creare le condizioni per renderle autonome nella gestione, nella strutturazione di un progetto e nella ricerca di bandi o fondi.

L'augurio quindi è che *Ideare e gestire progetti nel sociale* possa essere letteralmente “manuale”, cioè dare una mano a chi dà una mano, essere strumento d'ausilio e di aiuto di quel grande movimento che è il volontariato trentino.

Mario Cristofolini,
presidente del Centro Servizi per il Volontariato

Con “Ideare e gestire progetti nel sociale” il Centro Servizi per il Volontariato di Trento intende mettere a disposizione delle associazioni di volontariato, e più in generale delle organizzazioni non profit, uno strumento per l'ideazione e la gestione di progetti di utilità sociale.

L'ispirazione di fondo della pubblicazione è quella di presentare gli strumenti del *project management* adattandolo alle peculiarità del settore sociale. In particolare, il *Project Cycle Management* – uno strumento concepito dalla Commissione Europea per la gestione dei progetti di cooperazione internazionale – rappresenta un modello cui ispirarsi per la chiarezza e la coerenza logica dell'impostazione. Si è cercato di presentare le nozioni e gli strumenti del *project management* adattandoli alla realtà del volontariato, fatta in gran parte di piccole e medie organizzazioni, che realizzano interventi di dimensioni ridotte (in termini sia di risorse economiche impiegate, sia di complessità organizzativa), in cui l'operato dei volontari gioca un ruolo di primo piano rispetto a quello di professionisti e consulenti.

Siamo convinti che – indipendentemente dalla scelta di avvalersi di consulenze esterne o di valorizzare proprie competenze interne – i responsabili delle organizzazioni di volontariato e non profit debbano cogliere l'opportunità di acquisire gli strumenti di base del *project management*. In questo modo ne beneficeranno i progetti realizzati dalle organizzazioni, sia per la qualità dei risultati che riusciranno a ottenere, sia in tutti gli aspetti della gestione economico-finanziaria, delle attività e del coordinamento delle persone. Ciò significa un miglioramento del servizio a favore della comunità e dei destinatari finali.

La pubblicazione presenta nei primi due capitoli alcune nozioni di base del *project management*, ne spiega le finalità e la sua adozione anche in ambito non profit.

Nei capitoli seguenti (Capitoli 3, 6, 7 e 9) vengono presentate le singole fasi del ciclo di vita (ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura): le spiegazioni teoriche sono illustrate con schemi ed esempi ispirati a un progetto dedicato al problema dell'abuso di alcol tra i giovani.

Tre capitoli sono dedicati ad aspetti che, secondo il nostro avviso, meritano una particolare attenzione: la valorizzazione del partenariato (Capitolo 4), l'approccio di quadro logico elaborato della Commissione Europea nell'ambito del *Project Cycle Management* (Capitolo 5); il monitoraggio e la valutazione (Capitolo 8).

Chiude il manuale un capitolo che offre consigli utili su come richiedere una sovvenzione, partendo dalle fonti di informazione da consultare, attraverso la lettura e comprensione del bando e la preparazione della richiesta di finanziamento (Capitolo 10).

Infine una bibliografia essenziale offre alcuni consigli di lettura per chi volesse approfondire l'argomento. La letteratura disponibile in italiano è per lo più dedicata al *project management* in ambito profit e quindi non immediatamente applicabile al caso delle organizzazioni di volontariato. Abbiamo segnalato alcuni testi di facile comprensione, oltre a testi più specificatamente dedicati al sociale. Alcuni testi segnalati sono in inglese e accessibili gratuitamente in internet.

Ci auguriamo che la pubblicazione sia di facile comprensione anche per i meno esperti e che risponda alle domande che tutti noi ci poniamo quando leggiamo un bando o decidiamo di avviare un progetto.

Questo è stato il nostro maggiore sforzo, ricordando le nostre stesse difficoltà iniziali e i dubbi e le riflessioni sorte confrontandoci con le organizzazioni di volontariato che abbiamo incontrato lungo il nostro percorso.

Elena M. Plebani

Alessio Lorenzi

Indice

1. Introduzione	9
1.1. Lavorare per progetti.....	9
1.2. Perché si lavora per progetti?.....	11
1.3. I diversi tipi di progettazione.....	12
1.4. La progettazione nel volontariato.....	15
2. Progetti e project management	16
2.1. Cosa è un progetto.....	16
2.2. Il ciclo di vita di un progetto.....	19
2.3. Progettazione e programmazione.....	21
2.4. La valutazione condivisa.....	23
3. L'ideazione	25
3.1. L'analisi del contesto.....	26
3.2. L'analisi dei problemi	30
3.3. L'analisi degli obiettivi	32
3.4. L'analisi degli stakeholder	35
3.5. Le attività del progetto	37
3.6. La scheda di progetto	39
4. Il partenariato e la progettazione in rete	42
4.1. La forza e i vincoli del partenariato	42
4.2. I ruoli degli attori della rete.....	44
5. Il quadro logico	46
5.1. Project Cycle Management e Logical Framework Approach	46
5.2. L'utilità della matrice di quadro logico.....	47
5.3. La struttura della matrice di quadro logico.....	48
6. La pianificazione	54
6.1. La Work Breakdown Structure (WBS)	55

6.2. Il diagramma di Gantt.....	57
6.3. Il budget.....	61
7. Realizzazione	72
7.1. Le attività trasversali di un progetto.....	72
7.2. La gestione del team di progetto.....	73
7.3. La gestione amministrativa e contabile del progetto.....	77
7.4. La comunicazione del progetto.....	80
8. Il monitoraggio e la valutazione	86
8.1. Le ragioni della valutazione.....	87
8.2. Le fasi della valutazione.....	88
8.3. Il piano di valutazione.....	89
8.4. Gli aspetti e gli strumenti per valutare.....	92
9. La chiusura del progetto	96
9.1. Quando si conclude un progetto e come.....	96
9.2. Le attività proprie della fase di chiusura.....	96
9.3. Imparare dall'esperienza.....	97
9.4. Un patrimonio condiviso.....	100
10. Consigli utili per presentare richieste di contributo	101
10.1. La ricerca del programma di finanziamento.....	101
10.2. La lettura del bando.....	102
10.3. La compilazione del formulario.....	106
10.4. Questioni di stile.....	107
10.5. Prima di spedire il formulario.....	108
Consigli di lettura	110

Modelli per la gestione dei progetti: scaricabili dal nostro sito internet www.volontariatotrentino.it nella sezione "La Progettualità Sociale per le Associazioni"

1. Introduzione

1.1 Lavorare per progetti

Da qualche anno la pratica del "lavorare per progetti" si è diffusa, sia nelle organizzazioni pubbliche, sia in quelle private. L'organizzazione del lavoro secondo una metodologia progettuale rappresenta spesso una scelta dettata dal dinamismo dei contesti sociali che, mutando rapidamente, fanno emergere bisogni sempre più complessi che richiedono di essere affrontati con soluzioni ed iniziative specifiche e non servizi generici.

"Lavorare per progetti", infatti, consente di affrontare problematiche caratterizzate da elevata complessità ed intenso dinamismo del contesto di riferimento. Ma non solo. Questa pratica offre altri vantaggi, quali: superare, nello stesso ambito di intervento, conflitti di competenza, sovrapposizioni e sprechi di risorse; leggere e interpretare i bisogni individuali e collettivi in maniera attenta; valutare i risultati conseguiti in termini di impatto sullo stato di bisogno; attivare ed utilizzare il complesso delle risorse potenzialmente esprimibili sul territorio; riprodurre quanto realizzato là dove vi è disponibilità relazionale, motivazione condivisa e contenuti mirati¹.

Molto spesso, però, i progetti vengono presentati all'ente finanziatore per una richiesta di contributo senza che vi sia stata una reale analisi dei bisogni, quasi fosse scontato presentare lo stesso progetto alla stessa scadenza ogni anno. Se si fa un bilancio delle proposte progettuali, in effetti, ci si rende conto che ancora oggi spesso i proponenti non analizzano quali sono i bisogni sentiti dei beneficiari, e quindi le reali giustificazioni che legittimano il progetto.

"Lavorare per progetti" ha prodotto quale effetto due necessari cambiamenti nell'attitudine, nelle prassi e nella cultura di chi presenta progetti e di chi li valuta: i primi hanno dovuto acquisire specifiche competenze nell'ambito della progettazione; i secondi hanno sentito l'esigenza di introdurre metodologie e

¹ Lucia Garofalo, *Lavorare per progetti: la progettazione sociale*, Catania 2008.

strumenti volti a garantire una maggiore efficacia dei progetti e un miglioramento complessivo dei meccanismi di progettazione e gestione degli stessi.

Questo insieme di strumenti è noto a livello internazionale come *Project Cycle Management* (PCM, in italiano: gestione del ciclo di progetto). L'idea di fondo che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte che includano le vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi.

Federico Bussi² illustra chiaramente quale sia la dinamica che si instaura tra i protagonisti della programmazione e della progettazione nella Figura 1. Essi sono, in linea generale:

- i decisori politici, portatori di valori e di linee programmatiche, sulla base del mandato dei cittadini;
- gli esperti, portatori di *know-how* tecnico-specialistico e orientati a fornire soluzioni;
- i beneficiari e gli altri soggetti coinvolti in una determinata situazione, definiti attori-chiave o *stakeholder*. Questi di solito sono portatori soprattutto di problemi, di bisogni cui dare risposte.

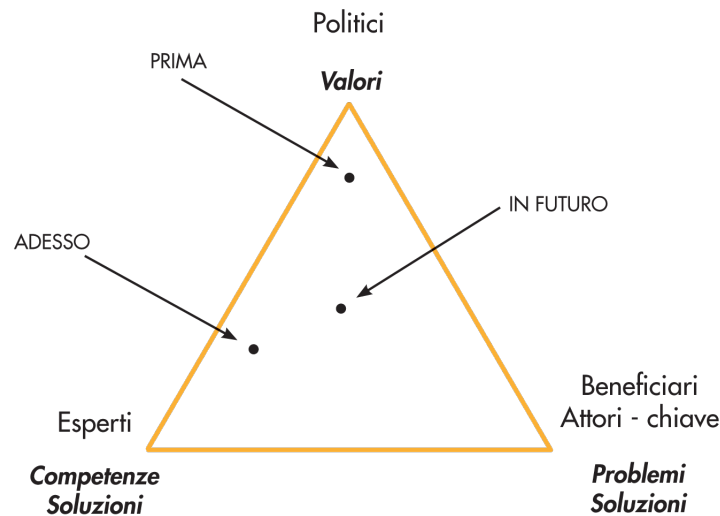


Figura 1: Le dinamiche tra i protagonisti della progettazione

La figura ci suggerisce che il progetto potrà dirsi realmente orientato agli obiettivi e mirato alla soluzione dei problemi quando i tre diversi protagonisti concorderanno in maniera equilibrata al processo di programmazione e progettazione.

Nel passato, in una fase riferibile grosso modo al periodo dal 1930 al 1960, i programmi e, di conseguenza, anche la maggior parte dei progetti nascevano soprattutto su impulso di grandi decisioni politiche. In una seconda fase, quella attuale, il baricentro si trova invece più spostato verso l'angolo degli esperti: la maggior parte dei progetti è oggi ideata e predisposta da società di consulenza che rispondono ai bandi, senza il coinvolgimento diretto dei beneficiari finali.

Il PCM auspica che in futuro le decisioni sugli interventi siano sempre più basate sui problemi reali espressi dai destinatari e che intervengano o siano coinvolti anche nella fase di prima identificazione degli obiettivi.

Questa pubblicazione intende presentare alcuni principi basilari di PCM al fine di sostenere le organizzazioni di volontariato a incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei loro interventi.

La metodologia PCM, infatti, induce i proponenti in fase di progettazione a fare attenzione alla pertinenza del progetto (progettazione basata sui reali bisogni dei beneficiari), alla sua coerenza interna (legami logici tra attività, risultati e obiettivi) e alla sua sostenibilità (benefici anche dopo la conclusione del progetto).

1.2 Perché si lavora per progetti?

Decidere di lavorare per progetti comporta alcuni vantaggi e l'adozione di alcuni valori propri della progettazione:

- **Efficacia e concretezza** sono i principi base del lavorare per progetti: si tratta infatti di una modalità organizzativa fondata sulla scelta di un obiettivo specifico, limitato, raggiungibile in un tempo medio-breve e verificabile.

¹ Federico Bussi, *Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico, materiali di approfondimento*, 2002.

- Un altro valore è la **responsabilità condivisa e l'empowerment¹ delle persone**: l'intero gruppo di lavoro è il protagonista del progetto, il fattore di qualità fondamentale. Un buon team saprà raggiungere gli obiettivi prefissati e fare tesoro delle competenze di ciascuno dei suoi membri. Ciò significa, anche, che l'intero team è responsabile del successo del progetto.
- L'**efficienza**, intesa come il rispetto dei vincoli di tempo e di risorse economiche a disposizione del progetto, è un altro vantaggio: raggiungere l'obiettivo nei tempi e costi previsti, senza sprechi, è il compito fondamentale dell'attività di monitoraggio che sempre accompagna un progetto.
- Come già detto, lavorare per progetti permette di rispondere in maniera più **flessibile** ai cambiamenti del contesto in cui esso viene realizzato.
- Ma, soprattutto, lavorare per progetti è un potente fattore di **creatività e innovazione**: ogni progetto è un caso unico, pensato *ad hoc* per raggiungere un determinato obiettivo in una specifica situazione. Perciò esso nasce originale, diverso da ogni altro. Alcune iniziative sono non solo originali, ma anche innovative, ossia promuovono metodi, azioni, strumenti, soluzioni mai sperimentati prima.

1.3 I diversi tipi di progettazione

La letteratura individua generalmente tre diversi approcci alla progettazione: “sinottico-razionale”, “concertativo o partecipato”, “euristico”.

L'approccio **sinottico - razionale** parte dall'ipotesi che ci sia una causalità lineare tra i fatti che generano il problema, e che una volta individuate le cause diventi meccanico progettarne le soluzioni. Infatti, il progetto viene costruito

¹ Con “empowerment” (tradotto anche con “capacitazione”) si intende l'azione che mira a mettere le persone nella condizione di determinare i processi decisionali che li riguardano, trasferendo loro conoscenze e competenze e assegnando loro poteri.

partendo dagli assunti che il contesto di riferimento non possa mutare, che il problema individuato sia chiaro e conosciuto, che gli obiettivi siano prefissati e non siano soggetti a modifiche. Questo implica che tutte le tappe del progetto sono state fissate a priori, considerando remote le possibilità di cambiamento lungo il percorso.

Altra caratteristica dei progetti strutturati con questo approccio è l'esclusione dei destinatari, dei cosiddetti “portatori del problema”, e dei diversi *stakeholder* dal processo di progettazione che rimane di competenza del progettista (consulente, operatore sociale, ...).

Alla base dell'approccio **concertativo / partecipato** v'è la convinzione che esistano più letture dei bisogni e più ipotesi interpretative, quindi, dello stesso problema.

Il confronto tra i punti di vista dei diversi soggetti coinvolti nel processo progettuale definisce un patto tra gli attori: è il patto della co-progettazione e della co-partecipazione alla realizzazione del progetto, in cui ciascun attore attiva le proprie competenze e risorse per raggiungere gli obiettivi che insieme sono stati definiti come obiettivi comuni.

L'approccio partecipativo, nel quale si favorisce il rafforzamento della “capacitazione” dei partecipanti della rete del progetto (*empowerment*), oltre a responsabilizzare tutti i soggetti nei confronti del problema da risolvere e a renderli consapevoli di essere motori e attori del cambiamento, consente di accrescere la capacità di giudizio e di analisi non solo individuale ma collettiva, diversamente da quanto accadrebbe con un approccio dall'alto.

L'approccio **euristico** (dal greco “eurisko” = ricerca) parte dall'idea che la realtà sia dinamica, soggetta a continui cambiamenti e che quindi sia necessario definire gli obiettivi del progetto *in itinere*, durante la sua realizzazione.

Gli obiettivi, a differenza dell'approccio razionale, non vengono definiti a priori dal progettista, ma vengono individuati attraverso un processo di ricerca continua che coinvolge tutti gli attori. In tal senso, la progettazione di uno specifico intervento è intesa come prodotto di percorso e non come luogo di partenza. La

progettazione è, cioè, un'attività permanente, che viene continuamente aggiornata e aggiustata a seconda del contesto, dei bisogni e delle opportunità che si manifestano.

Approccio	Caratteristiche
Sinottico- razionale	<ul style="list-style-type: none"> • il progetto viene pensato ed elaborato "a tavolino" con l'ausilio di ricercatori, progettisti • il progetto è un "prodotto chiuso" con tappe definite, attori individuati e obiettivi prefissati • il progetto è costruito attraverso un procedimento lineare, razionale, consequenziale
Concertativo / partecipato	<ul style="list-style-type: none"> • il progetto è frutto di una concertazione, in cui, a partire da un'idea, si avvia un percorso partecipato da parte di tutti i soggetti interessati • il progetto è frutto di negoziazioni, dibattiti, confronti con gli interessati • la responsabilità del progetto è condivisa tra tutti i soggetti interessati
Euristico	<ul style="list-style-type: none"> • il progetto è un processo in cui gli obiettivi sono individuati in corso d'opera dagli <i>stakeholder</i> • il progetto non viene dato "a priori", ma si parte da una ricerca comune non precostituita

Figura 2: Differenze tra i diversi approcci alla progettazione

(Tratto da C. Cimini, E. Lombardi, G. Marcon, G. Nalletto, *Lavorare nel terzo settore*, Carocci, Roma, 2005)

1.4 La progettazione nel volontariato

La diffusione di organizzazioni di volontariato che offrono servizi nei vari settori sociali e culturali (quali ambiente, sanità, servizi alla persona, protezione civile, cultura, immigrazione, diritti) rappresenta un fenomeno in costante crescita nel nostro Paese.

Tale sviluppo è stato reso possibile, da una parte, dall'attenzione delle istituzioni pubbliche e della collettività verso il volontariato, e, dall'altra, dal diffondersi di iniziative del "sociale privato" rivolto a dare risposte nuove e migliori a vecchi e nuovi bisogni.

Questo sviluppo è cresciuto di pari passo con l'esigenza da parte delle organizzazioni di qualificare i propri interventi, lavorare in rete, adottare una progettazione concertata. Per rispondere a queste esigenze, il volontariato ha sentito la necessità di apprendere la metodologia del "lavorare per progetti", come opportunità di miglioramento dei propri interventi.

Inoltre, la prospettiva di potenziamento e consolidamento delle attività proposte dal volontariato molto spesso è resa possibile dai contributi pubblici e privati che vengono erogati a fronte di un progetto che richiede l'esplicitazione della capacità dell'organizzazione di conoscere e saper usare tecniche e strumenti di progettazione e di lavorare in una logica di collaborazione.

La competenza progettuale delle organizzazioni di volontariato consente non solo di accedere ai contributi, ma, soprattutto, di pensare e realizzare progetti qualitativamente superiori che mirino al raggiungimento di obiettivi specifici condivisi da parte di un team coordinato di persone.

2. Progetti e project management

2.1 Cosa è un progetto

Si diffonde sempre più la cultura della progettazione e la pratica di “lavorare per progetti” anche nel volontariato. Ciò è dovuto principalmente a due fattori.

Da un lato, anche le organizzazioni non profit sentono la necessità di adottare tecniche di gestione efficienti e realizzare progetti di successo rispettando i vincoli di tempo, budget e qualità. Si è sempre più consapevoli del fatto che non bastano i buoni intendimenti, ma è necessario che questi si concretizzino per dare significato all’impegno di uomini e donne che operano in questo settore. Inoltre, le risorse sono sempre più limitate – non solo quelle finanziarie, ma spesso anche quelle di tempo e persone – ed è perciò necessario saperle mettere a frutto al meglio, guardando anche all’efficienza dell’operato delle organizzazioni non profit.

Dall’altro, è forte anche una spinta esterna rappresentata dall’adozione da parte di diversi enti pubblici e privati (a livello locale, regionale, nazionale ed internazionale) di procedure standardizzate, orientate a sostenere singoli progetti, anziché le attività ordinarie delle organizzazioni. Ciò ha favorito e favorisce l’introduzione di tecniche e metodi di gestione di progetti in tutte le fasi, dal loro avvio alla loro chiusura, ma soprattutto alla diffusione di questa cultura denominata del “lavorare per progetti”.

Un progetto si può definire come “una serie di attività miranti a obiettivi chiaramente stabiliti entro un periodo temporale limitato e con un budget definito².”

Un progetto è quindi caratterizzato da:

- orientamento ad un risultato specifico;
- un inizio, una fine e una durata prestabiliti;
- risorse professionali, strumentali e finanziarie predeterminate messe a disposizione del progetto.

La definizione di progetto di Russell D. Archibald, un noto teorico di *project management*, mette in luce un ulteriore aspetto del progetto: egli parla di “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 differenziate e con vincoli interdipendenti di costi – tempo – qualità³.”

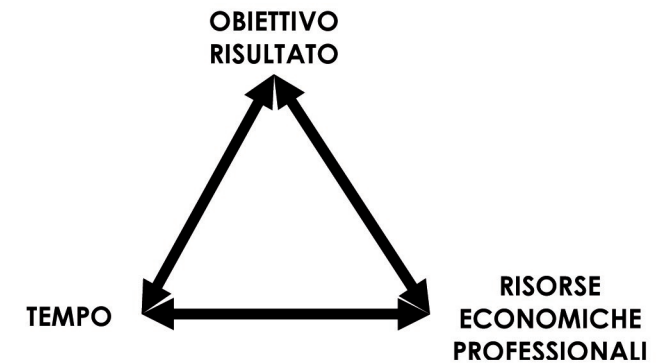


Figura 3: Vincoli tra obiettivo, tempo e risorse in un progetto

Dalla definizione emerge la centralità dei vincoli che regolano il progetto: il raggiungimento dell’obiettivo come previsto inizialmente, deve avvenire entro i termini temporali prestabiliti e nel rispetto dei limiti di budget e di risorse a disposizione. Il monitoraggio diventa quindi una funzione chiave nella gestione del progetto: se si rende necessario un cambiamento in uno di questi fattori, anche gli altri ne risentiranno. Per assicurare il raggiungimento dell’obiettivo, per esempio, potrà essere necessario dedicare più tempo al progetto, oppure allargare il team di collaboratori, aumentando così i costi.

Questo fa del progetto una modalità operativa estremamente elastica e flessibile, capace di rispondere ai cambiamenti imposti dall’esterno con il minore dispendio di risorse.

² European Commission – EuropeAid Cooperation Office, *Project Cycle Management Guidelines*, Bruxelles 2004, pag. 8.

³ Russell D. Archibald, *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano 2004

Si può meglio apprezzare le caratteristiche del “lavorare per progetti” confrontandole con un’altra modalità organizzativa che potremmo definire “lavorare per funzioni”. La scuola è un esempio tipico di quest’ultimo caso: un’organizzazione strutturata in maniera gerarchica per l’assolvimento di una funzione (l’educazione) che non ha una scadenza o un termine ultimo. Il servizio erogato dalla scuola è infatti proposto di anno in anno (pur con le variazioni che possono intercorrere sui programmi didattici); il gruppo di figure professionali coinvolte rientra in pianta generalmente stabile nell’organizzazione, e il loro livello gerarchico di inserimento definisce i compiti ad esse affidate.

Un progetto, invece, è unico e irripetibile, in quanto mira alla realizzazione di un determinato obiettivo che deve essere raggiunto entro la sua conclusione. Il team di persone coinvolte è costituito di volta in volta e la sua organizzazione interna è stabilita in base alle esigenze del piano di lavoro.

Questi due modelli organizzativi – che potremmo definire rispettivamente “burocratico” e “adhocratico” – non sono alternativi: anche in organizzazioni burocratiche (come la scuola) è possibile “lavorare per progetti” e di fatto ciò avviene sempre più spesso, soprattutto per quelle iniziative che, in qualche modo, si differenziano dall’attività ordinaria.

	Organizzazione burocratica del lavoro	Organizzazione adhocratica del lavoro
Scopo	Assolvere ad una funzione, realizzando dei servizi	Raggiungere degli obiettivi specifici e predefiniti
Tempo	Continuità delle attività	Temporaneità delle attività
Esito	Prodotti, servizi o risultati non unici	Prodotti, servizi o risultati unici
Persone	Team funzionali inseriti nella struttura organizzativa secondo organizzazione gerarchica (il livello determina la funzione)	Team dinamici, temporanei, formati appositamente per il progetto
Direzione	Generalmente formale	Flessibile

Figura 4: Differenze tra organizzazione burocratica e organizzazione adhocratica del lavoro

2.2 Il ciclo di vita di un progetto

Ogni progetto segue un ciclo di vita. Tale ciclo di vita è scandito dalla consegna di documenti e risultati specifici, la cui valutazione decide sulla possibilità di passare alla fase successiva. Le fasi del ciclo di vita di un progetto sono essenzialmente quattro, come illustrato in Figura 5.



Figura 5: Il ciclo di vita di un progetto

L’**ideazione** del progetto inizia con la prima formulazione di un’idea ed è dedicata all’analisi preliminare del problema e degli obiettivi, dei partner, della tipologia di attività e dei risultati attesi. Questa prima formulazione del progetto dà origine alla scheda di progetto: un documento riassuntivo che illustra le sue linee strategiche, utile ai partner del progetto (ed eventualmente all’ente finanziatore – nel caso dei progetti europei si chiama *Concept Note*) per decidere se procedere alla definizione del progetto in dettaglio, oppure abbandonarlo.

La **pianificazione** porta a compimento l'attività di progettazione iniziata con la fase precedente: vengono definiti il piano dettagliato delle attività, le risorse professionali, i mezzi necessari, lo sviluppo temporale del progetto e il budget economico-finanziario. Si giunge così al piano dettagliato di progetto, che nel caso di richiesta di finanziamento è un formulario strutturato. Sulla base di questo documento, i partner e l'ente finanziatore decidono se dare avvio all'iniziativa, assegnando le risorse necessarie.

La **realizzazione** rappresenta la parte operativa vera e propria. Vengono qui realizzate le attività pianificate, rispettando i vincoli temporali e finanziari prefissati. L'obiettivo è la creazione dei prodotti e servizi (detti anche *deliverable*) previsti nel piano entro la conclusione del progetto. Durante questa fase si intensificano le attività di coordinamento, monitoraggio e valutazione *in itinere*.

La **chiusura** è dedicata alla valutazione retrospettiva del progetto e dei risultati conseguiti. Essa, inoltre, è caratterizzata da una serie di attività amministrativo-gestionali per la conclusione di tutti gli adempimenti. La valutazione in fase di chiusura ha anche un significato per la realizzazione di futuri progetti: qui si decide cosa del progetto rimane come esperienza positiva (competenze apprese, relazioni instaurate, visibilità acquisita...) da valorizzare in futuro e quali sono gli aspetti critici sui quali è necessario riflettere e apportare delle modifiche, in caso di progetti futuri analoghi.

In questo modo si giunge alla chiusura del ciclo: la conclusione di un progetto è – nel migliore dei casi – l'occasione propizia per l'avvio di un nuovo progetto.

Il ciclo di progetto ha perciò tre caratteristiche essenziali:

1. ciascuna fase è chiaramente distinta dall'alta per l'obiettivo e le procedure messe in atto;
2. ciascuna fase, inoltre, si apre quando la fase precedente si è conclusa;
3. un nuovo ciclo di progettazione prende avvio dai risultati della fase di valutazione di un ciclo di progetto precedente, attraverso un processo di feedback.

2.3 Progettazione e programmazione

È importante che le organizzazioni del non profit siano consapevoli del fatto che ogni loro progetto si inserisce in un quadro più ampio di politiche definite da una istituzione pubblica o privata. Questo vale soprattutto nel caso in cui l'organizzazione decida di chiedere un finanziamento per un progetto: così facendo la singola iniziativa presentata, assieme ad altre ideate e gestite da organizzazioni analoghe, diventa uno degli strumenti per l'attuazione delle politiche programmate dall'istituzione finanziatrice.

La programmazione, soprattutto ai livelli più elevati e meglio organizzati, segue un ciclo di vita del tutto analogo a quello presentato nel paragrafo precedente⁴. In una prima fase di **programmazione**, l'istituzione stabilisce l'ambito di intervento in cui intende operare, i problemi più rilevanti e gli obiettivi strategici che intende perseguire. A questa segue la fase di **identificazione**, in cui si definiscono gli interventi principali, le modalità, gli *stakeholder* da coinvolgere e gli strumenti finanziari da mettere a disposizione. Alcuni di questi interventi saranno condotti direttamente dall'istituzione, mentre altri saranno messi in piedi con l'intervento di altri soggetti del terzo settore, attraverso il finanziamento parziale o totale dei progetti presentati. La fase della **formulazione** corrisponde alla pianificazione temporale, organizzativa e finanziaria degli interventi. Vengono stabiliti i calendari di intervento, la quantità delle risorse finanziarie e le loro destinazioni, nonché le strutture operative necessarie. La realizzazione degli interventi (diretti e indiretti) corrisponde alla fase dell'**implementazione**. Infine, la **valutazione** e l'**audit** chiudono il ciclo di vita della programmazione, attraverso una attenta disamina dei risultati ottenuti, dell'efficienza degli interventi e la riflessione complessiva per la futura programmazione.

Il punto di contatto tra un progetto di un'organizzazione del terzo settore e il programma dell'istituzione finanziatrice avviene attraverso un processo di co-progettazione che sta alla base di un bando. L'ente finanziatore stabilisce gli obiettivi generali che intende raggiungere, l'ambito dei progetti da finanziare,

⁴ Seguiamo in questo caso l'articolazione del ciclo di programmazione descritto dal *Project Cycle Management*, che analizza le modalità operative dell'ufficio di cooperazione Europe Aid della Commissione Europea.

le procedure per la richiesta di finanziamento e di valutazione e un insieme di criteri di ammissibilità dei progetti. L'organizzazione richiedente è invece responsabile dell'individuazione del problema e degli obiettivi specifici di progetto, della sua pianificazione e realizzazione. Se il progetto finanziato avrà successo (ossia realizzerà i risultati previsti), anche le politiche dell'ente finanziatore avranno raggiunto il loro obiettivo (purché la programmazione sia stata coerente).

Ma ci sono almeno altri due momenti in cui l'ente finanziatore e l'ente finanziato si incontrano, ossia in cui progettazione e programmazione si influenzano. Il primo si realizza prima ancora che il progetto sia stato ideato: quanto un ente pubblico sta programmando le proprie politiche, spesso chiede agli *stakeholder* di contribuire con idee e stimoli a questa fase. La creazione di focus group, seminari di confronto tra operatori, forum e l'analisi di progetti finanziati precedentemente sono tutte modalità con le quali l'istituzione chiede agli altri attori di un ambito specifico di dare il proprio consiglio per poter meglio individuare i limiti del problema, l'area di intervento e le migliori strategie.

Il secondo momento si colloca invece alla fine del ciclo di vita del progetto. La relazione finale preparata dall'organizzazione che ha ricevuto il finanziamento viene letta non solo con l'ottica di analizzare se il progetto ha avuto successo e se il finanziamento è stato utilizzato secondo le regole prestabilite, ma anche per trarne consigli utili circa la futura programmazione. Sia le buone prassi consolidate che gli insuccessi inducono l'istituzione alla riflessione più generale sulle strategie scelte. La valutazione operata dall'ente finanziatore è quindi, al tempo stesso, una valutazione del progetto e della programmazione.

Lo schema seguente riassume come il ciclo di vita di un progetto e il ciclo di vita di un programma sono strettamente correlati.

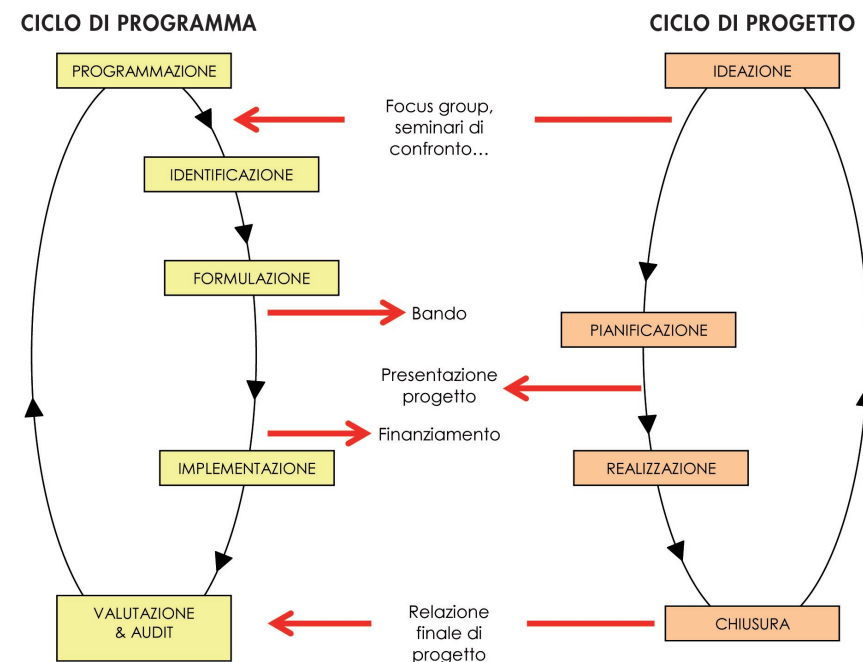


Figura 6: Rapporto tra il ciclo di programma e il ciclo di un progetto finanziato

2.4 La valutazione condivisa

Le ultime riflessioni sulla “valutazione condivisa” tra ente finanziatore ed ente finanziato ci conducono ad una domanda importante. Quando è possibile dire che il progetto è un buon progetto? Ossia (espresso dall'altro punto di vista): quando un progetto è valutato positivamente? Molto spesso i bandi di erogazione di contributi enunciano i criteri di valutazione che saranno applicati. Questi possono variare di caso in caso, per prendere in considerazione peculiarità proprie del settore, del proponente tipo o delle caratteristiche dei progetti attesi.

La Commissione Europea ha sviluppato un quadro della qualità (*Quality frame*) basato su tre attributi chiave: la rilevanza, la fattibilità, l'efficacia e la buona gestione.

La **rilevanza** indica in che misura un progetto risponde a bisogni reali, dimostrati e di assoluta priorità. Si vuole evitare così di finanziare iniziative che affrontino problemi inesistenti o marginali, per concentrare gli sforzi sulle urgenze del territorio. Corrisponde perciò alle analisi condotte durante la fase di ideazione.

La **fattibilità** si ha quando un progetto è stato ben pianificato e porterà benefici durevoli ai destinatari. Corrisponde alle analisi condotte durante la fase di pianificazione.

L'**efficacia e la corretta gestione** sono criteri per valutare in che misura è lecito attendersi i benefici previsti dal progetto e una corretta gestione del progetto durante la fase di realizzazione.

La tabella in Figura 7 riassume per ciascuno di questi tre aspetti i principali parametri utilizzati dalla Commissione Europea⁵.

Rilevanza	Fattibilità	Efficacia e buona gestione
<ul style="list-style-type: none"> • Il progetto è coerente e sostiene le politiche dell'ente finanziatore • Il progetto è coerente e sostiene le politiche dei principali enti attivi nel settore • <i>Stakeholder</i> e destinatari del progetto sono stati chiaramente identificati • I problemi sono stati analizzati appropriatamente • Il progetto fa tesoro di esperienze precedenti e di progetti / programmi ancora in corso o pianificati 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli obiettivi, i risultati e il piano delle attività sono chiari e logici e rispondono a bisogni chiaramente identificati • Le risorse e i costi sono chiari, il progetto è finanziariamente sostenibile • Il coordinamento, la gestione e le disposizioni finanziarie sono chiare • I sistemi di monitoraggio, valutazione e <i>audit</i> sono chiari e realistici • I rischi e le precondizioni necessarie sono chiaramente identificate ed è previsto un appropriato piano di gestione dei rischi • Il progetto è ecologicamente, tecnicamente e socialmente corretto e sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> • Il progetto rimane rilevante e fattibile • Il progetto sta raggiungendo i propri obiettivi • Il progetto è ben gestito da coloro che sono responsabili della sua realizzazione • Il progetto sta assicurando la propria sostenibilità • Vengono utilizzati i principi di <i>project management</i> più idonei

Figura 7: Quadro della qualità

⁵ La tabella si ispira al *Quality Frame* riportato da European Commission – EuropeAid Cooperation Office, *Project Cycle Management Guidelines*, Bruxelles 2004, pag. 22. Sono state apportate delle modifiche per adattare la tabella al caso di progetti più piccoli e finanziati da enti anche diversi dalla Commissione Europea.

3. L'ideazione

In questo e nei prossimi capitoli presenteremo i principali strumenti e le procedure che portano dall'ideazione di un progetto alla sua pianificazione, fino alla sua realizzazione e chiusura. La spiegazione teorica è accompagnata da numerosi esempi che si riferiscono ad un progetto immaginario dedicato al problema dell'alcolismo giovanile: passo a passo vedrete così svilupparsi il progetto nelle sue diverse fasi e potrete osservare l'applicazione in un caso specifico degli strumenti presentati.

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

In questa fase si esaminano in profondità:

- **il contesto di riferimento:** un progetto ben pianificato, che si rivolga ai reali bisogni dei gruppi beneficiari, prende le mosse da un'analisi del contesto in cui si vuole intervenire;
- **il problema** cui si intende dare risposta: l'identificazione del problema deve descrivere la situazione problematica sulla quale si vuole operare affinché la situazione negativa (presente) venga ribaltata in positiva (nel futuro);
- **gli obiettivi:** una volta individuati i problemi, si stabiliscono gli obiettivi del progetto che devono essere interpretati come fini cui tendere per raggiungere il cambiamento auspicato, che porterà da una situazione negativa di partenza (problematica) a una situazione positiva, una volta che il progetto sarà stato completato;
- **gli stakeholder** (attori interessati, direttamente o indirettamente toccati dal progetto): più alto è il grado di partecipazione degli *stakeholder*, più approfondita sarà l'analisi del problema e più facile sarà mettere a fuoco

gli obiettivi del progetto da più punti di vista. Inoltre, il coinvolgimento degli *stakeholder* assicura che possibili ostacoli frapposti da chi non è direttamente coinvolto nel progetto vengano rimossi fin dall'inizio. Assicura, infine, la sostenibilità di quanto realizzato da parte dei decisori politici, in quanto direttamente coinvolti e “corresponsabili” del progetto.

3.1 L'analisi del contesto

Questa analisi viene effettuata per conoscere le caratteristiche, i bisogni, le risorse del contesto geografico, demografico, sociale, culturale ed economico in cui si situa il progetto.

È un processo conoscitivo che consente di centrare l'obiettivo del progetto e che permette di:

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

La raccolta di informazioni articolate circa il contesto in cui si opererà consente di disegnare al meglio il progetto, dunque di definire le caratteristiche e le modalità di intervento dello stesso, in modo tale da garantirne maggiori possibilità di successo. In Figura 8 mostriamo un esempio di analisi del contesto applicato al progetto “Driving test” sul problema dell'abuso di sostanze alcoliche da parte dei giovani in Trentino.

L'ANALISI DEL CONTESTO

Le fonti

L'analisi del contesto è stata condotta analizzando alcuni studi e ricerche facilmente accessibili a chiunque. I dati demografici e quelli sugli incidenti stradali sono disponibili sul sito dell'ISTAT (rispettivamente <http://demo.istat.it/> e <http://www.istat.it/>).

I dati sul fenomeno dell'alcolismo sono invece presentati in una pubblicazione della Provincia autonoma di Trento: Bruno Bertelli (a cura di), *Il rischio alcol in Trentino: Dinamiche socio-culturali, politica dei servizi e linee di prevenzione*, “Documenti per la salute n. 31”, Edizioni Provincia Autonoma di Trento - Assessorato alle politiche per la salute, Trento 2007. Abbiamo usato in particolare i dati analizzati nel capitolo 2 “Giovani, alcol e prevenzione in Trentino: iniziative di successo e linee di intervento” di Carlo Buzzi.

Dati demografici

(Dati ISTAT)

- La popolazione di giovani (15-29 anni) residente nella provincia di Trento al 1-1-2007 è pari a 79.189 unità (maschi 40.522, femmine 38.667). Nell'insieme, rappresenta il 15,6 % della popolazione residente complessiva (che ammonta a 507.030 unità).
- Questi dati non prendono in considerazione gli studenti dell'università di Trento che hanno in altre province la loro residenza.

Dati sul consumo di alcol in Italia e problematiche relative

(Dati Eurispes 2000)

- Gli italiani consumano 47 milioni di ettolitri di alcol (vino, birra e superalcolici) all'anno. In media 87 litri pro capite.
- Gli alcolisti sono 1,5 – 3,5 milioni, comprendendo solo chi abusa di alcol regolarmente, o anche chi lo fa diverse volte al mese.
- 30 mila decessi all'anno sono collegabili all'alcol: metà per cirrosi epatica (15.000) e un decimo (3.000) per incidenti stradali.

Il fenomeno tra i giovani in Trentino

(Dati Iard, riferiti al 2003)

Il consumo di alcol

- Fuori pasto, i giovani bevono principalmente birra (47,5%), aperitivi alcolici (21,56%), superalcolici (19,3%), amari e digestivi (18,3%) e vino (18,2%).
- Sono bevitori abituali (bevono alcol più volte alla settimana) il 14,3% (maschi il 20,4% e femmine 8,3%); mentre bevono una volta alla settimana il 44,0% (maschi 51,7% e femmine 36,5%).

L'abuso di alcol

- Negli ultimi tre mesi hanno abusato di alcol abbastanza spesso il 3,8%, almeno una sola volta il 42,9%. Il fenomeno riguarda principalmente i maschi e i più giovani (fino ai vent'anni). Sembra perciò diffuso il fenomeno del *binge drinking* (bere per sballare): bevute smodate ma occasionali. Anche l'abuso regolare di alcol riguarda in maniera significativa i giovani maschi 15-17enni (l'11,5%).

- La frequenza di abuso di alcol (ubriacatura) è più alta tra chi consuma alcol una sola volta alla settimana (70,1%) o più spesso (74,7%), contro il 12,4% di coloro che non bevono.
- Aumentano i giovani che ritengono ammissibile ubriacarsi (nel 2004 il 66,8% vs. nel 1983 il 49,8%) e che non escludono di ubriacarsi (69,2% nel 2004 contro il 51,0% nel 1983).
- I giovani del Trentino sono più esposti dei coetanei del resto d'Italia all'abuso di alcol: dichiarano di essersi ubriacati qualche volta negli ultimi tre mesi il 24,5% (contro il dato nazionale 13,5%) e una o due volte il 26,0% (contro il 18,9%).

La nozione di abuso secondo i giovani trentini

- Il 71,0% ritiene che servano 4 bicchieri di vino o 4 lattine di birra per ubriacarsi (mentre l'OMS fissa il limite a 2-3 al giorno per i maschi, e 1-2 per le donne). Servono almeno 4 bicchieri di amaro per il 48,0% o 4 bicchieri di superalcolici per il 37,2%.

Altri miti da sfatare

- L'abuso e il consumo di alcol non è legato alla residenza dei giovani (città o valle).
- Anche chi sostiene un criterio di giudizio negativo sul consumo di alcol, è toccato dall'esperienza del consumo o abuso di alcol: "spesso a conoscenza ed atteggiamenti corretti non necessariamente conseguono comportamenti adeguati".
- L'abuso di alcol non dipende da condizioni di disagio ma, al contrario, si associa a condizioni di benessere.

Alcol e guida in Trentino

(Dati IARD, riferiti al 2003)

- Per il 47,2% dei trentini non è vero che guidare anche dopo aver bevuto una piccola quantità di alcol è pericoloso.
- Il 24,2% ha guidato almeno una volta dopo aver bevuto alcolici (contro il 16,8% a livello nazionale).

(Dati progetto "Pub & disco" realizzato dal Servizio Alcolologia della Provincia autonoma di Trento riferiti al 2002-2005)

All'uscita da pub, discoteche o feste campestri è risultato che:

- solo il 55,9% aveva un tasso alcolemico inferiore a 0,50 g/l (in regola con i limiti fissati dal codice stradale); il 39,6% aveva un tasso tra 0,50 e 1,50 g/l e il 4,5% superava tale limite;
- il 56,9% dei giovani con tasso superiore allo 0,50 (e quindi sopra i limiti di legge) dichiarava che avrebbe guidato lo stesso;
- il 28,7% di chi riteneva di avere un tasso inferiore allo 0,50, aveva in realtà superato tale limite.

Incidenti stradali

(Dati ISTAT riferiti al 2006)

Panorama nazionale

- Ogni giorno in Italia si verificano in media 652 incidenti stradali, che provocano la morte di 16 persone e il ferimento di altre 912.
- Nel complesso, nell'anno 2006 sono stati rilevati 238.124 incidenti stradali, che hanno causato il decesso di 5.669 persone, mentre altre 332.955 hanno subito lesioni di diversa gravità.

I giovani e gli incidenti

- I giovani tra i 16 e i 29 anni morti in un incidente stradale sono complessivamente 1.560 (pari al 27,5%) e i feriti sono 113.405 (34,0%).

Incidenti del fine settimana

- Il venerdì si conferma il giorno in cui si concentra il maggior numero di incidenti: 36.574, pari al 15,4% del totale. Le frequenze più elevate di morti si osservano il sabato e la domenica (rispettivamente 991 e 1.004 decessi, pari a 17,5 e 17,7%), mentre il venerdì e il sabato sono i giorni in cui si registrano i valori più alti dei feriti (rispettivamente 49.796 e 50.230, pari a 15,0 e 15,1%). Complessivamente nel week-end si registra il 25,9% di incidenti ed il 35,2% di decessi. L'indice di mortalità nel fine settimana risulta pari a 3,2 morti per 100 incidenti.
- L'indice di mortalità si mantiene superiore alla media nell'arco di tempo che va dalle 21 alle 7 del mattino raggiungendo il valore massimo intorno alle ore 5 (5,8 decessi ogni 100 incidenti). Tra le 21 e le 7 del mattino, l'indice di mortalità è mediamente pari a 4 morti ogni 100 incidenti, a fronte di un valore medio sulle 24 ore di 2,4 morti per 100 incidenti.
- Gli incidenti del venerdì e sabato notte sono pari al 44,6% del totale degli incidenti notturni; analogamente, i morti e i feriti del venerdì e sabato notte rappresentano, rispettivamente, il 46,1% e il 47,1%. Gli incidenti notturni rilevati negli altri giorni della settimana (fatta eccezione quindi per il venerdì e il sabato notte) costituiscono complessivamente il 55,4% di tutti gli incidenti della notte.

Alcol e incidenti stradali

- Tra le cause di incidenti, la guida in stato di ebbrezza rappresenta l'1,41% dei casi (per un valore assoluto di 4.246).
- Questo dato si riferisce ai casi in cui l'ebbrezza è l'unico fattore di incidente. Nessun dato è fornito circa l'incidenza dell'abuso di alcol su altre cause di incidenti. Tuttavia, secondo la prima Conferenza nazionale sull'alcol (Roma, 20-21 ottobre 2008), delle 5.700 morti avvenute sulle strade italiane per incidente nel 2006, si stima che tra il 30% e il 50% siano dovute all'abuso di alcol.

Figura 8: Analisi del contesto per il progetto "Driving test"

3.2 L'analisi dei problemi

Il problema è inteso come situazione negativa vissuta dai beneficiari cui si intende dare risposta attraverso il progetto. L'identificazione dei problemi è in grado di fornire una descrizione delle cause responsabili della situazione problematica.

Ricordiamo che un problema non è mai isolato. Per identificare il problema centrale del progetto dobbiamo inserirlo in un sistema gerarchico di problemi più ampio. Quello a cui intendiamo rispondere è, infatti, causato e influenzato da altri problemi, e a sua volta ne determina altri.

Il diagramma detto Albero dei problemi che viene usato in fase di ideazione, mostra gli effetti di un problema e le sue cause e permette di identificare le vere radici di una situazione insoddisfacente in atto.

Le tappe principali per costruire l'albero sono: identificare i problemi di base che colpiscono i destinatari; identificare i problemi associati; analizzare e identificare le relazioni di causa-effetto e creare una prima stesura dell'albero dei problemi; verificare la logica di causalità.

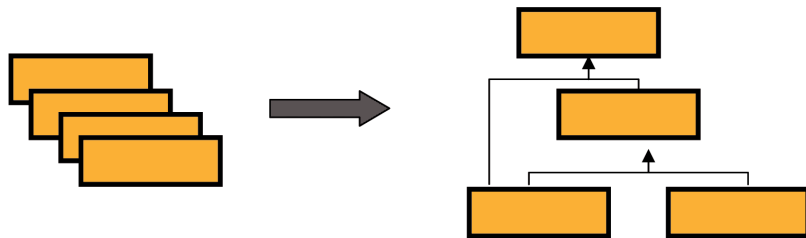


Figura 9: La costruzione dell'albero dei problemi

Nell'albero vanno collocati tutti i problemi che causano la situazione negativa, anche quelli sui quali il progetto non intende intervenire.

La Figura 11 mostra l'Albero dei problemi del progetto "Driving test".

Un problema è ben formulato se:

- esprime una sola idea (scomporre le idee)
- è oggettivo, dimostrabile
- rappresenta la complessità della problematica (relazioni di causa-effetto)

Un problema non è formulato bene se:

- è espresso in termini di "assenza di" soluzioni
- racchiude giudizi soggettivi o non sostenuti dai fatti
- è espresso in maniera generica o astratta

Figura 10: Consigli utili per esprimere un problema

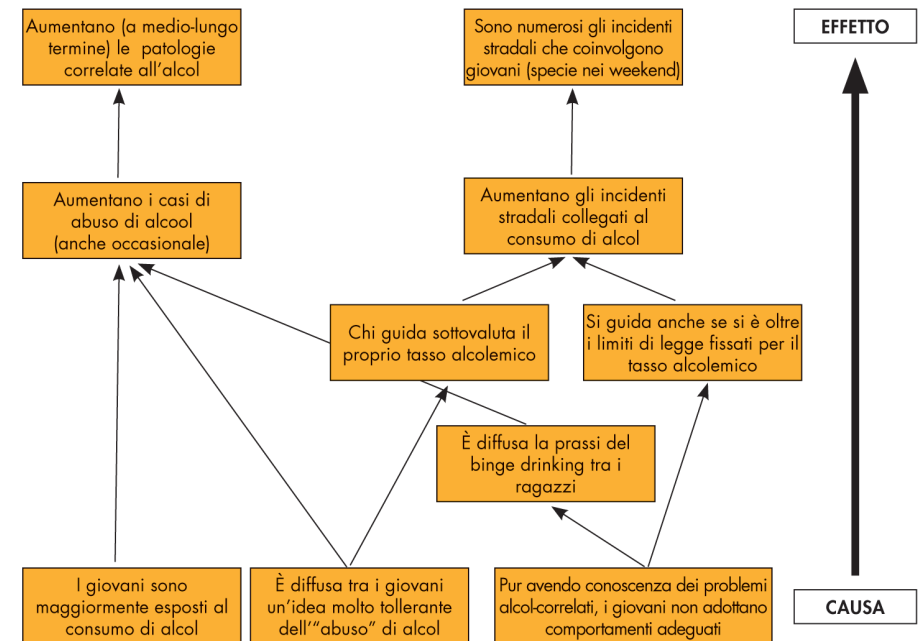


Figura 11: Albero dei problemi per il progetto "Driving test"

3.3 L'analisi degli obiettivi

Questa analisi consiste nel tradurre in positivo la realtà negativa rappresentata nell'albero dei problemi. Gli obiettivi, in quanto ribaltamento dei problemi individuati, sono organizzati anch'essi in un diagramma ad albero che segue una logica di mezzo-fine: l'Albero degli obiettivi.

Tecnicamente la sua costruzione è molto semplice: basta trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), come in Figura 12.

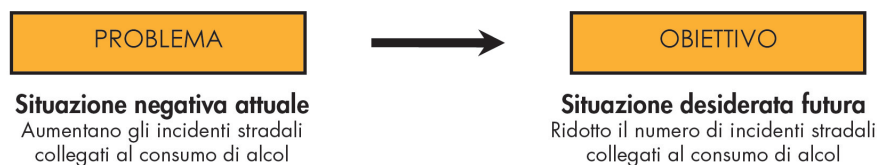


Figura 12: La definizione dell'obiettivo a partire dal problema

Gli obiettivi si esprimono usando il participio passato al fine di trasmettere una condizione positiva effettivamente raggiunta, ponendosi dal punto di vista del progetto alla sua conclusione.

Da notare che gli obiettivi identificati nell'albero non rappresentano ancora gli obiettivi del progetto. L'albero include, infatti, tutti gli aspetti positivi (obiettivi) qualora si intervenisse su tutti i problemi individuati. Generalmente, però, un progetto non può risolvere tutti i problemi: più realisticamente si devono operare delle scelte sugli ambiti di intervento.

Queste scelte vengono fatte principalmente in base a:

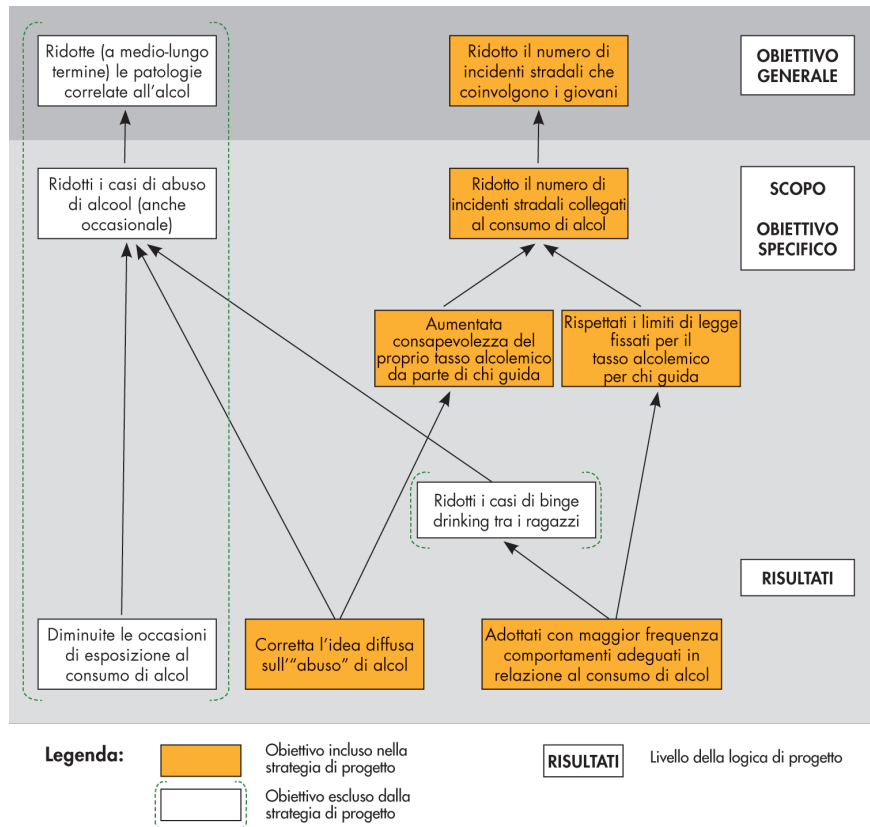
- grado di raggiungimento di benefici reali per i destinatari (efficacia);
- complementarità rispetto ad altre iniziative presenti o programmate;
- interesse strategico del proponente;

- risorse (umane, finanziarie, strumentali) disponibili;
- analisi costi-benefici (efficienza);
- sostenibilità intesa come durata dei benefici nel tempo.

La Figura 14 illustra l'albero degli obiettivi del progetto "Driving test".

LA CREAZIONE DELL'ALBERO DEI PROBLEMI	LA CREAZIONE DELL'ALBERO DEGLI OBIETTIVI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elencare (in ordine sparso) i problemi oggettivi che caratterizzano l'ambito in cui si vuole operare <p>I problemi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • non devono essere espressi in enunciati negativi • non devono essere espressi come mancanza / assenza di una soluzione 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradurre ciascun problema nella sua situazione positiva <p>Tradurre ciascun obiettivo come un enunciato di forma positiva e al participio passato con il maggior numero di dettagli</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Trasformare le relazioni da "causa-effetto" a "mezzo-fine"
<ol style="list-style-type: none"> 2. Scegliere uno dei problemi come problema di partenza 3. Individuare nella lista un problema che è causa del problema di partenza e porlo al di sotto di questo 4. Individuare nella lista un problema che è effetto del problema di partenza e porlo al di sopra di questo 5. Collegare con frecce le cause agli effetti 	<p>LA SCELTA DELLA STRATEGIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuare l'obiettivo che diverrà l'obiettivo specifico del progetto 2. Eliminare gli obiettivi che non rientrano nell'ambito del progetto <ul style="list-style-type: none"> • perché non alla portata del partenariato • perché non ritenuto strategico per uno o più partner

Figura 13: Consigli pratici per la costruzione dell'albero dei problemi e l'albero degli obiettivi (Rielaborazione da Federico Bussi, Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico, materiali di approfondimento, 2002 e European Commission ñ EuropeAid Cooperation Office, Project Cycle Management Guidelines, Bruxelles 2004).



L'associazione ha deciso di concentrare la propria attenzione sul problema dell'alcolismo e della guida in stato di ubriachezza. È, infatti, opinione dell'associazione che i giovani possano essere maggiormente sensibilizzati a questo aspetto del problema perché li riguarda più da vicino (loro amici o coetanei potrebbero essere già stati vittime di incidenti stradali), il rischio è di comprensione più immediata (le patologie alcol-correlate si manifestano a medio-lungo termine e quindi sono avvertite come meno urgenti dai giovani), è collegato ad alcuni "rischi minori" ma molto pratici (ammende e sanzioni definite dal Codice della strada). **[Grado di efficacia]**

Benché sia un fenomeno particolarmente diffuso, si è deciso anche di non concentrare l'attenzione sul *binge drinking*, perché riguarda una fascia ben definita dei giovani (in particolare quelli tra i 15-17 anni), con i quali l'associazione non lavora normalmente. **[Interesse strategico]**

Affrontare il tema dell'esposizione all'alcol richiederebbe infine il coinvolgimento e il coordinamento di un alto numero di attori istituzionali e del privato sociale che va al di là delle possibilità dell'associazione stessa. Esso tocca inoltre un problema di fondo (in che misura l'alcol fa male?) che richiede una riflessione ben più approfondita e sul quale è necessario trovare un accordo preliminare (attualmente difficile da prevedere), prima di avviare qualunque intervento. **[Risorse disponibili e Interesse strategico]**

Figura 14: Albero degli obiettivi del progetto "Driving test"

3.4 L'analisi degli stakeholder

Con "stakeholder" si intende chiunque, persona o gruppo, è toccato dal problema e quindi può influenzare la realizzazione del progetto sia positivamente (sostenendolo), sia negativamente (ostacolando).

L'analisi degli *stakeholder* viene attuata per comprendere chi può giocare un ruolo determinante nella riuscita del progetto, permettendo di prevedere i possibili intoppi allo svolgimento del progetto e di identificare potenziali alleati e sostenitori dello stesso.

Per l'identificazione degli *stakeholder* ci viene in aiuto una matrice (vedi Figura 15). Il processo per costruire la matrice degli *stakeholder* segue i seguenti passi:

- identificare chi sono gli *stakeholder* (prima colonna);
- capire in che modo il problema li tocca (seconda colonna);
- capire il contributo che possono portare al progetto (terza colonna);
- integrare i loro bisogni nelle strategie del progetto (quarta colonna).

Le principali tecniche di identificazione degli *stakeholder* sono⁶:

- *brainstorming*: riprendendo la tipica tecnica di generazione creativa di idee, si tratta di fare un elenco casuale e libero di tutte le persone, le organizzazioni, i soggetti che ricadono nell'ambito del progetto;
- *check-list*: si consultano liste descrittive dell'ambiente di progetto, o liste relative a progetti precedenti;
- *rappresentazione*: si ricostruisce in maniera simulata l'ambiente di progetto per rintracciare gli *stakeholder*.

⁶ Tratto da <http://www.pmi.it>

Stakeholder	In che modo il problema riguarda lo stakeholder	In che modo gli stakeholder possono influenzare il cambiamento (capacità e motivazione)	Misure possibili per attrarre l'interesse degli stakeholder
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari	<ul style="list-style-type: none"> È demandata di occuparsi dei problemi legati al consumo di alcol (L.P. 29 ottobre 1983 n. 34) Ha già condotto molti progetti sul tema 	<ul style="list-style-type: none"> Ha esperienze e competenze da mettere a disposizione Ha contatti con le principali istituzioni da poter coinvolgere 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrare che il progetto rientra nelle politiche dell'Azienda
Comuni della provincia di Trento	<ul style="list-style-type: none"> Sono responsabili delle politiche giovanili Sono responsabili della sicurezza stradale Sono responsabili del settore commercio (compresi i locali, discoteche...) 	<ul style="list-style-type: none"> Possono favorire il contatto con le autorità di pubblica sicurezza, specialmente la polizia municipale Possono favorire il contatto con i pubblici esercizi Possono mettere a disposizione esperti (ad es. operatori sociali) 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrare che il progetto rientra nelle loro politiche Dimostrare che il problema è largamente sentito
Autorità di pubblica sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> Sono responsabili della sicurezza stradale Vengono avvertiti come "controllori" e perciò non sempre stimati per il loro operato 	<ul style="list-style-type: none"> Possono sostenere e patrocinare l'iniziativa Possono mettere a disposizione mezzi (ad es. etilometri) 	<ul style="list-style-type: none"> Offrire attraverso il progetto un'immagine più "collaborativa" e vicina ai giovani
Locali pubblici (bar, pub, discoteche)	<ul style="list-style-type: none"> Hanno un ritorno economico dal consumo di alcol In alcuni casi si pongono dubbi circa l'immagine pubblica (vengono talvolta considerati corresponsabili del fenomeno) 	<ul style="list-style-type: none"> Possono sostenere l'iniziativa per migliorare la loro immagine pubblica Possono mettere a disposizione spazi, mezzi e/o risorse per realizzare il progetto 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare la consapevolezza del loro coinvolgimento nel problema Rafforzare le pressioni "istituzionali" per un loro coinvolgimento nel progetto
Associazioni giovanili Giovani	<ul style="list-style-type: none"> Sono toccati direttamente dal problema Il comportamento di un giovane è fortemente influenzato dal comportamento dei suoi pari (coetanei) 	<ul style="list-style-type: none"> Possono avere una funzione di forte sensibilizzazione tra pari 	<ul style="list-style-type: none"> Essere coinvolti pienamente nella programmazione delle politiche del territorio
...			

Figura 15: Matrice di analisi degli stakeholder del progetto "driving test"

3.5 Le attività del progetto

Una volta ultimata questa fase di analisi si definiscono le attività che permettono di raggiungere il risultato previsto. Infatti, l'approccio PCM si basa sul concetto della "progettazione per obiettivi" contrapposto alla ben più comune pratica della "progettazione per attività". Ecco perché solamente ora si procede all'individuazione delle azioni da realizzare.

Come vedremo nel capitolo 6, una volta individuate le attività, queste devono essere scomposte in sotto-attività per chiarire la loro articolazione, i tempi di realizzazione, le risorse e le competenze necessarie per portarle a compimento.

Attraverso l'analisi del problema e degli obiettivi, abbiamo fissato gli obiettivi e i risultati attesi del progetto. È necessario pensare attraverso quali azioni si intende raggiungerli. In fase di ideazione si inizia, perciò, a definire le attività, i prodotti e i servizi da realizzare, i loro destinatari specifici, le metodologie del progetto.

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

Cosa ancora più importante è ricordare che mezzi e fini non coincidono. Quindi, è errato confondere o identificare obiettivi specifici, risultati e attività. Questo avviene molto spesso in progettazione, da un lato perché l'analisi degli obiettivi non è stata fatta in maniera accurata, dall'altro perché la concretezza delle attività ha spesso il sopravvento sull'intangibilità degli obiettivi. Capita di leggere che l'obiettivo di un progetto è la realizzazione di una campagna di sensibilizzazione: in questo modo obiettivo e attività si appiattiscono l'una sull'altro, tanto che

il progetto può dirsi concluso con successo se la campagna di sensibilizzazione è stata conclusa. È evidente, invece, che giudicheremo positivamente una campagna di sensibilizzazione (attività) se sarà riuscita a sensibilizzare il numero di persone previste (risultato) e a influire così sul comportamento delle persone (obiettivo). Nel capitolo 5 ritorneremo sulla distinzione categoriale tra i diversi livelli della logica di intervento, così come vengono descritti nel PCM.

In questa fase è anche necessario iniziare a riempire di “contenuto” il progetto, a delinearne le linee generali. Assieme alle attività saranno perciò meglio definiti **i prodotti e i servizi** che saranno realizzati. Questi sono detti anche *deliverable* o *output* di progetto e si collocano a livello dei risultati. Per ciascuno di essi, si cercherà di definire le caratteristiche principali, le qualità, le quantità, e i **destinatari principali**. Per destinatari non si intendono tutti coloro che otterranno beneficio dalla realizzazione del progetto, in maniera diretta o indiretta, ma coloro cui più specificatamente saranno indirizzati i servizi e i prodotti, ossia i loro utilizzatori / fruitori / utenti.

Sarà anche utile stabilire qual è la **metodologia** che informa il progetto, ossia il modo in cui le diverse attività verranno realizzate per raggiungere gli obiettivi. La metodologia ha a che fare con un approccio e un concetto globale: essa determina la modalità in cui le attività saranno organizzate. È importante che obiettivi e risultati, metodologie ed attività siano coerenti tra di loro e riconducano il progetto alle sue motivazioni originarie.

Infine, già ora è utile riflettere sulla **dimensione temporale ed economica** del progetto.

Ogni progetto ha un inizio e una fine determinati ed una durata precisa. Nella fase di ideazione del progetto è necessario indicare – anche in maniera generica – quando dovrebbe essere realizzato il progetto e quale dovrebbe essere la sua durata.

Inoltre, ogni progetto richiede l'utilizzo di una quantità limitata di risorse economiche. È necessario capire quanto potrebbe costare il progetto complessivamente e quali potrebbero essere le sue entrate.

Entrambe queste indicazioni sono spesso vincolate da un bando per la richiesta di finanziamenti. Se le esigenze di progetto non collimano con i vincoli del bando, sarà necessario riflettere sulla migliore strategia: ridurre il progetto a dimensioni inferiori, chiedere il finanziamento solo per una sua parte (confidando di trovare in futuro le risorse per completare il progetto), oppure rinunciare a presentarlo.

Capire quanto durerà il progetto, quando dovrebbe svolgersi o quanto potrebbe costare è essenziale per tutti i potenziali partner, per poter prendere una decisione in merito alla loro adesione all'iniziativa.

3.6 La scheda di progetto

La Scheda di progetto è un documento di sintesi descrittivo dei suoi elementi principali. Essa consente al proponente di illustrare il progetto al team e agli *stakeholder*.

Ma, forse, l'utilità maggiore risiede proprio nello sforzo di analisi e chiarificazione che la stesura di questo documento impone a chi sta formulando la prima idea di progetto. Una scheda di presentazione confusa, imprecisa, incoerente mostra con immediatezza i punti rimasti ancora oscuri nell'idea di partenza. Per questo, è consigliabile rivedere più volte la scheda, anche dopo questa prima fase del ciclo di vita del progetto.

Titolo	Driving Test
Proponente	Associazione Rovereto Giovani L'associazione è nata nel 1980 da un gruppo di giovani residenti a Rovereto (TN) per occuparsi dell'organizzazione di feste ed iniziative di aggregazione giovanile sul territorio. Da allora l'associazione è cresciuta, coinvolgendo sempre nuove leve, e mettendo a fuoco la necessità di realizzare iniziative mirate per dare una risposta ai bisogni del territorio e ad alcune problematiche del mondo giovanile. La crescita dell'associazione (sia in quantità che in qualità) non ha però comportato la rinuncia alla voglia di socialità che caratterizza le sue iniziative.

Motivazioni	<p>Il fenomeno dell'alcolismo è – a detta degli esperti – particolarmente diffuso tra i giovani del Trentino. Una pubblicazione della Provincia autonoma di Trento – Bruno Bertelli (a cura di), <i>Il rischio alcol in Trentino: Dinamiche socio-culturali, politica dei servizi e linee di prevenzione</i>, “Documenti per la salute n. 31”, Edizioni Provincia Autonoma di Trento - Assessorato alle politiche per la salute, Trento 2007 – offre dati allarmanti a questo proposito.</p> <p>In particolare risulta che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i giovani hanno un'idea molto tollerante dell'abuso dell'alcol, tanto da non saper valutare quanto alcol sia sufficiente consumare per essere ubriachi e per superare i limiti stabiliti per mettersi alla guida; • i giovani, pur condannando l'abuso di alcol, non adottano comportamenti coerenti e spesso si mettono alla guida consapevoli di avere un tasso alcolemico superiore allo 0,50 g/l. <p>Questi due fattori sono certamente all'origine degli incidenti stradali che vedono coinvolti molti giovani, specie nei fine settimana e nelle ore notturne. I dati ISTAT confermano a livello nazionale questo fenomeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i weekend (venerdì e sabato) e la fascia oraria dalle 21 alle 7 sono i periodi in cui avviene il maggior numero di incidenti e si verifica il maggior numero di morti e ferimenti; • i giovani tra i 15 e i 30 anni rappresentano la fascia più coinvolta in questi eventi.
Obiettivo	<p>Il progetto mira a sensibilizzare i giovani rispetto al problema della guida in stato di ubriachezza.</p> <p>In particolare, si vuole:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. modificare l'idea sull'abuso di alcol, affinché i giovani sappiano essere consapevoli di quando sono ubriachi; 2. modificare il comportamento, ricordando non solo i limiti imposti dal Codice della Strada, ma la pericolosità della guida sotto gli effetti dell'alcol.
Destinatari	Giovani tra i 15 e i 29 anni residenti a Rovereto e nei comuni della Vallagarina.
Attività	<p>Il progetto prevede la realizzazione di uno presso discoteche e pub: ai frequentatori dei locali (di età compresa tra i 15 e 30 anni) sarà proposta una scommessa sul tasso alcolemico: chi indovina ottiene una bevanda analcolica gratis. Inoltre, a chi sarà riscontrato un tasso alcolemico superiore allo 0,50 g/l, sarà suggerito di non mettersi alla guida, ma di affidare il veicolo ad un amico.</p> <p>Tutti coloro che si sottoporranno al test parteciperanno al sorteggio per l'assegnazione di un i-pod (a serata) messo a disposizione da uno sponsor privato.</p> <p>Questo intervento dovrebbe aver luogo in almeno una decina di locali di ritrovo presenti in Vallagarina, per un periodo abbastanza esteso (almeno 3-4 mesi) nelle notti di venerdì e sabato.</p> <p>A tutti coloro che parteciperanno all'intervento sarà consegnato un semplice depliant con informazioni sui danni dell'alcolismo in giovane età, sui limiti per il guidatore, sull'interpretazione delle tabelle sui tassi alcolici delle bevande e sui telefoni utili di associazioni / istituzioni. Un operatore sociale o sanitario sarà a disposizione per rispondere ad eventuali domande.</p> <p>L'intervento sarà replicato a distanza di un paio di mesi per valutare il suo impatto sui giovani che frequentano i locali della Vallagarina (<i>follow up</i>).</p>

Metodologia	<p>Il progetto si ispira al modello della <i>peer education</i>: una strategia educativa basata su un processo naturale di passaggio di conoscenze, di emozioni e di esperienze da parte di alcuni membri di un gruppo ad altri membri di pari status. Nel nostro caso lo scambio avviene attraverso coetanei che vivono nella stessa realtà (geografica e sociale) dei destinatari.</p> <p>Si è scelto questa metodologia perché spesso l'intervento di agenzie educative più formali o istituzionali (la scuola, i servizi socio-sanitari, le famiglie, forze di pubblica sicurezza...) rischiano di non entrare in sintonia con i destinatari, di portare un messaggio che investe il giovane in maniera superficiale, senza modificare realmente il suo comportamento.</p> <p>Ciò non toglie che il progetto prevede il coinvolgimento di Istituzioni e organizzazioni, non solo a livello istituzionale, ma anche attraverso figure professionali competenti, che aiuteranno i giovani volontari nella loro formazione e nell'organizzazione dell'intervento. L'effetto moltiplicatore sarà così assicurato: un giovane volontario-educatore rimarrà probabilmente tale non solo nel ristretto ambito del progetto "Driving test", ma più in generale nella sua vita quotidiana.</p>
Prodotti e servizi	<p>Realizzazione di circa 240 interventi in discoteche, pub, locali di ritrovo, con un numero complessivo di contatti pari a 60.000.</p> <p>Stampa di 80.000 depliant informativi.</p>
Risultati attesi	<p>L'informazione e sensibilizzazione di un'ampia fascia di giovani del territorio sul problema dell'abuso di alcol e della guida in stato di ubriachezza (circa 60.000 contatti complessivi; 250 per ciascun intervento) porterà ai seguenti risultati:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. riduzione sensibile dei giovani che si qualificano come sobri e risultano invece avere un tasso alcolemico superiore a 0,50 g/l (15% anziché 28,7% come emerso dal progetto "Pub & disco") 2. riduzione sensibile del numero di giovani con tasso superiore a 0,50 g/l che dichiarano di mettersi alla guida (30% contro il 56,9% del progetto "Pub & disco")
Periodo	2009
Budget	80.000 – 100.000 euro (da definire)
Partner	<p>Il progetto mira a coinvolgere a diverso titolo le seguenti organizzazioni / Istituzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari • Comuni della Vallagarina • Autorità di Pubblica Sicurezza • Locali pubblici (bar, pub, discoteche) • Associazioni giovanili, associazioni di volontariato e altre associazioni del non profit • Giovani volontari
Info	<p>Per contatti: Associazione Rovereto Giovani Il Presidente tel xxxxx, e-mail: xxxxx</p>

Figura 16: Scheda progetto di "Driving test"

4. Il partenariato e la progettazione in rete

4.1 La forza e i vincoli del partenariato

Progettare in partenariato è uno dei segreti del successo dei progetti. Non solo perché consente di avere maggiori possibilità di approvazione della proposta – la richiesta di costituire un partenariato di organizzazioni pubbliche e private che si confrontino sulle tematiche del progetto è ormai presente in ogni bando –, ma anche perché permette di qualificare gli interventi, promovendo ed esprimendo una strategia condivisa.

In particolare, la progettazione dialogica e la concertazione come metodo racchiudono molteplici vantaggi:

- il problema è analizzato da più punti di vista, gli obiettivi e le strategie vengono identificati coerentemente rispetto ad altri programmi, progetti, interventi presenti nel territorio di riferimento;
- il partenariato sviluppa il senso di appartenenza a un contesto, a una realtà sociale, a una cultura, consolidando il rapporto tra comunità, organizzazioni pubbliche e private. Il progetto è il prodotto, quindi, di un processo di negoziazione e scelte oculate che mirano a raccogliere il più ampio consenso da parte del territorio;
- la partecipazione rafforza la “capacitazione” (*empowerment*) delle persone partecipanti alla rete nei processi decisionali che li riguardano. Gli attori della comunità e gli utenti stessi entrano così a far parte di un processo di democratizzazione, secondo un modello che parte dal basso e che funge da volano di apprendimento comune finalizzato ad aumentare la consapevolezza ed il protagonismo di tali soggetti;
- la sostenibilità del progetto è aumentata perché tutti i partecipanti si fanno carico del suo successo nel breve e medio termine, ridefinendo, soprattutto nella fase di realizzazione, gli indirizzi, i metodi e gli strumenti che possono garantire la sua riproducibilità;

- la sinergia tra i diversi partner favorisce, attraverso l’interazione fra le diverse conoscenze e competenze, l’innovatività delle metodologie e dei prodotti del progetto;
- le opportunità di accedere ai contributi e partecipare alla realizzazione di progetti aumentano: si entra, cioè, a far parte di una rete che può chiedere la nostra collaborazione per lo sviluppo di progetti nei quali non siamo direttamente proponenti, ma siamo chiamati, ad esempio, a svilupparne una parte, come partner;
- il criterio dell’efficienza viene applicato nell’uso delle risorse del progetto: la riduzione e l’ottimizzazione dei costi è resa possibile dal fatto che gli attori della rete contribuiscono con risorse e mezzi propri (finanziari, materiali, strumentali, umani).

Insomma, promuovere la collaborazione fra organizzazioni che lavorano sulle stesse questioni, ma che possono essere diverse per tipologia, rilevanza, esperienza, consente di ottenere risultati con valore aggiunto.

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

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

4.2 I ruoli degli attori della rete

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

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

La tabella seguente illustra alcune ipotesi di attori della rete per il progetto "Driving test".

Promotore	Associazione Rovereto Giovani
Partner	Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari Comuni della Vallagarina Autorità di Pubblica Sicurezza Locali pubblici (bar, pub, discoteche) Associazioni giovanili, associazioni di volontariato e altre associazioni del non profit Giovani volontari
Sponsor	Fornitore di i-Pod
Sostenitore	Media Provincia di Trento
Beneficiario	Famiglie
Destinatario	Giovani 15-29enni che frequentano locali della Vallagarina
Gruppo di interesse	Associazione delle vittime di incidenti stradali Associazioni dei genitori Associazioni giovanili

Figura 17: Attori della rete del progetto "Driving test"

5. Il quadro logico

5.1 Project Cycle Management e Logical Framework Approach

Il PCM è uno strumento elaborato dall'Unità di Valutazione di EuropeAid, nell'ambito della Commissione Europea. Questo strumento mira a migliorare la qualità e l'efficacia della progettazione e della fase di gestione del progetto, integrare le fasi del progetto affinché tutti i suoi elementi siano esaminati in modo sistematico e obbliga a focalizzarsi sui reali bisogni dei soggetti beneficiari.

I principi ispiratori del PCM sono:

- la definizione delle fasi del ciclo del progetto al fine di assicurare un processo decisionale strutturato e ben informato;
- l'orientamento ai partner / *stakeholder* per un loro pieno coinvolgimento nelle decisioni;
- l'inclusione nella progettazione degli aspetti relativi alla sostenibilità, in modo da assicurare benefici durevoli;
- l'uso dello strumento del Quadro logico per assicurare un solido approccio analitico;
- un approccio integrato che collega gli obiettivi di ciascun progetto a quelli della Commissione Europea e agli obiettivi nazionali.

All'interno del PCM viene utilizzato il Quadro logico. Con tale termine si intendono:

- un processo di analisi dei problemi e degli obiettivi per la definizione delle strategie da seguire e le attività da realizzare, detto *Logical Framework Approach* (LFA, in italiano: Approccio del quadro logico);
- un documento in forma di matrice che è il risultato e la sintesi delle analisi condotte, detto *Logical Framework Matrix* o anche *Logframe* (in italiano: Matrice di quadro logico).

Il capitolo 3 – dedicato alla fase di ideazione – ha presentato i principali strumenti e tecniche di analisi adottate dal LFA. In questo capitolo presenteremo in dettaglio la matrice di quadro logico⁷.

5.2 L'utilità della matrice di quadro logico

La costruzione della matrice di quadro logico è il primo passo della fase di pianificazione, secondo il PCM. Tale attività si situa quindi tra le analisi condotte durante la fase di ideazione (Capitolo 3) e la programmazione delle attività e la pianificazione delle risorse (Capitolo 6).

Tale documento è la sintesi di tutto il progetto e permette di verificare la coerenza del ciclo progettuale, ossia come dalle attività si raggiungono i risultati che consentono di raggiungere l'obiettivo specifico e come questo influenza il raggiungimento degli obiettivi generali.

L'utilità della matrice investe tutte le fasi del ciclo di vita del progetto ed è quindi un documento da tenere sempre aggiornato e da consultare regolarmente:

- in fase di pianificazione, fornisce il quadro generale del progetto da cui partire per la definizione del piano delle attività e del loro svolgimento temporale, nonché del budget;
- in fase di realizzazione, fornisce una sintesi del progetto utile a condividere con il team l'impostazione generale del progetto e i suoi obiettivi principali; fornisce inoltre le linee guida per la realizzazione delle attività di monitoraggio e valutazione;
- in fase di chiusura, costituisce lo schema per la valutazione finale del progetto e degli obiettivi raggiunti.

⁷ Il testo di riferimento per il Project Cycle Management e il Logical Framework Approach è: European Commission – EuropeAid Cooperation office, *Project Cycle Management Guidelines*, Bruxelles 2004. Altri testi di riferimento sono: Massimo Rossi, *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano 2004; Federico Bussi, *Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*, Franco Angeli, Milano 2001.

5.3 La struttura della matrice di quadro logico

Il quadro logico è una matrice a quattro colonne e quattro righe che riassume i seguenti aspetti:

- le relazioni logiche e causali tra obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati ed attività del progetto;
- i fattori esterni (opportunità e minacce) che possono influenzare il progetto;
- gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	PRECONDIZIONI
▲ OBIETTIVI GENERALI			
● OBIETTIVO SPECIFICO			
● RISULTATI			
● ATTIVITÀ			

Figura 18: Come si legge la matrice di quadro logico

La prima colonna fa riferimento alla logica di intervento, che si articola in:

- **obiettivi generali:** benefici a lungo termine per la società;
- **obiettivo specifico (o scopo)** del progetto: benefici che i destinatari finali del progetto riceveranno;
- **risultati:** servizi e prodotti che verranno resi disponibili per i destinatari finali;
- **attività:** azioni per realizzare i prodotti ed i servizi del progetto.

La sua lettura è di tipo mezzo-fine, a partire dal basso (come indicato in Figura 18 dalla freccia rossa tratteggiata): le attività sono mezzi per raggiungere i risultati; questi sono mezzi per realizzare l'obiettivo specifico; questo è un mezzo (tra gli altri) per favorire il raggiungimento degli obiettivi generali.

Ogni risultato è collegato ad una o più attività, e l'obiettivo specifico (che deve essere unico!) può essere collegato a più risultati. Infine, all'obiettivo specifico possono essere collegati uno o più obiettivi generali.

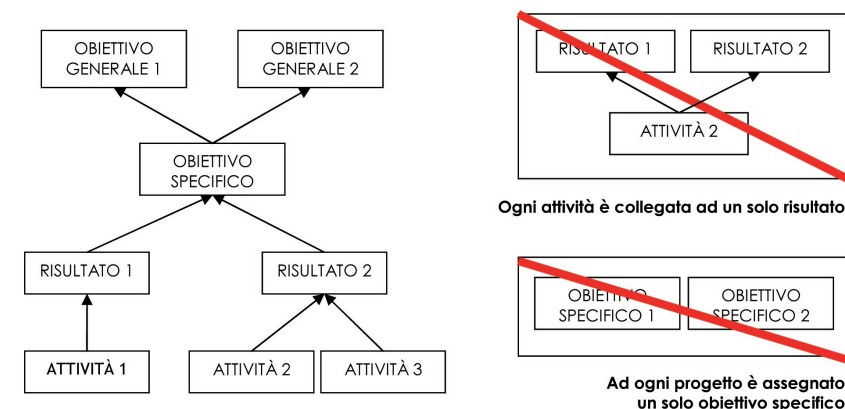


Figura 19: Le regole base della logica di intervento

La quarta colonna evidenzia i fattori esterni (le **precondizioni**) che influenzano la realizzazione del progetto. Si tratta di fattori che non sono controllabili dall'organizzazione e che tuttavia devono verificarsi affinché le attività producano i risultati attesi, questi conducano all'obiettivo specifico, e quest'ultimo contribuisca al raggiungimento degli obiettivi generali (come indicato dalle frecce blu continue in Figura 18).

Tali condizioni devono essere probabili / possibili. Vanno perciò escluse le condizioni impossibili o improbabili, che in quanto tali impedirebbero al progetto di raggiungere i benefici sperati. Nel caso si evidenziassero delle condizioni impossibili, sarà necessario ripensare a fondo il progetto o abbandonarlo. Dalla matrice devono essere escluse anche le condizioni certe, che quindi si verificheranno sicuramente.

La seconda e la terza colonna mostrano quali sono gli indicatori e le fonti di verifica scelti per il monitoraggio e la valutazione dei diversi aspetti del progetto.

Gli **indicatori oggettivamente verificabili** (OVI, dall'inglese *Objectively Verifiable Indicators*) descrivono gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente misurabili. La specificazione degli OVI aiuta a valutare la fattibilità degli obiettivi e costituisce la base del sistema di monitoraggio e valutazione del progetto. Gli OVI permettono di verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento e monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi.

Le **fonti di verifica** (SOV, dall'inglese: *Sources of Verification*) descrivono dove e in quale forma è possibile trovare le informazioni necessarie a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso dagli indicatori.

Le fonti di verifica possono essere sia interne al progetto (es. report, contabilità di progetto, dati di progetto), sia esterne. Le fonti esterne dovrebbero essere scelte in base ai criteri di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere disponibili a bassi costi.

Ad ogni livello della logica di intervento – nonché ad ogni singolo risultato – devono essere associati almeno un indicatore e una fonte di verifica. Affinché la verifica sia oggettiva, è necessario che gli indicatori siano “SMART”, ossia:

- *Specific*: gli indicatori devono essere specifici rispetto all'obiettivo che deve essere valutato, e quindi di volta in volta individuati;
- *Measurable*: gli indicatori possono essere sia qualitativi che quantitativi, ma tutti devono essere misurabili, ossia oggettivamente rilevabili da parte di qualunque valutatore;
- *Available*: gli indicatori e le fonti di verifica devono essere disponibili ad un costo accessibile;
- *Relevant*: gli indicatori devono essere rilevanti rispetto all'informazione che si sta ricercando, ossia significativi: dal raggiungimento del valore dell'indicatore dobbiamo essere legittimati a ritenere raggiunto l'obiettivo, proprio perché l'indicatore scelto esprime un aspetto importante del fenomeno;
- *Time-bound*: l'indicatore deve essere valutato ad un tempo dato, perché l'obiettivo stesso deve essere raggiunto entro i termini prestabiliti.

LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTE DI VERIFICA	PRECONDIZIONI
OBIETTIVI GENERALI Benefici per la società in generale ai quali il progetto contribuirà	Come sarà misurato il raggiungimento dell'obiettivo generale (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando, ..)	
OBIETTIVO SPECIFICO Benefici diretti (SMART) di cui godranno i destinatari grazie al progetto	Come sarà misurato il raggiungimento degli obiettivi specifici (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando e quanto spesso)	Se gli obiettivi specifici sono raggiunti, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo generale?
RISULTATI Servizi e prodotti tangibili ottenuti a seguito delle attività realizzate	Come sarà misurato il raggiungimento dei risultati (indicatori di quantità, qualità e tempo)	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccoglierle (chi, quando e quanto spesso)	Se i risultati sono raggiunti, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere gli obiettivi specifici?
ATTIVITÀ Azioni necessarie al raggiungimento dei risultati desiderati			Se le attività sono realizzate, quali presupposti devono verificarsi per raggiungere i risultati?

Figura 20: Schema della matrice di quadro logico

LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	PRECONDIZIONI
OBIETTIVI GENERALI Ridotto il numero di incidenti stradali che coinvolgono i giovani e le loro conseguenze (morti, feriti)	Ridurre in maniera sensibile (-5%) i casi di incidenti stradali / morti / feriti che coinvolgono giovani sulle strade della Vallagarina	Dati delle forze di pubblica sicurezza che operano sul territorio	
OBIETTIVO SPECIFICO Ridotti i casi di guida in stato di ubriachezza	Riduzione sensibile (-5%) dei casi rilevati di guida in stato di ubriachezza che coinvolgono giovani sulle strade della Vallagarina alla fine del progetto	Dati delle forze di pubblica sicurezza che operano sul territorio	I giovani adottano comportamenti più idonei per la sicurezza stradale (rispetto del codice stradale, prudenza, comportamenti corretti)
RISULTATI Aumentata la consapevolezza del proprio tasso alcolemico da parte di chi guida	Solo il 15% dei giovani rispondenti al test che si qualificano come sobri risulta avere un tasso alcolemico superiore a 0,50 g/l (contro il 28,7% emerso dal progetto "Pub & disco") alla fine del progetto	Risultati dei test alcolemici (serie storica: inizio-fine progetto e <i>follow up</i>)	I giovani si comportano coerentemente in caso di ubriachezza e non si mettono alla guida
Aumentata la consapevolezza dell'importanza di rispettare i limiti di legge fissati per il tasso alcolemico alla guida	Solo il 30% di chi ha tasso superiore a 0,50 g/l dichiara che si metterà alla guida (contro il 56,9% emerso dal progetto "Pub & disco") alla fine del progetto	Risultati del questionario (serie storica: inizio-fine progetto e <i>follow up</i>)	I giovani si comportano coerentemente e trovano strategie (uso mezzi pubblici, autista non bevitore, astensione assoluta dall'alcol) per evitare di mettersi alla guida quando bevono
ATTIVITÀ 1.1 Scommessa (intervento nei locali pubblici durante il weekend)			I giovani partecipano alla scommessa
2.1 Diffusione del depliant nei locali pubblici durante il weekend			I giovani leggono attentamente il depliant in distribuzione
2.2 Intervento degli operatori nei locali pubblici durante il weekend			I giovani sono disponibili a confrontarsi con gli operatori

Figura 21: Esempio di quadro logico per il progetto "Driving test"

COME COSTRUIRE IL QUADRO LOGICO

LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	PRECONDIZIONI
2 OBIETTIVI GENERALI	8	9	
1 OBIETTIVO SPECIFICO	10	11	7
3 RISULTATI	12	13	6
4 ATTIVITÀ			5

1. Inserire l'obiettivo specifico scelto in base alla strategia

2. Individuare nell'albero degli obiettivi (parte alta) gli obiettivi generali del progetto

NOTA: Nel Quadro Logico non entrano gli obiettivi generali che sono stati esclusi dalla strategia di progetto

3. Individuare nell'albero degli obiettivi (parte bassa) i risultati del progetto

NOTA: Bisogna individuare nuovi risultati da aggiungere? Se sì, integrare il Quadro Logico.

4. Individuare nell'albero degli obiettivi (parte bassa) le attività del progetto

NOTA: Bisogna individuare nuove attività da aggiungere? Se sì, integrare il Quadro Logico. (Molto probabile)
ATTENZIONE: Ad ogni risultato deve essere associata almeno una specifica attività

5.-7. Quali sono le condizioni (fattori esterni) che devono realizzarsi affinché

- le attività portino ai risultati (5)?
- i risultati portino all'obiettivo specifico (6)?
- l'obiettivo specifico contribuisca agli obiettivi generali (7)?

NOTA: Verificare se sono rimasti esclusi degli obiettivi dell'albero che rappresentino dei presupposti per il progetto.

9.-13. Per ciascun livello di intervento, individuare gli indicatori e le fonti di verifica adeguate.

Gli indicatori devono essere SMART:

- Specific: Specifici
- Measurable: Misurabili
- Available: Non onerosi (in termini di denaro, tempo e competenze)
- Relevant: Rilevanti
- Time-bound: da valutare ad un tempo prestabilito

Figura 22: Come si costruisce il quadro logico

6. La pianificazione

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

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

Quanto definito durante la pianificazione costituirà il metro di giudizio per il progetto effettivamente realizzato, e quindi sarà alla base delle azioni di monitoraggio e valutazione. Il piano costituisce, quindi, un vincolo importante nella fase di realizzazione, soprattutto in caso di un progetto finanziato: generalmente esso rientra tra gli obblighi contrattuali con l'ente finanziatore, cui il *project leader* deve attenersi per la liquidazione finale del contributo. Alcuni vincoli tipici sono la durata e il termine ultimo per la conclusione delle attività, il tetto massimo di spesa per ciascuna voce di costo del budget, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi attesi.

Ciò non significa che in corso d'opera eventuali modifiche al piano di lavoro non siano possibili. Generalmente, il contratto o la convenzione che regola il finanziamento stabilisce i criteri per le richieste di modifiche e le modalità di formalizzazione di tali variazioni.

6.1 La Work Breakdown Structure (WBS)

L'analisi del piano delle attività è il primo obiettivo della pianificazione. Lo scopo è arrivare ad un'analisi, ossia ad una scomposizione accurata, delle attività previste dal progetto in sottoattività. Infatti, prendendo in considerazione le sottoattività, sarà più facile determinare le risorse umane necessarie, il tempo occorrente e i costi ad esse collegate. L'analisi del piano delle attività è perciò al centro della pianificazione. Lo strumento principale per tale scopo è la **Work Breakdown Structure (WBS)**, in italiano "Struttura dettagliata del lavoro".

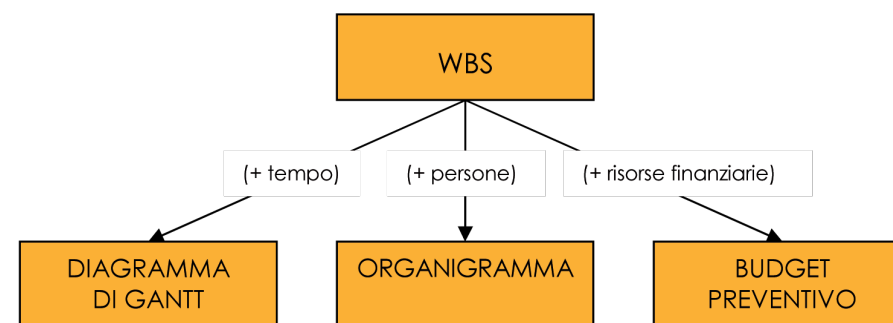


Figura 23: La centralità della WBS nella fase di pianificazione

Le principali caratteristiche della WBS sono:

- la struttura gerarchica o a livelli: ogni attività è scomposta in sottoattività, e quest'ultime in ulteriori sottoattività;
- l'orientamento ad un risultato: l'esito di ciascuna (sotto)attività è il conseguimento di un risultato intermedio (una *deliverable*) che è condizione necessaria per avviare o completare un'altra (sotto)attività. Le principali *deliverable* rappresentano le pietre miliari (*milestone*) del progetto: punti di riferimento per valutare il suo andamento e il raggiungimento dei risultati previsti;

- la natura logica (non cronologica) dell'analisi: le sottoattività non sono fasi temporali distinte e successive l'una all'altra di una macroattività, ma azioni che devono essere avviate e portate a termine affinché la macroattività sia completata. Infatti, più sottoattività possono essere condotte anche contemporaneamente.

Dal punto di vista grafico, la WBS assume la figura di un diagramma ad albero, che parte dalle macroattività e si ramifica nelle sue sottoattività. Sono diffuse anche raffigurazioni tabellari, con l'indicazione di diversi livelli logici gerarchicamente ordinati.

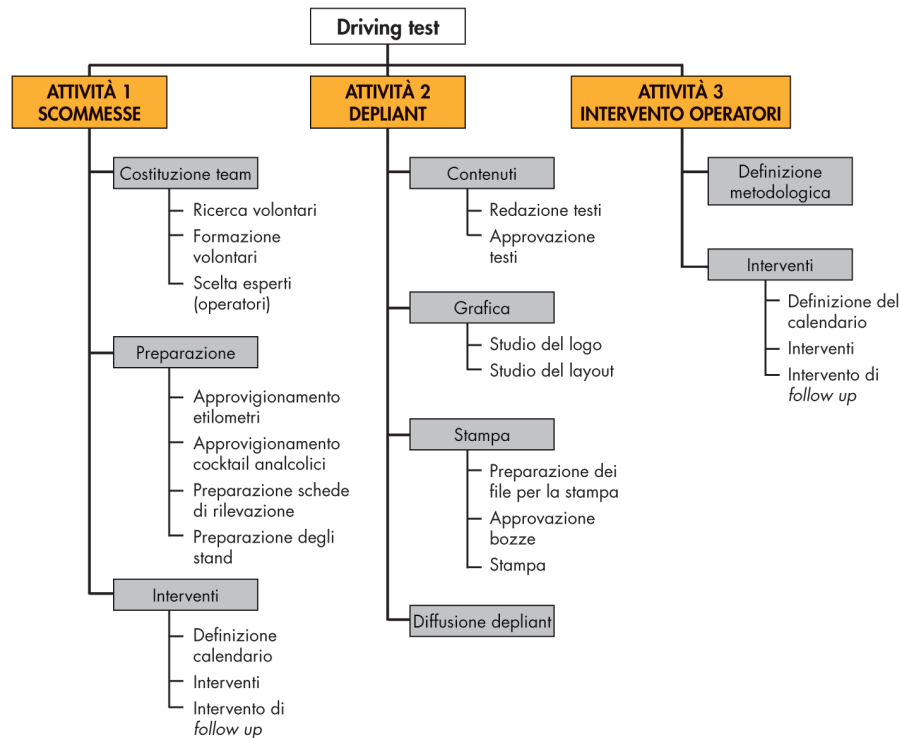


Figura 24: Diagramma WBS del progetto "Driving test"

Qualunque sia la forma grafica assunta, è fondamentale che una WBS rispetti alcuni criteri formali:

- completezza: tutte le attività previste dal progetto devono essere incluse dall'analisi della WBS;
- coerenza logica: attività e sottoattività devono essere chiaramente distinte, mettendo in evidenza i legami di dipendenza logica;
- cura e dettaglio: l'analisi in sottoattività deve spingersi allo stesso livello di dettaglio per tutte le attività (a parziale deroga, è possibile dedicare maggiore cura per le attività meno consuete o più importanti, proprio per aver un maggior aiuto nella definizione del piano di lavoro);
- leggibilità: una WBS non deve essere né troppo articolata (per evitare di perdersi nei dettagli), né troppo vaga (per dare un'idea comunque precisa del piano di lavoro).

Il diagramma WBS dovrebbe prendere in considerazione anche le attività trasversali del progetto: la gestione di progetto, la comunicazione e le azioni di monitoraggio e valutazione (sulle quali rimandiamo ai Capitoli 7 e 8).

6.2 Il diagramma di Gantt

La descrizione dello sviluppo temporale del progetto è un altro aspetto che deve essere preso in considerazione durante la fase di pianificazione. Si tratta di definire per ciascuna (sotto)attività quando questa verrà avviata e conclusa.

Per fare questo, il metodo migliore è partire dalla WBS: per ciascuna sottoattività si cercherà di definire innanzitutto qual è il tempo necessario per la sua realizzazione e quindi la durata. La data di avvio e di conclusione sarà definita in termini assoluti (indicando un giorno, una settimana, un mese preciso) o in termini relativi rispetto ad altre attività (usando espressioni del tipo "Mese 1" o "Settimana 5").

Poiché – come già ricordato – le sottoattività non sono scansioni temporali del progetto, è bene prevedere che sottoattività tra loro indipendenti siano svolte contemporaneamente, così da permettere l’ottimizzazione della risorsa tempo e ridurre complessivamente la durata del progetto.

Oltre a variabili interne al progetto (quali la durata necessaria di ciascuna sottoattività), è necessario prendere in considerazione anche i fattori esterni che potrebbero influenzare (positivamente o negativamente) il progetto. Ad esempio, per il progetto “Driving test” si potrebbe prendere in considerazione anche eventuali festività infrasettimanali per poter organizzare degli interventi anche alla loro vigilia. Anche l’avvio della stagione estiva potrebbe comportare l’apertura di locali prettamente estivi o comunque un esodo da certi locali ad altri: questo dovrebbe essere tenuto presente al momento di definire i locali che si vogliono coinvolgere nel progetto.

Tra i fattori esterni vanno anche comprese eventuali altre attività o impegni dell’organizzazione che potrebbero occupare le risorse o, viceversa, rappresentare un’occasione propizia per il progetto. Ad esempio, la partecipazione alla Settimana del Volontariato da parte dell’associazione che promuove “Driving test” può avere conseguenze sia positive (perché permette di promuovere il progetto), ma anche negative (perché i volontari potrebbero essere interamente assorbiti da questo evento, a scapito del progetto).

In generale, i vincoli fondamentali nella stima dello sviluppo cronologico del progetto e delle sue attività sono:

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

Oltre ad una stima realistica ed attendibile della durata delle azioni e degli altri vincoli, il piano di sviluppo temporale dovrà sempre considerare interruzioni e ritardi (prevedibili e imprevedibili) che possono interferire con il piano di lavoro.

L’analisi dello sviluppo temporale del progetto prende la forma di un diagramma di Gantt (dal nome del suo inventore). Si tratta di un diagramma a barre

orizzontali, in cui l’asse delle ascisse rappresenta il tempo (espresso in mesi, settimane o anche giorni), mentre l’asse delle ordinate riporta l’articolazione in sottoattività della WBS. A ciascuna barra è associata una (sotto)attività: la lunghezza della barra rappresenta la durata, mentre i due estremi indicano la data di avvio e di conclusione.

Nel diagramma di Gantt, oltre alle attività del progetto, è consigliabile rappresentare anche momenti di particolare importanza (ad esempio: incontri di coordinamento, conferenze stampa, ecc.), nonché alcuni eventi esterni particolarmente importanti per il suo sviluppo (come le festività infrasettimanali).

Il diagramma di Gantt non indica la durata effettiva di ciascuna attività, ma il periodo all’interno del quale dovrà essere realizzata. Un esempio aiuterà a comprendere questo punto cruciale. Nel caso della preparazione di un depliant, l’attività di redazione dei testi richiederà (ad esempio) circa 40 ore di lavoro. A questo punto la prima domanda è: quante persone saranno coinvolte per questa attività? Se una sola, il tempo necessario sarà sempre 40 ore; se invece le persone saranno due, possiamo stimare che ciascuna impiegherà circa 20 ore. In quest’ultimo caso il tempo necessario sarà perciò ridotto. Definito questo, si dovrà valutare il carico di lavoro delle persone coinvolte. Per questo motivo, la stima assegnerà alle persone incaricate un lasso di tempo congruo, ipoteticamente due o tre settimane. È quest’ultimo il valore che è rappresentato nel diagramma di Gantt.

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10
Attività 1: SCOMMESSE										
1.1 Costituzione team	■	■	■	■						
Ricerca volontari	■	■	■	■						
Formazione volontari				■						
Scelta esperti		■	■	■						
1.2 Preparazione	■	■	■	■						
Appr. Macchine per test	■	■	■	■						
Appr. Bevande analcoliche	■	■	■	■						
Prep. Schede di rilevazione			■	■						
Prep. Stand		■	■	■	■					
1.3 Interventi				■	■	■	■	■		■
Definizione calendario				■						
Interventi					■	■	■	■		
Intervento di <i>follow up</i>										■
Attività 2: DEPLIANT										
2.1 Contenuti	■	■								
Redazione testi	■	■								
Approvazione testi		■	■							
2.2 Grafica	■	■								
Studio logo	■	■								
Studio layout	■	■								
2.3 Stampa			■	■						
Preparazione file per la stampa			■	■						
Approvazione bozze			■	■						
Stampa				■						
2.4 Diffusione depliant					■	■	■	■		■
Attività 3: INTERVENTO OPERATORI										
3.1 Definizione metodologia		■	■	■						
3.2 Interventi				■	■	■	■	■		■
Definizione calendario				■						
Interventi					■	■	■	■		
Intervento di <i>follow up</i>										■
Pausa estiva								■	■	

Figura 25: Diagramma di Gantt del progetto "Driving test"

6.3 Il budget

La stima del costo complessivo di un progetto e delle fonti di finanziamento a sua copertura rappresenta un altro aspetto centrale della pianificazione. L'obiettivo è giungere alla definizione del budget preventivo, ossia dell'insieme delle risorse finanziarie in entrata e in uscita di un progetto da realizzare. (Quando il budget si riferisce ad un progetto realizzato, si parla di budget consuntivo).

Il budget stima tanto i **costi diretti** quanto **quelli indiretti**. I primi sono le uscite che saranno effettuate se, e solo se, il progetto sarà realizzato, mentre i secondi sono i costi che incidono sul progetto, ma che saranno comunque sostenuti anche nel caso in cui il progetto non dovesse essere concretizzato. L'ammontare dei costi diretti di un progetto dà la misura della sua incidenza economica sul bilancio complessivo dell'organizzazione. Da un lato, è interesse dell'organizzazione ridurre la somma dei costi diretti a vantaggio di quelli indiretti, affinché il progetto non introduca eccessive uscite straordinarie. Dall'altro, gli enti finanziatori impongono generalmente limiti precisi ai costi indiretti, perché il contributo vada a vantaggio della realizzazione delle attività previste e non a sostegno della struttura generale dell'organizzazione leader di progetto e dei partner.

Il budget comprende, inoltre, sia i **costi fissi** che quelli **variabili**: questi ultimi sono costi il cui ammontare varia a seconda della portata delle attività stabilite dal piano di lavoro. La variabilità indica non la volatilità dei prezzi di un prodotto o di un servizio (a causa dell'inflazione, ad esempio), ma la possibilità di definire l'ammontare complessivo di un costo stabilendo quante unità del prodotto o quale tipo di servizio si intende acquisire. La chiara distinzione tra queste due tipologie di costi è fondamentale per poter valutare le conseguenze della variazione del piano di attività sul budget.

Generalmente il budget prende in considerazione solo i **costi effettivamente sostenuti o reali**, ossia per i quali è previsto un esborso. I costi cosiddetti **in natura** (derivanti da prestazioni gratuite e quindi non pagate, come il lavoro dei volontari) non sono contemplati, perché non incidono sul costo complessivo. Solo in casi eccezionali, è possibile procedere ad una stima del loro valore

economico, fermo restando che devono essere tenuti ben distinti dai costi effettivamente sostenuti.

In generale, le principali categorie di costo sono:

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

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

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

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

Il budget deve essere:

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

e ricavi (sostenibilità economica) ed essere commisurato al bilancio generale dell'organizzazione e alla sua disponibilità finanziaria (sostenibilità finanziaria).

Per assicurare il rispetto di questi principi, la via più sicura è partire dall'analisi WBS del progetto e stabilire i costi seguendo questi passi:

1. per ciascuna sottoattività, si valutano le risorse in termini di beni, servizi e lavoro necessari, comprese le loro quantità;
2. per ciascuna di queste risorse, si stabilisce il costo unitario in base ai prezzi di mercato;
3. si calcola quindi il costo di ciascuna risorsa, moltiplicando il costo unitario per le quantità previste;
4. si calcola quindi il costo complessivo dell'attività, sommando i costi di tutte le relative sottoattività;
5. si calcola il costo complessivo del progetto, come somma dei costi di ciascuna attività.

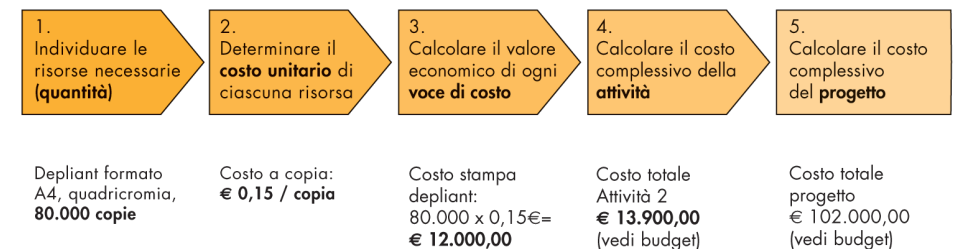


Figura 26: Procedura per la stima del budget

Successivamente, si fa una stima dei ricavi del progetto, calcolando tutte le possibili fonti di finanziamento. Il totale delle entrate e delle uscite dovrà essere in pareggio, come richiesto dal principio di sostenibilità economica. Il risultato sarà una “struttura dettagliata dei costi” (e delle entrate), articolata secondo le fasi di progetto della WBS: la **Cost Breakdown Structure (CBS)**. In Figura 27 vediamo l'esempio di CBS per il progetto “Driving test”.

USCITE					
Attività	Sotto-attività	Voce di spesa	Unità	Costo unità (Euro)	Totale (Euro)
Attività 1: SCOMMESSE	1.1 Costituzione team	Aula per formazione	10 serate	50,00	500,00
		Formatori	20 ore	50,00	1.000,00
		Inserzione sul giornale	2 inserzioni	200,00	400,00
		Segreteria	10 giorni	60,00	600,00
	1.2 Preparazione	Esperto	5 giorni	120,00	600,00
		Materiale per stand	1 forfait	1.000,00	1.000,00
		Rimborsi spese volontari	1.000 km	0,30	300,00
		Totem	10 pezzi	180,00	1.800,00
		Bevande analcoliche (ingredienti)	60.000 drinks	0,25	15.000,00
		Etilometri	10 pezzi	1.000,00	10.000,00
	1.3 Interventi	Rimborsi spese volontari	5.000 km	0,30	3.000,00
		Segreteria	5 giorni	60,00	300,00
	Attività 1: SCOMMESSE Totale				
Attività 2: DEPLIANT	2.1 Contenuti	Esperti	40 ore	20,00	800,00
	2.2 Grafica	Grafico	10 giorni	80,00	800,00
	2.3 Stampa	Stampa depliant	80.000 copie	0,15	12.000,00
	2.4 Diffusione depliant	Rimborsi spese distribuzione	1.000 km	0,30	300,00
Attività 2: DEPLIANT Totale					13.900,00
Attività 3: INTERVENTI OPERATORI	3.2 Interventi	Operatori	260 giorni	120,00	31.200,00
	3.1 Def. metodologia	Esperti / operatori	20 giorni	120,00	2.400,00
Attività 3: INTERV. OPERATORI Totale					33.600,00
	Seminario conclusivo	Sala attrezzata	1 giorno	400,00	400,00
		Inviti	200 copie	0,60	120,00
		Spedizione inviti	200 francobolli	0,65	130,00
		Rinfresco	100 persone	5,00	500,00
		Relatori (gettone)	3 persone	400,00	1.200,00
		Relatori (trasferta)	3 persone	150,00	450,00
COMUNICAZIONE Totale					4.000,00

USCITE					
Attività	Sotto-attività	Voce di spesa	Unità	Costo unità (Euro)	Totale (Euro)
GESTIONE PROGETTO		Amministratore / Contabile	30 giorni	70,00	2.100,00
		Rimborsi spese volontari	2.000 km	0,30	600,00
		Spese generali	10 mesi	25,00	250,00
		Spese telefoniche	10 mesi	30,00	300,00
		Coordinatore di progetto -1	30 giorni	80,00	2.400,00
		Coordinatore di progetto -2	20 giorni	90,00	1.800,00
		Segreteria -1	45 giorni	70,00	3.150,00
		Segreteria -2	30 giorni	80,00	2.400,00
		GESTIONE PROGETTO Totale			
MONITORAGGIO & VALUTAZIONE		Esperto in M&V	20 giorni	150,00	3.000,00
MONITORAGGIO & VALUTAZIONE Totale					3.000,00
TOTALE USCITE					102.000,00
ENTRATE					
Contributo da ente finanziatore (75%)					76.500,00
Raccolte fondi					12.475,00
Contributo Azienda provinciale Servizi Sanitari					9.500,00
Contributo Comune di Rovereto					3.525,00
TOTALE ENTRATE					102.000,00

Figura 27: Budget del progetto "Driving test"

In caso di richiesta di finanziamento, l'ente erogatore impone uno schema di budget proprio, articolato secondo categorie di spesa e di ricavo. È perciò necessario trovare il modo di tradurre la CBS nello schema di budget che ci viene richiesto dal formulario. Qualcuno potrebbe essere tentato di fare il budget partendo direttamente dallo schema predisposto nel formulario di richiesta finanziamento. Soprattutto per i meno esperti, ciò rischia di sottostimare il budget, dimenticando alcune voci di spesa necessarie per la realizzazione delle attività.

Anche all'interno dell'organizzazione, potrebbe essere necessario capire come è composto il budget di progetto secondo alcune categorie di spesa specifiche: quanto è assegnato al personale, quanto all'acquisto di materiale, quanto ai costi indiretti. Anche in questo caso, sarà necessario tradurre la CBS in un altro formato.

Per fare questo è necessario associare a ciascuna voce di spesa la categoria più idonea e quindi ri-calcolare il budget secondo le macrocategorie. In pratica, i passi 4 e 5 sopra indicati vengono sostituiti dai seguenti:

- 4* si calcola il costo complessivo della categoria, sommando l'importo di tutte le relative voci di costo;
- 5* si calcola il costo complessivo del progetto come somma dei costi di ciascuna categoria di spesa.

L'utilizzo delle funzioni di un foglio di calcolo (come Excel di MS Office o Calc di OpenOffice) permette di automatizzare questo processo di traduzione da un modello all'altro di budget. In Figura 28 vediamo l'esempio del budget di "Driving test" articolato secondo alcune categorie di spesa.

USCITE		
Categoria di spesa	Voce di spesa	Totale complessivo (Euro)
Personale retribuito	Amministratore / Contabile	2.100,00
	Esperti	800,00
	Esperti / operatori	2.400,00
	Esperto	600,00
	Esperto in M&V	3.000,00
	Formatori	1.000,00
	Grafico	800,00
	Operatori	31.200,00
	Segreteria	900,00
	Ufficio stampa	1.200,00
	Coordinatore di progetto -1	2.400,00
	Coordinatore di progetto -2	1.800,00
	Segreteria -1	3.150,00
	Segreteria -2	2.400,00
	Relatori (gettone)	1.200,00
Personale retribuito Totale		54.950,00

USCITE		
Categoria di spesa	Voce di spesa	Totale complessivo (Euro)
Volontari	Rimborsi spese volontari	4.200,00
Volontari Totale		4.200,00
Costi di viaggio, vitto e alloggio	Relatori (trasferta)	450,00
Costi di viaggio, vitto e alloggio Totale		450,00
Promozione e comunicazione	Inserzione sul giornale	400,00
	Totem	1.800,00
	Inviti	120,00
	Spedizione inviti	130,00
	Rinfresco	500,00
Promozione e comunicazione Totale		2.950,00
Locazioni	Aula per formazione	500,00
	Sala attrezzata	400,00
Locazioni Totale		900,00
Attrezzatura tecnica e materiale durevole	Materiale per stand	1.000,00
	Etilometro	10.000,00
Attrezzatura tecnica e materiale durevole Totale		11.000,00
Materiale non durevole	Stampa depliant	12.000,00
	Bevande analcoliche (ingredienti)	15.000,00
Materiale non durevole Totale		27.000,00
Spese generali	Spese generali	250,00
	Spese telefoniche	300,00
Spese generali Totale		550,00
TOTALE USCITE		102.000,00

USCITE	
Contributo da ente finanziatore	76.500,00
Raccolta fondi	12.475,00
Contributo Azienda provinciale Servizi Sanitari	9.500,00
Contributo Comune di Rovereto	3.525,00
TOTALE USCITE	102.000,00

Figura 28: Budget di "Driving test" secondo categorie di spesa

Quando il progetto prevede l'intervento di diversi partner con relativi oneri economici, è opportuno analizzare il budget secondo le voci di spesa e di ricavo per ciascuno di questi. Come nel caso del budget secondo le categorie di costo, basterà assegnare a ciascuna voce di spesa il partner corrispondente e tradurre il budget suddividendolo tra i diversi partner.

Ricordiamo che:

- il contributo va suddiviso tra i partner in maniera equa: generalmente si distribuisce la sovvenzione in base al budget assegnato a ciascun partner, affinché la quota di finanziamento e di cofinanziamento siano percentualmente le stesse per tutti;
- il pareggio tra entrate e uscite deve valere non solo a livello globale di progetto, ma anche per ciascun partner.

In Figura 29 riportiamo il budget articolato secondo le categorie di spesa per ciascun partner.

La stima del budget deve tenere in considerazione i principi di realismo e sostenibilità, anche nel caso di più partner. Il loro coinvolgimento nella stesura del budget dovrebbe essere d'obbligo: solo loro sanno indicare il valore dei loro costi.

Ciò vale a maggior ragione per i progetti transnazionali con partner provenienti da Paesi molto diversi per il costo della vita. In questo caso, bisognerà dedicare una particolare attenzione alla sostenibilità del budget per ciascun partner. Abbiamo visto che il costo di un progetto è maggiormente sostenibile se la parte da cofinanziare è equiparabile ai costi indiretti o a costi per personale interno. Il rapporto tra costi diretti e indiretti (a parità di attività) potrebbe variare molto in base al costo reale in ciascuno dei Paesi e per ciascuno dei partner. La situazione diventa particolarmente spinosa per partner provenienti dai Paesi meno ricchi o con un organico interno molto ridotto. In questa situazione, le possibili azioni sono:

- rivedere il piano delle attività, affinché i costi diventino sostenibili;
- rivedere la quota di cofinanziamento del partner in difficoltà, agendo secondo equità e buon senso (sarà il *project leader*, eventualmente assieme agli altri partner, a coprire la differenza nel cofinanziamento⁸).

⁸ Questo normalmente non è possibile nei casi in cui il bando stabilisce per ciascun partner un impegno minimo di cofinanziamento, per un certo ammontare o per una certa percentuale.

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

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

Non è raro trovare bandi che combinano queste due modalità di erogazione di contributi, fissando dei limiti generali sul costo complessivo di progetto e sulla quota riservata per alcune attività standard.

Talvolta, i bandi definiscono anche il costo del progetto massimo o minimo e la quota minima di cofinanziamento con risorse proprie.

Oltre a questi vincoli, spesso i bandi stabiliscono delle limitazioni che riguardano il modo in cui le spese sono distribuite o il loro costo. I casi più frequenti riguardano:

- limiti percentuali o importi massimi per alcune categorie di spesa (tipicamente: personale retribuito, costi indiretti, costi di subappalto): ad esempio, il costo del personale non può superare l'X % del costo complessivo di progetto;
- tetti per alcune tipologie di costo, quali costo massimo per vitto e alloggio, costo orario (o a giornata) massimo per il personale retribuito: ad esempio, il costo massimo per l'alloggio è di euro Y a notte;

- limiti per l'ammissibilità delle spese, quale il periodo di quietanza;
- l'esclusione di alcune tipologie di spesa o restrizioni per il loro riconoscimento (in particolare per l'acquisto di materiale durevole).

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

USCITE					
Categoria di spesa / Voce di spesa	Ass. Giovani Rovereto	Az. Prov. Serv. Sanitari	Comune di Rovereto	Associazione X	Totale complessivo
Amministratore / Contabile	2.100,00	0,00	0,00	0,00	2.100,00
Esperti	0,00	0,00	800,00	0,00	800,00
Esperti / operatori	0,00	2.400,00	0,00	0,00	2.400,00
Esperto	0,00	600,00	0,00	0,00	600,00
Esperto in M&V	3.000,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00
Formatori	0,00	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00
Grafico	0,00	0,00	800,00	0,00	800,00
Operatori	0,00	31.200,00	0,00	0,00	31.200,00
Segreteria	900,00	0,00	0,00	0,00	900,00
Ufficio stampa	1.200,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00
Coordinatore di progetto -1	2.400,00	0,00	0,00	0,00	2.400,00
Coordinatore di progetto -2	0,00	0,00	0,00	1.800,00	1.800,00
Segreteria -1	3.150,00	0,00	0,00	0,00	3.150,00
Segreteria -2	0,00	0,00	0,00	2.400,00	2.400,00
Relatori (gettone)	0,00	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00
TOTALE Personale retribuito	12.750,00	36.400,00	1.600,00	4.200,00	54.950,00
Rimborsi spese volontari	2.400,00	0,00	0,00	1.800,00	4.200,00
TOTALE Volontari	2.400,00	0,00	0,00	1.800,00	4.200,00
Relatori (trasferta)	0,00	450,00	0,00	0,00	450,00
TOTALE Costi di viaggio, vitto e alloggio	0,00	450,00	0,00	0,00	450,00

USCITE					
Categoria di spesa / Voce di spesa	Ass. Giovani Rovereto	Az. Prov. Serv. Sanitari	Comune di Rovereto	Associazione X	Totale complessivo
Inserzione sul giornale	400,00	0,00	0,00	0,00	400,00
Totem	1.800,00	0,00	0,00	0,00	1.800,00
Inviti	0,00	120,00	0,00	0,00	120,00
Spedizione inviti	0,00	130,00	0,00	0,00	130,00
Rinfresco	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00
TOTALE Promozione e comunicazione	2.200,00	750,00	0,00	0,00	2.950,00
Aula per formazione	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00
Sala attrezzata	0,00	400,00	0,00	0,00	400,00
TOTALE Locazioni	0,00	400,00	500,00	0,00	900,00
Materiale per stand	1.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
Etilometro	10.000,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
TOTALE Attrezzatura tecnica e materiale durevole	11.000,00	0,00	0,00	0,00	11.000,00
Stampa depliant	0,00	0,00	12.000,00	0,00	12.000,00
Bevande analcoliche (ingredienti)	15.000,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00
TOTALE Materiale non durevole	15.000,00	0,00	12.000,00	0,00	27.000,00
Spese generali	250,00	0,00	0,00	0,00	250,00
Spese telefoniche	300,00	0,00	0,00	0,00	300,00
TOTALE Spese generali	550,00	0,00	0,00	0,00	550,00
TOTALE USCITE	43.900,00	38.000,00	14.100,00	6.000,00	102.000,00

ENTRATE					
Contributo da ente finanziatore	32.925,00	28.500,00	10.575,00	4.500,00	76.500,00
Risorse proprie	10.975,00	9.500,00	3.525,00	1.500,00	25.500,00
TOTALE ENTRATE	43.900,00	38.000,00	14.100,00	6.000,00	102.000,00

Figura 29: Budget di "Driving test" per partner e categorie di spesa

7. Realizzazione

7.1 Le attività trasversali di un progetto

La fase di realizzazione (o implementazione) di un progetto inizia quando il promotore, i partner (ed eventualmente l'ente finanziatore) approvano il piano dettagliato di progetto e assegnano le risorse per l'esecuzione delle attività e la creazione dei prodotti e dei servizi programmati. Tale fase è, quindi, essenzialmente dedicata alla messa in opera del piano di lavoro descritto dalla WBS, secondo le tempistiche descritte dal diagramma di Gantt e con l'utilizzo delle risorse finanziarie previste dal budget preventivo.

Tali attività costituiscono il cuore del progetto e lo contraddistinguono da ogni altro programma o iniziativa. Esistono tuttavia delle attività di supporto che vengono anche dette "trasversali" o "orizzontali" (in contrapposizione alle attività proprie del progetto dette anche "verticali"): tali attività sono presenti in pressoché tutti i progetti, qualunque sia la loro natura e il loro obiettivo, e hanno lo scopo comune di assicurare la migliore gestione dei processi per il raggiungimento degli obiettivi. Tali attività sono distinte in:

1. **gestione amministrativa-contabile e coordinamento del progetto:** riuniscono le azioni di governo generale del progetto che mirano a costituire il team di persone coinvolte, coordinarne le attività, nonché assicurare la gestione contabile delle risorse;
2. **comunicazione, promozione e disseminazione:** comprendono le azioni di comunicazione del progetto, la promozione delle sue attività verso i destinatari delle iniziative e la diffusione dei suoi risultati oltre il limitato bacino degli utenti direttamente coinvolti, moltiplicando così i benefici generati dal progetto;
3. **monitoraggio e valutazione:** riguardano le azioni programmate per il controllo dell'andamento del progetto (sia rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi, sia rispetto ai processi di gestione e alla gestione economica) e l'adozione di eventuali azioni correttive in corso d'opera.

Queste tre attività – poiché (1) richiedono l'intervento di figure professionali spesso altamente qualificate, (2) si svolgono contemporaneamente alle attività verticali di progetto e (3) richiedono l'investimento di risorse finanziarie – devono essere pianificate con cura come tutte le altre, adottando gli strumenti di progettazione presentati nel capitolo precedente: WBS, diagramma di Gantt e budget.

Il presente capitolo è dedicato alle prime due attività trasversali, mentre si rimanda al capitolo successivo per il monitoraggio e la valutazione.

7.2 La gestione del team di progetto

“Il team di progetto si può definire come l'insieme delle persone che attraverso il proprio lavoro e contributo concorrono in maniera diretta alla realizzazione dei risultati di progetto⁹.” A queste persone vanno aggiunte anche le figure professionali coinvolte nelle attività trasversali sopra descritte, che rientrano a pieno titolo nel progetto. Non rientrano propriamente le figure che sono coinvolte solo indirettamente in quanto facenti parte di organismi esterni e indipendenti che forniscono un servizio (ad esempio: il grafico della tipografia presso la quale si stampa il depliant). Si noti, inoltre, che poco importa se le persone del team siano dipendenti dell'organizzazione promotrice, collaboratori esterni scelti *ad hoc* o prestino il loro operato a titolo gratuito (volontari).

Il team si costituisce con l'avvio della realizzazione del progetto e si scioglie alla sua chiusura. Eventuali altre persone coinvolte solo in fase di ideazione e pianificazione rientrano solo in senso lato nel team, in quanto non coinvolte nella sua attuazione.

La temporaneità del team è uno dei fattori che definiscono le dinamiche al suo interno: proprio perché questo gruppo di lavoro si costituisce di volta in volta, all'avvio di ogni progetto devono essere stabiliti i rapporti reciproci, i compiti

⁹ Dario Forti – Flavio Masella, *Lavorare per progetti*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2004, p. 70.

specifici e le modalità di coordinamento e comunicazione interni. Sotto questo aspetto, il team si differenzia da un'unità operativa o funzionale, un dipartimento, un ufficio di un'organizzazione stabile. Tuttavia, anche persone già inserite in un'organizzazione possono essere assegnate ad un progetto e così entrare a far parte del team: per far questo, basta affidare anche al personale stabile un incarico ben definito, così come per gli altri membri, con compiti specifici e per un tempo limitato. È naturale, comunque, che un progetto preveda il coinvolgimento di nuove figure professionali esterne alla organizzazione, proprio per la natura innovativa del progetto, che spesso richiede competenze non presenti internamente.

Le dinamiche di responsabilità e di comunicazione vengono definite in base ai compiti assegnati, e non in base alla posizione occupata nell'organizzazione. Per fare un esempio, il responsabile amministrativo di progetto non presidia gli aspetti contabili di progetto perché è il capo dell'unità contabilità, ma al contrario è responsabile finanziario perché gli è stato dato l'incarico di gestire e monitorare il budget di progetto. Si tratta di una differenza tra il modello organizzativo funzionale e quello ad hoc già introdotto nel primo capitolo.

Poiché le stesse dinamiche interne devono essere definite ogni volta che il progetto viene avviato, sarà utile riassumerle attraverso la cosiddetta **Matrice delle responsabilità** dove per ciascuna attività individuata dalla WBS viene indicato il livello di coinvolgimento di ciascun membro del team. I livelli di coinvolgimento possono essere:

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

Affinché la matrice delle responsabilità sia completa e ben definita, è opportuno che il *project manager* coinvolga l'intero team nella sua preparazione. Questo favorisce la comunicazione interna del piano di lavoro e la responsabilità condivisa dell'intero progetto, al di là dei compiti assegnati a ciascuno.

ATTIVITÀ (WBS)	TEAM DI PROGETTO					Ass. Rovereto Giovani			Ass. X			ARSS		Comune Rovereto		PS
	Sara (coordinatrice)	Mario (segretario)	Volontari	Michele (volontario)	Giovanna (volontaria)	Paolo (coordinatore)	Lucia (segretaria)	Volontari	Giorgia (volontaria)	Coordinatore	Esperti	Assessore / Dirigente	Operatori sociali	Referente per autorità PS		
Attività 1: SCOMMESSE																
1.1 Costituzione team																
• Ricerca volontari	R	E				A	E									
• Formazione volontari	A					A				A	E	A	E		C	
• Scelta esperti	A					A				C		A				
1.2 Preparazione																
• Approvvigionamento Etilometri	R			E												C
• Approvvigionamento Bevande analcoliche	A			E	R			E								
• Preparazione Schede di rilevazione										R			C			
• Prep. Stand	R			E	E			E								
1.3 Interventi																
• Definizione calendario	A	R	I			A	E	I			C		C		I	
• Interventi	R	I	E			I	I	E		I	E	I	E		I	
• Intervento di follow up	R	I	E			I	I	E		I	E	I	E		I	

Legenda: R: responsabilità / coordinamento; E: esecuzione / attuazione; A: approvazione; C: consultazione; I: informazione

Figura 30: Matrice di responsabilità per il progetto "Driving test"

Coordinare tutte le persone coinvolte in un progetto rappresenta un aspetto fondamentale del *project management*: soprattutto nel caso di progetti sociali, la partecipazione condivisa al progetto, il senso di responsabilità (verso gli altri e verso il progetto) e le competenze messe in campo sono elementi primari da valorizzare.

Fondamentali sono gli incontri di coordinamento. Si possono distinguere due tipologie principali, che spesso sfumano l'una nell'altra. Da una parte, abbiamo incontri di lavoro che coinvolgono tutte le persone che intervengono in una fase o attività del progetto. Sono riunioni che servono ad armonizzare il lavoro di ciascuno con quello degli altri, condividendo informazioni e pianificando nel dettaglio i passi successivi da intraprendere per completare la fase.

Dall'altra parte, ci sono incontri di pilotaggio che coinvolgono i rappresentanti di tutti i partner di progetto e le figure chiave del *project management*. Sono incontri in cui vengono prese le decisioni strategiche più importanti.

Qualunque sia la natura dell'incontro, è importante dedicare particolare attenzione ai seguenti aspetti organizzativi:

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

breve resoconto della discussione, decisioni prese, evidenziando scadenze, obiettivi e persone incaricate delle attività discusse.

7.3 La gestione amministrativa e contabile del progetto

La gestione di un progetto comporta una serie di attività amministrative e contabili che devono essere condotte con la massima cura. Innanzitutto, la costituzione del gruppo di lavoro richiede l'assegnazione formale del ruolo a ciascun membro del team attraverso lettera di incarico o contratto di lavoro, e le conseguenti procedure di registrazione dei contratti e presidio degli aspetti assicurativi e previdenziali connessi.

Inoltre, è necessario gestire il budget di progetto: approvare le spese, registrare le scritture contabili in maniera trasparente e secondo le regole fiscali, monitorare i flussi di cassa e gli impegni di spesa assunti, redigere periodicamente dei budget consuntivi per evidenziare eventuali scostamenti dal budget preventivo e porre in atto le (eventuali) misure correttive.

Infine, è spesso necessario curare altri aspetti quali l'accensione di una fidejussione a garanzia di un contributo ricevuto, o la stipula di contratti assicurativi specifici.

Nel caso di un progetto finanziato, a questi si aggiungono altri aspetti da gestire amministrativamente e contabilmente, quali:

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

- la predisposizione di tutta la documentazione necessaria per la chiusura del progetto.

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

La gestione contabile dovrà tenere presente tre diversi vincoli:

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

Per monitorare il progetto dal punto di vista contabile, ogni organizzazione opera l'archiviazione e il trattamento dei documenti relativi alla contabilità generale secondo regole interne e secondo la normativa specifica. Tuttavia, consigliamo di

raccogliere tutta la documentazione riferita ad un progetto (in copia) in archivi ad esso dedicati, per poter tenere sotto controllo la situazione economica. Ciò permetterà di aver alla mano tutte le informazioni e i documenti necessari per le relazioni economiche e la rendicontazione finale. A tal fine, possiamo suggerire di:

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

Come si può intuire, la gestione del progetto è strettamente connessa al suo monitoraggio e alla sua valutazione *in itinere*: queste ultime, attraverso l'analisi di quanto fatto e di quanto resta ancora da fare, possono portare alla necessità di modificare il progetto in alcune sue parti. Se tali modifiche sono particolarmente rilevanti, è però necessaria l'approvazione ufficiale di queste variazioni da parte dell'organizzazione (attraverso i suoi organi decisorii), dei partner e/o dell'ente finanziatore, come evidenzia la Figura 31.

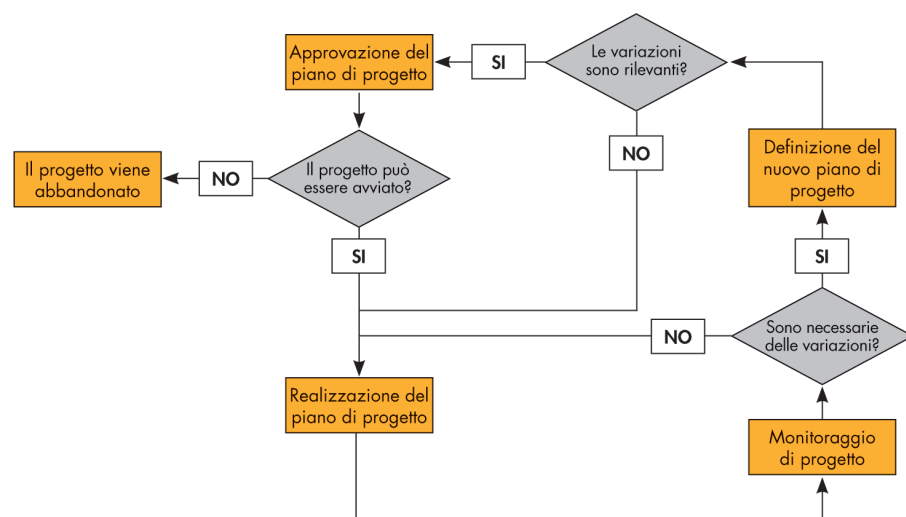


Figura 31: Processo di modifica al piano di lavoro di un progetto

7.4 La comunicazione del progetto¹⁰

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

L'attività di comunicazione deve essere pianificata con attenzione e deve diventare una sorta di "progetto nel progetto". Lo strumento che si utilizza per programmare tale attività è il **Piano di comunicazione**.

Un buon piano di comunicazione prende in considerazione i seguenti aspetti:

- l'analisi dello scenario;
- gli obiettivi strategici delle attività di comunicazione;
- gli attori della comunicazione;

- gli strumenti e i mezzi da utilizzare;
- la programmazione delle attività di comunicazione: tempi e budget;
- i metodi di verifica e di misurazione dei risultati raggiunti.

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰ Rielaborazione da Comune di Ravenna, Il Piano di comunicazione, 2002 e P.O.R. Campania 2000 - 2006.

Con “**attori della comunicazione**” si intende sia chi attua il piano di comunicazione, sia il *target* cui è rivolta l’azione comunicativa.

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

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

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

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

Gli **strumenti e i mezzi** devono essere scelti in base ai gruppi *target* che si vogliono raggiungere e alle risorse disponibili. Ad esempio, i prodotti cartacei sono utili a fornire informazioni dettagliate per comunicare esaurientemente ai potenziali destinatari i vari aspetti del progetto. Gli strumenti multimediali, come i siti web, sono usati per veicolare informazioni sia sull’organizzazione proponente e i partner di progetto, sia sui contenuti dell’iniziativa. Gli strumenti di comunicazione diretta, come manifestazioni e convegni, sono adatti sia a lanciare un progetto che prevede il coinvolgimento degli *stakeholder* e la creazione di una rete, sia a presentare i risultati delle attività realizzate.

Anche se il budget a disposizione non consente di adottare un gran numero di mezzi e strumenti, è opportuno mantenerne la diversificazione: si garantisce,

così, l’efficacia della comunicazione, il raggiungimento, cioè, dei diversi gruppi *target* che si è previsto di “colpire”.

Il piano di comunicazione deve contenere chiare indicazioni sui **tempi** e il **budget**.

I tempi devono essere calcolati tenendo in considerazione le principali azioni del progetto: se si prevede, ad esempio, di presentare i risultati del progetto attraverso un convegno, si dovrà tenere in debito conto i tempi che servono alla sua organizzazione e verificare se ci sono risorse umane disponibili a prepararlo o se sono già assorbite da altre attività. Nel secondo caso, si dovranno trovare altri collaboratori o individuare un altro periodo in cui collocarlo per non rischiare l’insuccesso.

Generalmente il budget destinato alla comunicazione viene indicato già nel preventivo del progetto. Se alla comunicazione è stato assegnato un importo complessivo globale, è bene analizzare in maniera dettagliata tutti i costi, indicando le spese per ciascuna azione prevista. Questa operazione ci terrà lontano dal rischio di non avere più disponibilità di fondi per un’azione che si ritiene strategica!

Un ultimo suggerimento: se il budget del progetto è limitato, ci si può affidare ai mezzi dei partner e delle istituzioni che possono dare risalto al nostro progetto.

L’efficacia della comunicazione, soprattutto in termini di impatto, deve essere misurata. È utile prevedere, pertanto, dei metodi e degli strumenti di verifica dei risultati raggiunti. La valutazione risulta indispensabile per capire se le azioni messe in atto nel contesto in cui si è agito hanno raggiunto i risultati attesi.

Ci sono aspetti della comunicazione che possono essere misurati solo ricorrendo a metodologie di tipo qualitativo come interviste, questionari o *focus group*, soprattutto se l’obiettivo è verificare l’efficacia delle azioni di comunicazione e comprendere in che misura i messaggi sono arrivati a destinazione (impatto della comunicazione).

Altri aspetti, invece, possono essere misurati in termini quantitativi, come l’aspetto finanziario (coerenza tra quanto previsto nel budget e quanto speso) e il procedere delle azioni (coerenza tra le azioni previste, i tempi stabili e quanto realizzato).

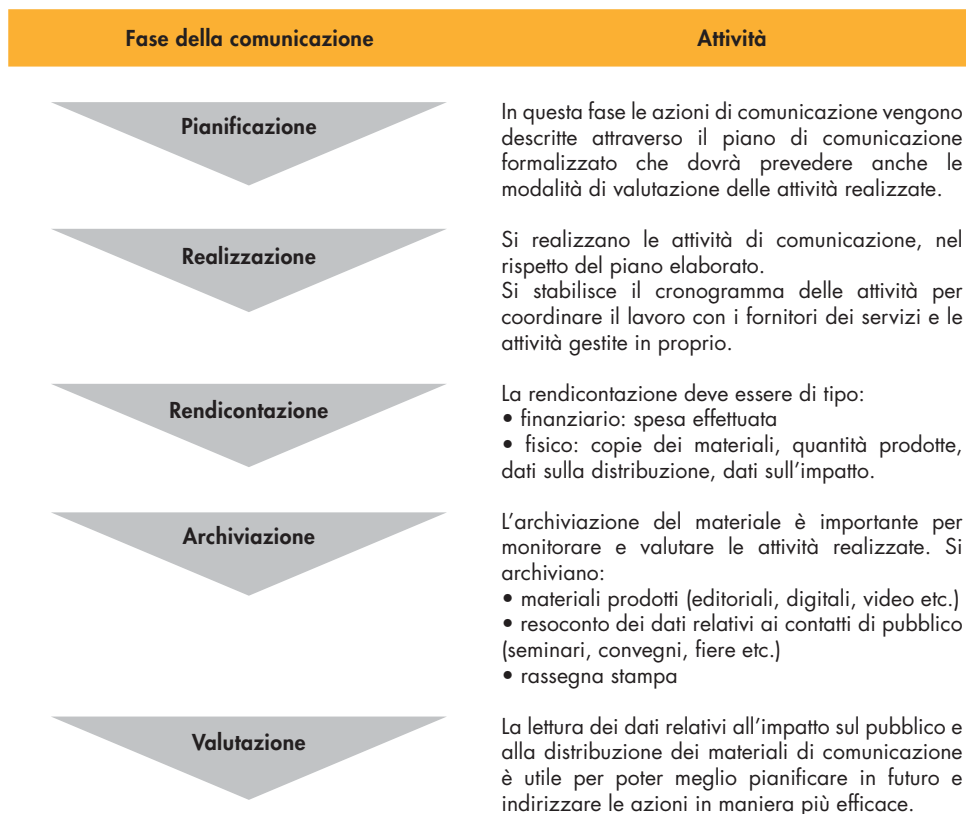


Figura 32: Il percorso di gestione delle attività di comunicazione

Si ricorda, infine, che nell'attività di promozione è importante evidenziare il ruolo dei **partner** e dei **sostenitori** del progetto. In particolare, i finanziatori (specie se si tratta di enti pubblici) devono essere sempre messi in evidenza: da un lato è un modo per riconoscere pubblicamente il loro supporto di fronte all'opinione pubblica, dall'altro la collettività deve essere informata in quale modo vengono utilizzati i fondi pubblici. In certi casi, l'ente finanziatore o lo sponsor privato stabiliscono regole precise circa le modalità di comunicazione: logo da utilizzare e sua posizione, particolari diciture, ecc. In ogni caso, dovrebbe essere prassi generale quella di concordare con tutti i partner il piano di comunicazione, coin-

volgerli in questa attività, o per lo meno ottenere il loro consenso su tutto quanto viene realizzato.

Il piano di comunicazione può essere riassunto in uno schema contenente le seguenti informazioni principali, come mostra la Figura 33.

Obiettivi	Strumenti	Target	Tempi	Responsabili
Indicare gli obiettivi di ciascuna azione di comunicazione	Indicare gli strumenti previsti	Indicare chi si vuole "colpire" con la comunicazione	Indicare quando si prevede di realizzare ciascuna azione di comunicazione	Indicare chi si occuperà delle azioni di comunicazione
<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere giovani volontari 	Inserzione sul quotidiano locale	Giovani della Vallagarina (18-30 anni)	All'avvio del progetto	Ufficio stampa Operatore socio-sanitario
<ul style="list-style-type: none"> • Diffondere informazioni sul progetto • Coinvolgere giovani volontari 	Conferenza stampa Comunicato stampa	Comunità locale <i>Stakeholder</i> Giovani della Vallagarina (18-30 anni)	All'avvio del progetto	Ufficio stampa
<ul style="list-style-type: none"> • Diffondere informazioni sul progetto • Motivare i giovani alla partecipazione alla scommessa 	Depliant	Giovani che frequentano i locali pubblici	Contemporaneamente agli interventi presso i locali pubblici	Ufficio stampa Grafico Operatore socio-sanitario
<ul style="list-style-type: none"> • Segnalare lo stand nel locale pubblico 	Totem	Giovani che frequentano i locali pubblici	Durante gli interventi presso i locali pubblici	Ufficio stampa Grafico
<ul style="list-style-type: none"> • Diffondere informazioni sui risultati del progetto • Annunciare il seminario 	Comunicato stampa	Comunità locale <i>Stakeholder</i>	Prima del seminario conclusivo	Ufficio stampa
<ul style="list-style-type: none"> • Diffondere informazioni sui risultati del progetto • Sensibilizzare gli <i>stakeholder</i> sul problema • Rafforzare la rete degli <i>stakeholder</i> 	Seminario conclusivo	Operatori socio-sanitari Amministratori Responsabili dell'istruzione	A conclusione del progetto	Coordinatore di progetto Operatore socio-sanitario

Figura 33: Schema riassuntivo del piano di comunicazione del progetto "Driving test"

8. Il monitoraggio e la valutazione

Il monitoraggio e la valutazione sono strettamente correlati: entrambi sono strumenti necessari per stimare e dimostrare l'attuazione dei progetti e valutarne gli impatti e le conseguenze in termini quantitativi e qualitativi.

La valutazione non può sostituirsi al monitoraggio, né, viceversa, il monitoraggio alla valutazione. Agiscono in maniera simile, ma forniscono informazioni diverse. Le informazioni che vengono rilevate sistematicamente durante il processo di monitoraggio sono cruciali per il successo dell'attività valutativa.

“Il monitoraggio consiste nella rilevazione e registrazione sistematica d'atti di un processo allo scopo di confrontare lo svolgimento reale, in un dato periodo, con quello inizialmente prestabilito¹¹”. Il monitoraggio è, quindi, un procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto che avviene per la tutta la sua durata.

“La valutazione esprime un giudizio sul valore di un intervento in relazione a criteri e regole prestabiliti. Il giudizio riguarda principalmente i bisogni ai quali l'intervento deve rispondere e gli effetti prodotti dall'intervento stesso. La valutazione si basa su un'informazione espressamente raccolta e interpretata per produrre un giudizio che può riferirsi ad esempio: all'efficacia di un programma; al rapporto costi/benefici di un progetto; alla fondatezza di una politica; alla qualità di un servizio pubblico¹²”. A partire dai dati raccolti attraverso l'attività di monitoraggio, si attiva un processo di comparazione e analisi, tale da consentire di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare in futuro sulla scorta di tale esperienza.

	MONITORAGGIO	VALUTAZIONE
Cos'è	Raccolta di dati e informazioni sul progetto per la comprensione del suo stato di fatto	Giudizio sul valore di un progetto in relazione a criteri prestabiliti
Perché si fa	Per tenere sotto controllo i diversi aspetti del progetto Per tenere traccia di quanto realizzato Per fornire materiale per la valutazione	Per valutare la <i>performance</i> , l'efficacia, l'efficienza, l'impatto, la sostenibilità di un progetto per confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti per introdurre eventuali processi di cambiamento nella realizzazione dei progetti
Quando si fa	Costantemente	Periodicamente: in determinati momenti cruciali per il progetto
Caratteristiche	Processo continuo	Processo iterato (a tappe fisse)

Figura 34: I principali aspetti di monitoraggio e valutazione (confronto)

8.1 Le ragioni della valutazione

Gli obiettivi principali della valutazione sono:

- **verificare se le azioni intraprese rispondono ai bisogni individuati:** un intervento sostenuto da fondi pubblici, in particolare, può essere giustificato solo se intende soddisfare bisogni o risolvere problemi socio-economici. La valutazione *ex ante* verifica la reale esistenza di questi problemi e quella *ex post* ci informa del superamento o meno di tali problemi;
- **migliorare gli interventi:** la valutazione offre l'opportunità di apprendere cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato, e perché, nel nostro progetto. Le lezioni tratte dall'esperienza possono, quindi, portare dei miglioramenti alla strategia di realizzazione delle attività;
- **rendere conto dei risultati ottenuti (accountability):** la valutazione consente di informare le autorità politiche, i destinatari degli interventi e i cittadini dei risultati ottenuti e dell'uso delle risorse impegnate.

¹¹ Vittorio Masoni, *La pratica della valutazione*, Franco Angeli, Milano 2002, pag. 149.

¹² Definizione tratta dal glossario dei termini relativi alle politiche comunitarie dei fondi strutturali (FSE, FESR), <http://www.pariopportunita.gov.it/1-SERVIZI/Glossario.htm>.

8.2 Le fasi della valutazione

La valutazione si attua durante tutto il ciclo di vita del progetto. Si possono distinguere quattro diverse forme di valutazione che avvengono in momenti diversi e con obiettivi distinti.

Valutazione *ex ante*: ha luogo all'inizio del ciclo del progetto, prima della sua adozione. Essa aiuta ad assicurare che l'intervento sia il più pertinente e coerente possibile. Per questa ragione essa è strettamente legata all'analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto.

Le informazioni raccolte in questo primo momento valutativo vengono messe in relazione con l'ipotesi di progetto che si intende realizzare, considerando in che misura esso è in grado di rispondere ai bisogni e alle problematiche individuate, apportare un effettivo cambiamento sia per i soggetti che per il contesto, quanto l'investimento in risorse è congruo con i benefici ipotizzati, qual è il livello di innovazione e di trasferibilità della proposta.

Valutazione *in itinere*: viene effettuata nel corso della realizzazione del progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra o al raggiungimento di un risultato intermedio (*milestone*).

Essa mostra se sono state rispettate le intenzioni originali del progetto e mette in luce anche se gli obiettivi iniziali mantengono la loro rilevanza. La sua funzione principale è agevolare aggiustamenti del programma in corso, ovvero produrre un *feedback* diretto a migliorare gli interventi proposti. È condizionata dai dati rilevati dal sistema di monitoraggio.

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

Riconsidera e giudica l'intero progetto e ha l'obiettivo di render conto dell'uso delle risorse. Si esprime sui fattori di successo e di fallimento e sulla sostenibilità dei risultati e dell'impatto del progetto.

Valutazione *ex post*: si colloca dopo un certo periodo di tempo dalla fine del progetto (un anno o più a seconda della sua complessità) e verifica gli effetti a lungo termine.

Ha l'obiettivo di esprimere un giudizio circa l'impatto delle azioni proposte. Si ricollega alle valutazioni effettuate *ex ante* al momento della stessa progettazione dell'intervento, per verificare se i bisogni inizialmente rilevati hanno trovato una giusta risposta.

OBIETTIVI	FASI			
	Ex ante	In itinere	Finale	Ex post
Comprendere se il progetto risponde ai bisogni espressi dai beneficiari e dal contesto	X			
Migliorare gli interventi proposti		X		
Verificare il grado di conseguimento dei risultati		X	X	
Verificare l'impatto delle azioni proposte e legittimarle nei confronti delle autorità politiche e dei cittadini				X

Figura 35: Obiettivi e fasi della valutazione

8.3 Il piano di valutazione

Il piano di valutazione deve essere predisposto prima dell'avvio del progetto. In esso si stabilisce:

- **perché** si valuta: qual è lo scopo della valutazione, chi userà i risultati del processo valutativo e a cosa serviranno;
- **che cosa** si valuta: quali aspetti ci interessa valutare e rispetto a quali obiettivi;
- **come** avviene la valutazione: quali fonti di verifica, metodi di raccolta dei dati, indicatori verranno utilizzati;

- **chi** è responsabile della valutazione: quali sono le competenze necessarie, chi deve partecipare al processo valutativo, a chi si deve destinare il compito della valutazione (interna – esterna);
- **quando** valutare: in quale momento è cruciale raccogliere e interpretare le informazioni;
- **le risorse**: di quante risorse finanziarie si necessita per implementare il piano di valutazione;
- **a chi** sono destinate le informazioni: chi è il pubblico cui devono essere trasferiti gli esiti della valutazione.

Il piano di valutazione è un documento dinamico che può venire aggiornato. Esso costituisce una prima traccia per definire e condurre le attività di valutazione lungo tutte le fasi del progetto.

La presentazione di una richiesta di contributo richiede la descrizione di un piano che mostri in che modo si intende sottoporre il progetto a valutazione. L'entità della valutazione deve essere stabilita in funzione del progetto. In presenza di piccoli progetti può bastare una verifica di un numero limitato di aspetti. I progetti di maggiore entità esigono l'elaborazione di informazioni più particolareggiate.

Scopo della valutazione	Verificare la coerenza e l'adeguatezza degli interventi proposti rispetto all'obiettivo di progetto ("Ridotti i casi di guida in stato di ubriachezza") e ai risultati attesi ("Aumentata la consapevolezza del proprio tasso alcolemico da parte di chi guida" e "Aumentata la consapevolezza dell'importanza di rispettare i limiti di legge fissati per il tasso alcolemico alla guida")
Oggetto della valutazione	<p>Per l'obiettivo di progetto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variazione del numero di casi rilevati di guida in stato di ubriachezza che coinvolgono giovani sulle strade della Vallagarina <p>Per i risultati di progetto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variazione del numero di rispondenti al test che si qualificano come sobri e risultano avere un tasso alcolemico superiore a 0,50 g/l • Variazione del numero di rispondenti con tasso superiore a 0,50 g/l che dichiarano che si metteranno alla guida
Definizione delle attività	<p>a. Individuazione degli indicatori per il monitoraggio e la valutazione</p> <p>b. Condivisione / concertazione con lo staff di progetto e gli <i>stakeholder</i> dei criteri</p> <p>c. Messa a punto e somministrazione degli strumenti per la raccolta dei dati (Risultati dei test alcolemici, questionari)</p> <p>d. Analisi, classificazione e diffusione dei dati raccolti</p> <p>e. Stesura della relazione di valutazione finale</p>
Fonti di verifica e metodo di raccolta delle informazioni	<p>Per l'obiettivo di progetto</p> <p>Dati delle forze di pubblica sicurezza che operano sul territorio</p> <p>Per i risultati di progetto</p> <p>Risultati dei test alcolemici: confronto tra i risultati dei test condotti durante il progetto e i risultati dei test di <i>follow up</i></p>
Responsabili della raccolta dati	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione Rovereto Giovani • Giovani volontari • Autorità di pubblica sicurezza
Responsabili della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Valutatore esterno • Responsabile di progetto • Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari
Tempi della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Alla conclusione di ciascun intervento • Alla conclusione del progetto
Risorse	Euro 3.000,00
Destinatari dei risultati di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Ente finanziatore del progetto (sponsor, sostenitori, ...) • Partner: Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, Comuni della Vallagarina, Autorità di Pubblica Sicurezza, Locali pubblici (bar, pub, discoteche), Associazioni giovanili, Associazioni di volontariato e altre associazioni del non profit, Giovani volontari, Famiglie • Comunità locale e provinciale

Figura 36: Piano di valutazione del progetto "Driving test"

8.4 Gli aspetti e gli strumenti per valutare

Per valutare un progetto in modo oggettivo e accurato, è necessario prendere in considerazione una serie di aspetti specifici. Di particolare importanza sono quelli elencati di seguito:

- **rilevanza:** in che misura un progetto risponde a bisogni reali, dimostrati e di assoluta priorità?
- **efficienza:** gli obiettivi sono stati raggiunti al minor utilizzo di risorse (economiche, umane, strumentali)? migliori risultati avrebbero potuto essere ottenuti con gli stessi costi?
- **efficacia:** in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti? gli interventi hanno prodotto i risultati attesi?
- **impatto:** quali sono gli effetti che il progetto ha avuto sul contesto, indipendentemente da altri fattori che possono aver modificato lo stesso contesto di riferimento? il progetto ha avuto un'incidenza sui bisogni dei destinatari?
- **sostenibilità:** in che misura si può prevedere che i cambiamenti (o i benefici) si manterranno nel tempo una volta completato il programma?

Per valutare uno di questi aspetti, è necessario capire quale sua caratteristica o qualità può guidarci nella valutazione. Ad esempio, se vogliamo valutare il raggiungimento di un risultato di “Driving test” come l'aumentata consapevolezza dell'importanza di rispettare i limiti di legge fissati per il tasso alcolemico alla guida, potremo scegliere di:

- misurare direttamente il comportamento e le attitudini dei giovani in tema di guida e alcol;
- misurare i casi di guida in stato di ubriachezza: infatti, se i giovani sono più consapevoli del pericolo, si ridurrà il numero di casi di guida sotto gli effetti dell'alcol;
- misurare il numero di incidenti stradali collegabili all'abuso di alcol: se i giovani sono più sensibili, allora i casi di guida in stato di ubriachezza diminuiscono e quindi anche gli incidenti.

Si tratta di diversi indicatori. Per ciascuno di essi è possibile immaginare modali-

tà e tecniche distinte per ottenerne la misura che ricerchiamo. Ad esempio, per misurare le abitudini dei giovani, si potrebbe fare un'indagine su un campione rappresentativo, oppure realizzare un *focus group*, oppure delle interviste semi-strutturate.

All'indicatore scelto, in base anche alla metodologia di valutazione adottata, dovrà essere assegnato un valore discriminante che permetta di decidere se il risultato è stato raggiunto. Ad esempio, potremmo fissare che una riduzione del 25% delle contravvenzioni per violazione del codice della strada sia sufficiente per inferire il raggiungimento del risultato, ossia l'aumentata consapevolezza sul pericolo di guida sotto gli effetti dell'alcol.

Tale misura esprime innanzi tutto le attese dell'organizzazione che ha ideato il progetto, ma talvolta si deve accordare anche con le aspettative del programma nel quale si inserisce il progetto stesso. Infatti, come abbiamo ricordato nel Capitolo 2, la progettazione è il risultato condiviso tra il soggetto proponente e le istituzioni della programmazione.

Ad esempio, qualunque bando impone dei vincoli per il budget che rappresentano altresì degli obiettivi di efficienza economica che l'ente finanziatore si attende. D'altro canto, stabilendo gli obiettivi attesi e i risultati previsti, l'organizzazione dovrà considerare non solo in quali condizioni il progetto può dirsi di successo, ma anche valutare quali sono gli obiettivi propri dell'ente finanziatore, così che il progetto possa rientrare nelle politiche dell'istituzione.

Qualunque sia l'aspetto da valutare, le metodologie scelte e gli strumenti, è necessario scegliere sempre un buon indicatore che risponda a questi requisiti (SMART):

- *Specific:* gli indicatori devono essere specifici rispetto all'obiettivo che deve essere valutato, e quindi di volta in volta individuati;
- *Measurable:* gli indicatori possono essere sia qualitativi che quantitativi, ma tutti devono essere misurabili, ossia oggettivamente rilevabili da parte di qualunque valutatore;
- *Available:* gli indicatori e le fonti di verifica devono essere disponibili ad un costo accessibile;

- *Relevant*: gli indicatori devono essere rilevanti rispetto all'informazione che si sta ricercando, ossia significativi: dal raggiungimento del valore dell'indicatore dobbiamo essere legittimati a ritenere raggiunto l'obiettivo, proprio perché l'indicatore scelto esprime un aspetto importante del fenomeno;
- *Time-bound*: l'indicatore deve essere valutato ad un tempo dato, perché l'obiettivo stesso deve essere raggiunto entro i termini prestabiliti.

Aspetto da valutare	Risultato del progetto "Aumentata consapevolezza dell'importanza di rispettare i limiti di legge fissati per il tasso alcolemico alla guida"
Indicatore	Comportamento e le attitudini dei giovani in tema di guida e alcol
Metodologia	Analisi dei risultati del test alcolemici, prima e dopo il progetto
Valore atteso	Al massimo il 30% di chi ha un tasso alcolemico superiore a 0.50 g/l dichiara che si metterà alla guida
Tempo	Alla fine del progetto

Figura 37: Esempio di indicatore per il progetto "Driving test"

Nella figura 37, mostriamo un esempio pratico. Per valutare uno dei risultati del progetto si è deciso di osservare i comportamenti dei giovani, anziché la variazione del numero di incidenti o altri fenomeni indiretti.

Si tratta di un indicatore specifico, costruito *ad hoc* per il progetto.

La misurazione è assicurata dall'utilizzo di etilometri (che misurano lo stato di ebbrezza) e dalle dichiarazioni dei giovani sulla loro intenzione di mettersi alla guida. Sono perciò risultati oggettivamente rilevabili.

I metodi scelti sono alla portata dell'organizzazione proponente, sia in termini di risorse economiche, sia di competenze e metodologie di attuazione, grazie anche al coinvolgimento di operatori esperti.

L'aspetto più critico è quello legato alla rilevanza dei dati: chi può assicurare che i giovani non mentano? Perché le loro dichiarazioni dovrebbero manifestare il loro atteggiamento reale? L'esempio del progetto "Pub & Disco" ci rivela però che i giovani si sono dimostrati onesti nelle loro risposte, tanto che il 56,9% di

coloro che risultavano aver ecceduto nel bere hanno candidamente dichiarato che si sarebbero messi comunque alla guida.

La valutazione è stata pianificata per la fine del progetto, perché si ritiene che una campagna di sensibilizzazione così intensiva possa dare i suoi primi risultati già dopo pochi mesi dalla conclusione degli interventi nei locali.

9. La chiusura del progetto

9.1 Quando si conclude un progetto e come

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

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

Ovviamente le tre condizioni non si verificano mai contemporaneamente. Per questo motivo la chiusura di un progetto non è un singolo evento, ma una fase del ciclo di vita temporalmente estesa che inizia con la conclusione delle attività previste all'approvazione del finanziamento.

Tra le definizioni di "progetto" abbiamo visto come la realizzazione di azioni miranti al raggiungimento di un obiettivo entro limiti temporali certi sia un aspetto essenziale. In realtà, il raggiungimento dell'obiettivo specifico entro la data di conclusione non costituisce condizione per la chiusura del progetto: il progetto può considerarsi ultimato anche in caso di insuccesso. In tale evenienza, l'intera storia del progetto andrà analizzata e vagliata per fare tesoro di questa esperienza negativa.

9.2 Le attività proprie della fase di chiusura

Ci sono alcune attività proprie che caratterizzano quest'ultima fase del ciclo di vita di un progetto. Innanzitutto vi è la valutazione finale (ed eventualmente anche *ex post*). Non ci soffermeremo sui dettagli di questa attività (per i quali ri-

mandiamo al capitolo precedente). Ricordiamo solo che la valutazione finale ha, tra gli altri, lo scopo di misurare e analizzare gli scarti tra quanto programmato all'inizio e quanto realizzato, tra l'idea e la realtà.

Un altro gruppo di azioni fa riferimento al completamento della gestione amministrativa e contabile del progetto: liquidazione degli ultimi impegni di spesa, chiusura dei contratti di fideiussione, archiviazione secondo le norme di legge di tutti i documenti rilevanti.

Nel caso di un finanziamento pubblico, inoltre, la gestione di progetto richiede la preparazione di una serie di report per poter ottenere il saldo del contributo. Questi documenti possono essere:

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

9.3 Imparare dall'esperienza

La chiusura dovrebbe servire a valorizzare il progetto e i suoi risultati anche oltre la sua conclusione. Ciò ha portato all'introduzione di alcuni concetti ormai entrati nella prassi di coloro che operano in ambito sociale, culturale e formativo.

In generale si parla di **sostenibilità** di un progetto, intendendo in tal senso l'impatto che esso potrà avere anche dopo la sua conclusione. La sostenibilità prende diverse forme, quali:

- la **sostenibilità dei risultati** e dei prodotti realizzati, attraverso la loro disponibilità anche in futuro per altri destinatari;
- la disseminazione del progetto come modello o **benchmark**, ossia punto di riferimento e comparazione per altri progetti simili e quindi spunto d'ispirazione;

- la disseminazione di **buone prassi**, metodologie sviluppate che si sono rivelate particolarmente efficaci e che quindi meritano di essere adottate anche in altri progetti, nonché di entrare a far parte del patrimonio di *know-how* dell'organizzazione;
- la **trasferibilità** del progetto e dei suoi risultati, attraverso la realizzazione di iniziative analoghe in contesti geografici e sociali diversi e rivolte ad altre tipologie di destinatari.

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

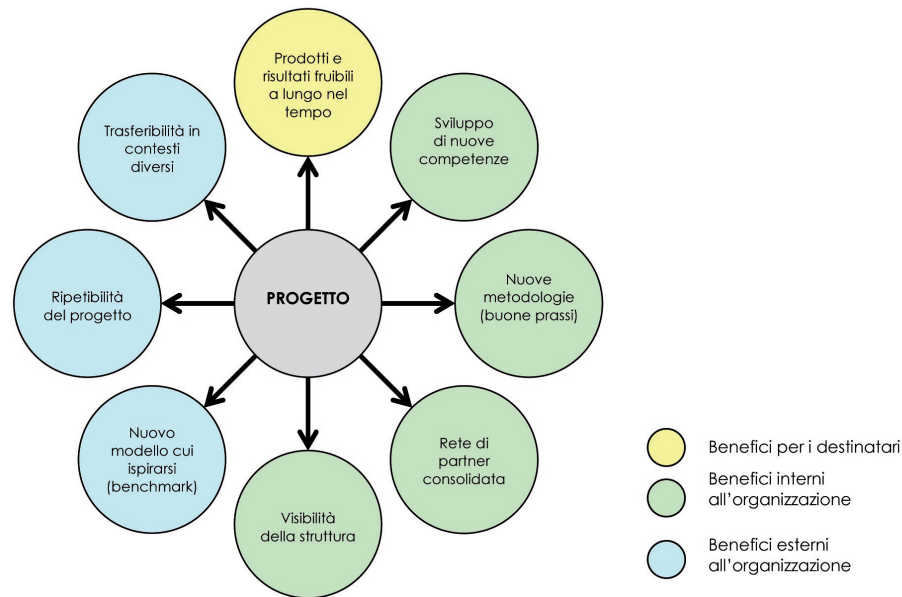


Figura 38: La valorizzazione del progetto

Molto spesso l'ente finanziatore pone, sin dall'inizio, particolare attenzione agli aspetti di innovazione e sperimentazione dei progetti da finanziare. L'intenzione è quella di sostenere dei **progetti pilota**, ossia sperimentazioni di nuove metodologie e prodotti che possano essere successivamente adottati in maniera estesa da parte di altre organizzazioni e in altri contesti. La nozione di trasferibilità di un progetto sembra però scontrarsi con il carattere di unicità di ciascun progetto. Giustamente Liliana Leone sottolinea che è la stessa nozione di "ripetibilità" ad essere sempre più messa in discussione dagli esperti¹³. I motivi che rendono un progetto non trasferibile in senso stretto sono diversi:

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

In breve si potrebbe dire che non si realizza mai lo stesso progetto, così come non si entra mai nello stesso fiume due volte.

La consapevolezza di questi limiti della riproducibilità di un progetto deve accompagnare sempre la sua valutazione finale, cercando di definire "sotto quali presupposti" una metodologia può essere estesa ad altri ambiti, o "quali condizioni" sono richieste per la trasferibilità di un progetto.

¹³ Si veda il paragrafo 6.6 "La valutazione dei progetti pilota e il concetto di riproducibilità" in Liliana Leone e Miretta Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano 2003 (7° edizione), pp. 220-224.

9.4 Un patrimonio condiviso

Abbiamo più volte sottolineato l'importanza della progettazione partecipata ed estesa agli *stakeholder*. Anche per la valutazione si è ripetuto l'esigenza di coinvolgere – secondo tempi e modalità diverse – i diversi attori del progetto: non solo coloro che lo gestiscono, ma anche chi lo sostiene e i beneficiari. Per questo, la chiusura di un progetto non può non vedere la partecipazione degli *stakeholder*, innanzi tutto perché sono (o dovrebbero essere) chiamati a contribuire alla valutazione finale.

Ma tra i risultati di un progetto vi è anche la creazione di una rete di relazioni, personali e istituzionali. Tale attività di *networking* (ossia di messa in rete) si presenta inizialmente, in fase di ideazione, come una metodologia per integrare le competenze e rafforzare il grado di successo del progetto¹⁴. In fase conclusiva, la rete si rivela essere un risultato il cui valore non si esaurisce nel progetto.

Spesso ci viene chiesto, soprattutto da chi ha minore esperienza nella progettazione, come individuare e coinvolgere i partner. Certamente esistono competenze e conoscenze utili su dove trovare i co-organizzatori, come presentare l'idea, come collaborare e gestire i rapporti. Ma la cosa più importante è che chi ha già fatto progetti molto spesso conosce già potenziali partner da coinvolgere. È, poi, da considerare che la rete di relazioni si estende in maniera esponenziale: si potrebbe dire che i partner di un mio partner sono anche miei partner, o per lo meno lo possono diventare facilmente.

Arriviamo così alla chiusura del ciclo di progetto: il suo patrimonio di relazioni diventa il punto di partenza per una nuova iniziativa, da progettare assieme a vecchi e nuovi compagni.

¹⁴ In alcuni casi, il progetto potrebbe avere come obiettivo primario proprio la costruzione della rete, con lo scopo di formalizzare i rapporti tra i principali attori istituzionali (pubblici e privati) chiamati a occuparsi di uno specifico settore o di uno specifico problema.

10. Consigli utili per presentare richieste di contributo

10.1 La ricerca del programma di finanziamento

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

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

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

analoghi a quello che vorremmo realizzare. Una lettura attenta dei giornali, del materiale promozionale di un progetto o anche il semplice passaparola tra associazioni offre una miniera di informazioni che possono tornare utili.

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

10.2 La lettura del bando

Una volta individuato il programma di finanziamento, è necessario procedere con la lettura del bando che stabilisce le regole e le modalità per la richiesta del contributo.

Innanzitutto, è necessario procurarsi una copia del bando stesso e dei documenti allegati: regolamenti, formulari, leggi e decreti citati nel bando, linee guida per la presentazione dei progetti. La cosa più sicura da fare è quella di accedere al sito Internet dell'ente finanziatore e scaricare tutti i documenti. In alternativa, è possibile chiamare l'ufficio competente e chiedere l'invio della documentazione necessaria.

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

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

- accertarvi di avere tutti i documenti;
- leggere e rileggere il bando, sia prima di iniziare a redigere il progetto, sia durante la stesura del formulario;

- sottolineare e annotare a margine i dati principali;
- riassumere in una scheda gli aspetti più importanti del bando.

Dopo una prima lettura del bando, è consigliabile leggere tutta la documentazione allegata, in particolare i formulari nei quali redigere la vostra proposta e le guide (se presenti) per la loro compilazione.

Una lettura attenta del bando permette di risparmiare tempo nella stesura del progetto e nella preparazione dei documenti, ma soprattutto consente di capire se l'organizzazione può richiedere un sostegno per la propria iniziativa in quello specifico programma.

Le principali informazioni che dovrebbero essere desunte dopo la lettura del bando e dei documenti allegati sono le seguenti:

Entro quando deve essere presentata la domanda di contributo?

La maggior parte dei programmi di finanziamento fissa un termine per la presentazione delle richieste di finanziamento. In alcuni casi, la scadenza è periodica (annuale o più frequente): entro un certo giorno di ogni anno. Spesso però, il bando definisce una data precisa come termine ultimo; anche nel caso di programmi di finanziamento con validità pluriennale, la scadenza è fissata di anno in anno da un bando specifico.

In altri casi, viene indicato un termine a partire dal quale si deve calcolare la data ultima: ad es. entro 60 giorni dalla pubblicazione del bando sulla Gazzetta Ufficiale. In questi casi è consigliabile contattare l'ufficio preposto per avere conferma della data precisa.

Più raramente il bando è aperto senza una data di scadenza: ciò significa che l'ente finanziatore valuterà, ed eventualmente approverà, ogni singolo progetto che sarà di volta in volta presentato.

Accertatevi sempre se il termine ultimo di presentazione indica la data di spedizione da parte dell'organismo richiedente (in genere certificata dall'ufficio postale), oppure la data di ricevimento della documentazione da parte dell'ente finanziatore. In questo caso, prendetevi il tempo necessario ed eventualmente prevedete di consegnare personalmente la richiesta per essere sicuri della data effettiva di ricevimento.

Chi può richiedere il contributo?

Generalmente il bando indica con chiarezza la tipologia di organismi che possono presentare domanda di finanziamento: associazioni, associazioni riconosciute, associazioni iscritte agli albi regionali o provinciali, fondazioni, ONLUS, organizzazioni non governative, cooperative, enti pubblici...

Talvolta vengono anche fissati dei parametri sulle caratteristiche degli organismi: un certo numero di anni di attività, la presenza di certe finalità statutarie, il possesso di accreditamenti e riconoscimenti concessi da enti pubblici sono le richieste più frequenti.

Per quale tipologia di progetti è possibile presentare proposte?

Quali sono gli obiettivi del programma di finanziamento? Quali le priorità del bando?

Ogni bando indica generalmente:

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

Quando e dove deve essere realizzato il progetto?

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

Il bando precisa anche il contesto geografico in cui deve essere realizzato.

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

Una regola pressoché universale è che nessun ente finanziatore sostiene l'intero costo del progetto. In generale, l'organismo che presenta richiesta di contributo dovrà individuare altre fonti di sostegno. In molti casi è richiesto esplicitamente un contributo in percentuale da reperire nei fondi propri dell'organismo richiedente.

È da tener presente, inoltre, che molti bandi prevedono regole ben precise sulle entrate del progetto. Molto spesso è dichiarato inammissibile un doppio finanziamento pubblico allo stesso progetto, anche quando i due contributi non coprono ancora l'intero ammontare del budget.

Le regole per calcolare il contributo dell'ente finanziatore variano da bando a bando. In generale, nel bando vengono indicati un tetto massimo e una percentuale massima di finanziamento a copertura del budget di progetto. In alcuni casi, l'ente erogatore si impegna a finanziare il progetto per l'intero importo indicato nel formulario. In altri casi, l'ente finanziatore stabilisce in fase di valutazione l'ammontare del contributo a copertura dei costi di progetto.

Altri bandi non danno indicazioni di alcun tipo: in questi casi è possibile che l'ente finanziatore decida di finanziare tutti i progetti valutati positivamente per una percentuale che dipende dall'ammontare del capitolo di spesa cui fa riferimento il bando. In questo caso, vi consigliamo di mettervi in contatto con la segreteria del programma e chiedere qual è stato l'importo medio accordato ai progetti finanziati e la percentuale del contributo sul costo totale negli anni precedenti.

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

Questa informazione serve per comprendere se le possibilità di finanziamento sono più o meno alte. Generalmente nessun bando fornisce queste informazioni, ma ci sono diverse vie per fare una prima valutazione. È possibile fare riferimento al bando dell'edizione precedente, confrontando il numero di progetti presentati e di quelli finanziati. Tali informazioni sono talvolta disponibili sul sito

Internet dell'ente finanziatore. L'altra via è chiedere tale informazione all'ufficio di riferimento.

L'altra possibilità è di desumere tale informazione dal bando stesso, dividendo l'importo del capitolo di spesa del bando (ad es. euro 500.000) per l'importo massimo di finanziamento di ogni singolo progetto (ad es. 25.000): nel nostro esempio, saranno finanziati almeno 20 progetti.

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

Vi consigliamo di realizzare un elenco dei documenti che dovrete preparare e del numero di copie richieste. La lista vi servirà per seguire passo a passo la preparazione dei documenti richiesti e per verificare alla fine di averli raccolti tutti.

Accertatevi se la richiesta di finanziamento va presentata su un documento cartaceo (l'opzione più diffusa), attraverso la compilazione on-line del formulario, o spedita via e-mail, o anche una combinazione di queste possibilità.

Verificate se è necessario apporre una marca da bollo sulla documentazione.

Esiste un ufficio per la richiesta di informazioni?

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

10.3 La compilazione del formulario

Il formulario consiste in una serie di domande relative al progetto per il quale si richiede il finanziamento.

Quando presentate la vostra proposta, accertatevi se è previsto un formulario specifico e, in tal caso, che la versione che utilizzate sia la più recente. Infatti, generalmente i formulari subiscono delle modifiche ad ogni edizione del bando e l'utilizzo di un formulario non aggiornato può compromettere l'ammissibilità del progetto.

È buona prassi stampare il formulario prima di iniziare a compilarlo. Questo vi permette di avere una visione generale di come stendere il progetto e di capire esattamente quali sono le informazioni richieste e in quale punto del formulario vanno inserite.

Per aiutarvi nella compilazione del formulario, può essere utile annotare ed evidenziare i seguenti punti:

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

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

10.4 Questioni di stile

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

- Usate la terminologia dell'ente finanziatore. Usate le sue parole, anziché sinonimi, specie per parlare di argomenti cruciali (obiettivi, destinatari, attività). Evitate al valutatore la fatica di "tradurre" mentalmente ciò che intendete dire nel suo linguaggio usuale.
- Evitate enunciati vaghi e ambigui. Siate sempre chiari e precisi in ciò che intendete dire.

- Siate brevi. Rispettate lo spazio indicato nel formulario (numero di righe e di parole). In ogni caso, cercate di essere concisi nell'esposizione.
- Assicuratevi che ciò che volete dire sia chiaro a chiunque. Usate un linguaggio semplice, evitate i tecnicismi, le abbreviazioni e le espressioni gergali. Se non potete fare altrimenti, spiegate l'espressione che state usando. Per essere sicuri che la vostra esposizione sia comprensibile, fatela leggere ad una persona esterna alla vostra organizzazione ed estranea al vostro settore.
- Evitate gli errori grammaticali: danno l'impressione di poca accuratezza non solo formale, ma anche di contenuto.
- Date respiro al testo. Suddividete le parti più estese in paragrafi; articolate il testo in elenchi numerati o puntati; interrompete i paragrafi con tabelle, grafici e schede. Ma non abusate nemmeno in senso contrario.
- Mai dare nulla per scontato: il valutatore non è generalmente un esperto del vostro settore, né ha una conoscenza così approfondita del contesto in cui operate, né della vostra organizzazione.

10.5 Prima di spedire il formulario

Prima di spedire il formulario per la richiesta di finanziamento, accertatevi che sia tutto in ordine.

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

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

La completezza: avete compilato il formulario in tutte le sue parti? avete inse-

rito nel progetto tutti i dati necessari e utili per la sua valutazione?

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

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

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

Consigli di lettura

Bernard ABRIGNANI, Rui GOMES, Dirk DE VILDER, *T-Kit 3: Project management*, Council of Europe and European Commission, Strasburgo 2000 (disponibile on line su: http://www.youth-partnerhip.net/youth-partnerhip/publications/T-kits/T_kits)

Lucio ARGANO, *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano 1997

Jonathan BOWYER, André DERIDDER, Kinga KEREKES, *T-Kit 9: Funding and Financial Management*, Council of Europe and European Commission, Strasburgo 2004 (disponibile on line su: http://www.youth-partnerhip.net/youth-partnerhip/publications/T-kits/T_kits)

Federico BUSSI, *Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*, Franco Angeli, Milano 2001.

Federico BUSSI, *Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico*, materiali di approfondimento, 2002

Dario FORTI – Flavio MASELLA, *Lavorare per progetti*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2004

European Commission – EuropeAid Cooperation Office, *Project Cycle Management Guidelines*, Bruxelles 2004 (disponibile on line su: http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

Formez, *Project Cycle Management - Manuale per la formazione*, Roma 2002 (disponibile on line su: <http://cooperazione.formez.it/sections/documenti/manuale-formez-pcm-2002/>)

Marion E. HAYNES, *Project management: dall'idea all'attuazione. Una guida pratica per il successo*, Franco Angeli, Milano 2004

Paul KLOOSTERMAN, Kerstin GIEBEL, Ozgehan SENYUVA, *T-Kit 10: Educational Evaluation in Youth Work*, Council of Europe and European Commission, Strasburgo 2007 (disponibile on line su: <http://www.youth-partnerhip.net/>

[youth-partnerhip/publications/T-kits/T_kits](http://www.youth-partnerhip.net/youth-partnerhip/publications/T-kits/T_kits))

Liliana LEONE - Miretta PREZZA, *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano 2003

Vittorio MASONI, *La pratica della valutazione*, Franco Angeli, Milano 2002

Mauro PALUMBO, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano 2002

Massimo ROSSI, *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano 2004

Sandra ROWE, *Project management for Small Projects*, ManagementConcepts, Vienna (Virginia) 2007

Ci scusiamo fin da ora per eventuali dimenticanze nel manuale nel citare autori e testi.

