

I Centri di Servizio per il Volontariato della Regione Lombardia

I Centri di servizio
per il volontariato nascono con
l'obiettivo di supportare,
sostenere e qualificare
le organizzazioni
di volontariato e più in
generale di essere agenti
di sviluppo del volontariato
e della cultura della solidarietà.

Note alla lettura

Il presente testo utilizza le seguenti convezioni stilistiche:

Esempi

Nel primo e nel secondo capitolo è stato utilizzato un progetto immaginario ed è stato descritto in modo da esemplificare le parti teoriche.

Nel secondo capitolo sono stati utilizzati parti di bandi recenti a cui le Organizzazioni di Volontariato hanno partecipato.

Allegato ...

Rimando ad schema grafico, griglia o qualsiasi altro strumento di lavoro utile per la progettazione.

DALL' IDEA AL PROGETTO ... TRA BANDI E FORMULARI

Introduzione

Le organizzazioni di volontariato, nell'ultimo decennio, hanno vissuto una crescita accelerata stimolata sia dai volontari sia dalle trasformazioni del panorama storico, sociale e culturale in cui esse vivono e operano.

La maggiore attenzione e sensibilità da parte delle istituzioni e della collettività verso il volontariato si accompagna, ora, a richieste sempre più esigenti di qualità. Qualità dei servizi, qualità delle iniziative e delle attività proposte dal volontariato e, a monte, qualità dei progetti.

Le associazioni di volontariato stanno assumendo nelle comunità un ruolo sociale via via più incisivo; sono sempre più impegnate nella concertazione sociale, oltre che nella definizione delle politiche sociali, culturali e ambientali. A questo maggior riconoscimento sociale si affianca l'impegno, per le associazioni, di soddisfare le richieste di trasparenza, democraticità, legalità (ex L. 266/91) e di qualità relative alla propria attività istituzionale.

In questo scenario, tuttora in trasformazione (si pensi ai processi attivati dalla L.328/00 nel campo delle politiche sociali), le teorie e le metodologie del lavoro si sono evolute, raffinate.

In tale panorama multiforme e sfaccettato il volontariato si è trovato ad affrontare una sfida: qualificare (senza snaturare) i propri interventi, sviluppare il lavoro di rete, inserirsi nei meccanismi di progettazione concertata dei servizi di un Distretto (Piani di Zona L.328/00) oltre che nei meccanismi di finanziamento attualmente vigenti.

Scelte politiche, riflessioni interne al mondo del volontariato, sollecitazioni da parte di istituzioni nazionali e locali hanno dunque permesso al volontariato di crescere e maturare specifiche competenze. Nel presente opuscolo tratteremo quelle legate alla progettazione.

Non partiamo da zero: valorizziamo l'esperienza

L'esperienza di progettazione non è sconosciuta alle organizzazioni di volontariato; infatti le attività, gli interventi, le iniziative messe in campo sono il frutto di un'intensa attività progettuale molte volte inconsapevole o non codificata con questi termini.

Ciò che a volte occorrerebbe fare con più precisione e puntualità, e non solo nel mondo del volontariato, sarebbe esplicitare maggiormente il processo progettuale che ci spinge ad agire; azione che consentirebbe di aumentare il grado di consapevolezza e di conoscenza dei processi e permetterebbe di comprendere i meccanismi di funzionamento riducendo i rischi che possono inficiare il buon andamento di ciò che si sta compiendo.

Nell'associazione, chi ha la responsabilità di realizzare un'iniziativa, cercherà, almeno intuitivamente, di dare un ordine logico allo svolgimento delle azioni che condurranno al risultato atteso; cercherà di coinvolgere le persone più adeguate, organizzerà il lavoro in modo da poter rispettare i tempi...

Il passaggio successivo, ora, è quello di dare sistematicità alle azioni da compiere; definire delle linee guida da seguire, dotarsi di strumenti che consentano di governare il lavoro e di verificare ciò che stiamo compiendo.

Fare del processo progettuale un disegno riconoscibile non solo da chi lo attua e lo gestisce, ma anche dagli altri volontari e da eventuali soggetti terzi (come ad esempio le istituzioni).

L'associazione, nel tempo, giungerà così a definire degli specifici modelli di lavoro.

Perché progettare

“Le attività della mia associazione vanno bene: perché fare la fatica di progettare, di scrivere, di verificare...?”

Ogni volta che un'associazione realizza un'iniziativa per promuovere e concretizzare il benessere delle persone innesca un processo di cambiamento (o di conservazione dello status quo). Ogni azione, in questa direzione, si traduce nel tentativo di disegnare “un mondo possibile”, di concretizzare una propria rappresentazione della società; in tal senso la fatica di progettare e di rendere riconoscibile il proprio operato diviene, innanzitutto, una questione di responsabilità.

Dal punto di vista operativo si ritiene che promuovere la progettualità e le competenze progettuali nelle associazioni consenta di giungere progressivamente ad una logica di cura e di crescita consapevole delle proprie attività.

Una buona capacità progettuale, infatti, consente di:

- ▶ Rileggere la storia e le azioni della propria associazione dentro un processo storico e sociale in cambiamento
- ▶ favorire uno sviluppo “governato”, armonioso e sostenibile della propria associazione e delle proprie attività
- ▶ strutturare meglio l'organizzazione del lavoro interno tramite una più equa distribuzione dei compiti tra volontari
- ▶ pensare e realizzare servizi ed attività qualitativamente superiori
- ▶ infrangere il ciclo del lavoro sull'emergenza giocando d'anticipo rispetto agli eventi
- ▶ dare un futuro più certo ai risultati attesi del progetto aggiungendo prospettiva alle proprie azioni
- ▶ ridurre le logiche di lavoro approssimativo e casuale implementando viceversa quelle del lavoro fondato sullo studio e sulla previsione
- ▶ considerare con più attenzione e precisione le risorse (economiche, umane, territoriali, politiche) fruibili per realizzare il progetto
- ▶ lavorare in una logica di rilettura e valutazione dell'intervento
- ▶ sostenere la negoziazione e la contrattazione d'interventi con altri soggetti del territorio
- ▶ offrire a soggetti terzi l'immagine di associazione solida e preparata
- ▶ concorrere ai bandi che promuovono finanziamenti

Saper usare gli strumenti senza smettere di cercare

Dare scientificità al proprio modo di lavorare per progetti significa dispiagare e illustrare il proprio pensiero e le proprie teorie; esplicitare e definire le metodologie di lavoro e dotarsi di strumenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.

La conoscenza di teorie, metodologie e strumenti di lavoro è utile per qualificare gli interventi, ma non dobbiamo dimenticare che non ci rende “invincibili” e onnipotenti nel governo di quelle variabili che giocano nello spazio dell'imprevedibilità.

Allora ben vengano gli strumenti, le metodologie sofisticate e tutto ciò che può rendere conforme ad un sistema l'operato quotidiano. Purché, tutto ciò, non ponga un freno al desiderio di ricerca di strade sempre nuove e adeguate che possono nascere dal costante confronto con la contrarietà della realtà rispetto alle proprie idee. Purché, soprattutto, l'ansia di una buona prestazione non offuschi la coscienza dei propri limiti e della possibilità di sbagliare.

Bateson soleva ripetere ai suoi allievi: "Coloro ai quali sfugge completamente l'idea che sia possibile avere torto, non possono imparare nulla se non la tecnica"¹.

La progettazione

Prima di affrontare ciò che comporta la progettazione facciamo chiarezza sui termini²:

PROGETTARE

(dal latino, intens. di proicere "gettare avanti")

1. Immaginare, ideare q.c. e studiare il modo di attuarla

PROGETTAZIONE

2. Elaborazione di un progetto

PROGETTO

1. Piano di lavoro ordinato e particolareggiato per eseguire q.c.

2. Insieme di calcoli, disegni, elaborati necessari a definire inequivocabilmente l'idea in base alla quale realizzare una qualsiasi costruzione.

Dalla definizione specifica dei termini si deduce l'importanza di non scambiare l'azione ed il processo della progettazione con il prodotto, ossia il progetto.

Scrivere un documento ricco di informazioni, completo di grafici, descrizioni e strutturato in numerosi paragrafi, non significa aver garantito, nell'organizzazione di volontariato in cui si opera, un valido processo di progettazione.

Imparare a progettare significa educare e maturare un'attitudine, uno sguardo lungimirante, un metodo di lavoro e un modo di pensare che cerca di abbracciare la complessità della realtà, in cui anche il volontariato procede.

In questo capitolo verrà affrontato il processo di progettazione evidenziando i passaggi logici necessari al raggiungimento dei risultati prefissati.

¹ G. Bateson, "MENTE E NATURA" Adelphi Firenze 1984 Pag.42

² Definizioni tratte dal vocabolario della lingua italiana "lo ZINGARELLI", Ed. Zanichelli

Il processo progettuale

In linea generale potremmo dire che il processo di progettazione è composto da queste fasi:

1. Definizione delle premesse
2. Ricerca dei dati ed analisi dei bisogni
3. Definizione del cambiamento atteso
4. Definizione finalità ed obiettivi
5. Pianificazione del lavoro
6. Pianificazione finanziaria
7. Valutazione
8. Rendicontazione economica

I primi quattro punti sono permeati da un'ulteriore fase: quella dell'ideazione. L'ideazione non rappresenta un impulso immutabile che dà inizio al processo progettuale, ma una spinta che si determina con accuratezza crescente via via che i bisogni vengono descritti e qualificati con maggior precisione. Di fronte ad un problema o ad un desiderio di cambiamento la prima fase che prende vita nell'associazione, tra i volontari, è quella immaginifera, creativa, che consente di trovare, talvolta soluzioni inedite ad un bisogno.

Può sembrare speculazione filosofica, ma rappresenta il punto cruciale di partenza. Senza idee non nascono progetti.

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

Progettazione dialogica e partecipata

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

Il lavoro progettuale, dunque, è il prodotto di un processo comunicativo complesso che deve raccogliere il più ampio consenso e la più elevata partecipazione dei volontari e degli enti/realità del territorio (anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti oltre che giocati con

diversa intensità).

Per tali motivi ci si dovrebbe orientare verso modalità di progettazione condivise e partecipate³.

Partecipazione interna

Nelle associazioni di volontariato diventa di primaria importanza condividere con la propria base sociale (soci, consiglio direttivo, volontari) i nuovi passi che si intendono fare e le modalità di realizzazione. Questo perché davvero l'iniziativa sia il risultato di un respiro comune e non di pochi.

A seguito dell'intuizione sulla necessità di recuperare il patrimonio storico-culturale custodito dalle chiesette di una Comunità montana al fine di rilanciare la promozione turistica del territorio e la valorizzazione dei beni presenti (di cui l'Associazione si occupa) il Presidente organizza una prima assemblea con i soci e i volontari per condividerne l'idea e la necessità. In secondo luogo organizza una riunione con gli enti e le istituzioni coinvolgibili per capirne i diversi punti di vista e studiare la fattibilità del progetto.

Costituzione del gruppo di lavoro

Progettare, ma non da soli. L'associazione dovrebbe costituire un gruppo di lavoro che pensi, realizzi e monitori lo svolgimento del progetto. Nel gruppo di lavoro occorre contemplare figure e competenze differenti, in modo da coprire le diverse aree necessarie per la gestione di un progetto: dalle competenze tecnico specifiche a quelle amministrative, sia dei volontari sia del personale retribuito.

Viene costituito un piccolo gruppo di lavoro composto da un membro del consiglio direttivo, da un volontario e da un operatore esperti della tematica, dal tesoriere dell'associazione.

Partnership

La progettualità partecipata, la concertazione come metodo, l'informazione e la comunicazione come relazione rappresentano i fattori qualificanti di un lavoro di rete ormai diventato una necessità improrogabile delle politiche di governo. Collaborare con l'ente locale e/o altre realtà del territorio (quali portatori d'interesse rispetto al progetto) di fatto consente ad un Volontariato "non autoreferenziale" di promuovere ed

³ Molto utili, in questa direzione, le riflessioni sul tema della progettazione dialogica sviluppate nel testo curato principalmente dallo studio APS di Milano: AA.VV. LA PROGETTAZIONE SOCIALE, Quaderni di animazione e formazione, Gruppo AbeleTorino

esprimere una strategia condivisa nella comunità.
Comincia una operazione di consultazione e di confronto.

L'associazione, nel caso dell'attivazione di un servizio di inserimento lavorativo rivolto a disabili, dopo aver sviluppato una prima idea progettuale, incontra gli enti che operano in questo ambito. Si cerca di capire, in assenza di interventi e servizi specifici di questo tipo, quali altri soggetti sul territorio potrebbero essere interessati e disponibili a collaborare; ad esempio centri di formazione professionale, cooperative sociali...

Definizione delle premesse: valori e paradigmi di riferimento

La dichiarazione del proprio sistema di premesse, del quadro valoriale e politico a cui l'associazione di volontariato fa riferimento è il primo passo da compiere nello sviluppo di un processo di progettazione. Occorre che siano chiari i presupposti che determineranno le azioni e la metodologia di lavoro. Definire le premesse è necessario per la verifica ed è un atto di trasparenza verso i soggetti che si intende coinvolgere nella rete e verso i fruitori del progetto.

Modi differenti di leggere la realtà, infatti, portano a conoscenze diverse che determinano ipotesi di lavoro discrepanti, modalità operative talvolta contrastanti; è quindi di fondamentale importanza esplicitarle e condividerle con chi parteciperà al progetto.

Definire e ridefinire le premesse consente lo sviluppo del processo di cambiamento; come in ogni campo dell'esperienza umana non è possibile cambiare intenzionalmente ciò che non si conosce.

Senza tale consapevolezza si rischia di compiere delle azioni operative incongrue o addirittura dannose per il processo di trasformazione, senza peraltro capirne il perché e le motivazioni.

Ad esempio pensare che il lavoro sia un modo per guadagnare dei soldi per potere essere finanziariamente autonomi porterà a realizzare delle azioni finalizzate a trovare un lavoro qualsiasi purché retribuito. Pensare invece che il lavoro sia un modo per realizzare le proprie aspirazioni porterà a sviluppare percorsi di orientamento e formazione al fine di trovare un lavoro gratificante ed adatto ai desideri della persona.

Pensarsi in un tempo e in un luogo

Le idee progettuali non nascono dal nulla, ma dalla storia che di giorno in giorno i volontari delle organizzazioni, singolarmente e/o in gruppo, costruiscono all'interno di una prospettiva di crescita e di società. La storia dell'associazione si sviluppa a sua volta in un particolare periodo storico e all'interno di un territorio specifico composto di enti, realtà e cittadini in continua interazione.

Lavorare in modo coerente significa calare in una dimensione storica ed esperienziale il nostro agire. Stringere il nostro operato con legami saldi al tempo, al luogo e alla comunità in cui siamo.

Viceversa si rischia di ideare e scrivere progetti "belli", ma "surreali".

Il passaggio importante da compiere è allora esplicitare, con criticità di lettura, le caratteristiche del tempo e della comunità in cui agiamo.

L'associazione dovrà confrontarsi con progetti già realizzati, nell'ambito considerato, anche da altri enti, e con i risultati da questi ottenuti; dovrà verificare eventuali sovrapposizioni, sondare quale sarà l'accoglienza politica e scegliere i partner di progetto. Inoltre dovrà registrare se nel tempo vi sono state trasformazioni negli stili di vita e se si è modificata la composizione sociale della comunità.

In questo senso tutto il lavoro deve assumere come riferimento privilegiato la vita quotidiana e deve procedere nel senso di ricercare e valutare gli interventi maggiormente compatibili con essa. I nostri progetti, così, saranno pensati e realizzati all'interno di "contesti reali" di vita.

Il gruppo cerca di immaginare gli interventi realizzati nel tempo e di cogliere come questi fenomeni siano vissuti e percepiti dalla gente, dalle istituzioni...

La definizione del cambiamento atteso

A questo punto diventa necessario definire qual è la situazione che vogliamo modificare e verso cosa desidereremmo farla evolvere, maturare e/o modificare.

Operativamente si tratta di **descrivere** il problema e la situazione raccontandone le peculiarità, la fonte da cui sono generati, il come si manifestano sul territorio, quali sono le ipotesi di cambiamento.

In questa fase spesso si parla di **percezione soggettiva** del problema poiché i dati che si hanno a disposizione per formulare questa lettura si basano su sensazioni e su dati disordinati, parziali e non organizzati.

In un'associazione che organizza attività per il tempo libero per ragazzi disabili, il gruppo di progettazione definisce che:
"alcuni ragazzi, coinvolti nelle attività ludico ricreative dell'associazione, avrebbero bisogno di trovare una occupazione stabile sul fronte lavorativo in modo da rendersi maggiormente autonomi e di percepirsi in modo diverso in relazione al contesto sociale in cui vivono".

Ricerca dei dati e analisi del bisogno

Dalla definizione del problema si cominciano a profilare le prime finalità che si intendono raggiungere. A questo punto è bene cominciare a raccogliere e ordinare una serie di informazioni e di dati sia di tipo qualitativo sia quantitativo che possano essere utili per dare oggettività alla nostra lettura del problema.

Individuazione e ricerca dei dati

È fondamentale in questa fase definire tutti i dati necessari per la costruzione dell'ipotesi progettuale e per la sua futura realizzazione, cercando di capire quali dati servono subito, mentre si scrive il progetto, e quali potranno essere ricercati in fase di attuazione.

Allegato: Ricerca dei dati – pgg. 33

Analisi del bisogno

Un aspetto specifico della analisi dei dati è quello relativo alla analisi dei bisogni⁴, che rappresenta un elemento cruciale della progettazione. Infatti è il momento in cui attraverso la lettura dei dati "oggettivi" cercati si conferma o smentisce la percezione che si ha del problema e/o della situazione che si desidera modificare. Tale attività conoscitiva permette di comprendere meglio il fenomeno e di orientare così, in modo coerente, gli interventi e le azioni del progetto.

Definizione dell'oggetto di ricerca

Circoscriviamo l'oggetto della nostra indagine e del nostro studio. Per realizzare, infatti, una corretta analisi del bisogno, occorre in primo luogo definire e descrivere con esattezza il disagio che vogliamo trattare.

4 Nell'opuscolo parleremo di bisogno, problema, ben sapendo che non necessariamente tutti i progetti nascono per rispondere ad un disagio. Talvolta i progetti nascono per rispondere a desideri, a sperimentazioni che non sempre sono delineati da una situazione problematica di partenza.

Se l'associazione intende occuparsi della solitudine degli anziani del proprio Comune di residenza dopo una sollecitazione dell'Assessore, allora sarà necessario chiedersi: "Cosa intendiamo per solitudine?" - "Quali anziani soli?"

- anziani che vivono soli in casa, ma hanno reti famigliari o non le hanno?
- anziani che ricevono meno o più di 4 visite mensili?
- autosufficienti/non autosufficienti?
- a partire da quale età?
- che necessitano di compagnia saltuaria? Continuativa?

Come si può intuire, dall'insieme delle risposte si profilerà con maggior dettaglio la situazione che intendiamo affrontare. Più la descrizione sarà pertinente con la realtà, più l'intervento che metteremo in campo sarà coerente e rispondente al bisogno.

Utilizzo di fonti ufficiali

Per svolgere una corretta analisi dei bisogni occorrerà entrare in possesso sia di conoscenze generali sia specifiche. Per questo ci si può avvalere di libri di natura scientifica, riviste specializzate, siti internet dedicati. Inoltre si potranno utilizzare materiali di ricerca redatti da fonti nazionali o locali (es. ricerca sulla condizione degli anziani nel Comune di...).

Analisi del contesto

Innanzitutto procediamo con l'analisi del contesto; le informazioni e i dati potranno riguardare, ad esempio: lo scenario politico locale in cui si intende agire, le realtà che potrebbero essere coinvolte, le criticità che potrebbero mettere a repentaglio la riuscita del progetto.

Il bisogno e il contesto in cui esso si manifesta possono essere analizzati tramite diversi profili:

- ▮ territoriale: considerare gli elementi morfologici, geofisici e urbani
- ▮ demografico/occupazionale: indagare i dati statistici
- ▮ istituzionale: verificare le istituzioni presenti e le modalità di funzionamento (es. accentrate/decentrate, distribuzioni dei compiti)
- ▮ dei servizi presenti: rilevarne la quantità, l'ubicazione, le caratteristiche dei fruitori, eventuali trasformazioni nel tempo
- ▮ psico-ambientale: rilevare le dinamiche affettive e relazionali tra individui e gruppi con la comunità
- ▮ antropologico-culturale: lettura di documentazione relativa a trasformazioni culturali, stili di vita ecc.

Nella fase di ricerca dei dati occorrerà prediligere quelli funzionali a meglio conoscere e descrivere il disagio verso cui si intende operare, evitando così di disorientarsi tra le innumerevoli informazioni che si potrebbero portare alla luce.

In ultima istanza, se ve ne è la possibilità, il consiglio è di provare a dare un significato al bisogno rilevato, attraverso il confronto diretto con chi vive il disagio o con chi opera da tempo per risolverlo (si parla di testimoni privilegiati).

Questo permette, oltre che di descrivere il bisogno, anche di comprenderne il significato più profondo. Ad una descrizione quantitativa affianchiamo, quindi, una descrizione qualitativa.

Il processo di analisi del bisogno, complessivamente, si può sintetizzare nelle seguenti fasi:

- formulazione degli interrogativi a cui la ricerca deve rispondere
- identificazioni delle fonti
- costruzioni griglie per la raccolta dati
- raccolta dei dati (quantitativi e qualitativi)
- analisi e interpretazione dei dati
- produzione di una relazione

Definizione finalità e obiettivi

Dopo tali passaggi è possibile definire con una certa precisione le finalità generali e gli obiettivi del progetto.

Mission e vision

Prima di fare questo è importante che l'associazione formuli una dichiarazione della sua mission. Per mission intendiamo un enunciato che definisca la ragion d'essere dell'organizzazione, la sua identità, i suoi scopi e la sua unicità. Ciò potrebbe sembrare superfluo in quanto generalmente si ritiene che i componenti di una associazione siano consapevoli degli scopi statutari della stessa. Spesso però il mutare del tempo e il ricambio naturale dei volontari possono far perdere il senso della direzione originaria con il rischio di elaborare progetti non coerenti con gli scopi dell'associazione e dunque non legati ad una strategia complessiva di lungo periodo.

La dichiarazione della vision e dei suoi valori esplicita le mete strategiche che si intendono raggiungere e il come. In questo modo sarà più chiaro ai volontari cosa si intende realizzare in un periodo medio-lungo e con quale stile.

Finalità, obiettivi generali ed obiettivi specifici⁵

Le finalità sono da intendersi come gli scopi di lungo periodo che l'organizzazione vuole realizzare, attraverso il progetto; solitamente sono enunciate con un certo grado di astrazione e di ampiezza.

La definizione delle finalità permette una prima identificazione dei destinatari e lo stile dell'intervento nonché la metodologia operativa.

A ciascuna finalità possono essere sposati uno o più obiettivi generali. A ciascun obiettivo generale potranno essere collegati più obiettivi specifici. La logica è quella delle "scatole cinesi" più si scende nello specifico, più gli elementi verranno definiti con maggiore precisione.

FINALITÀ

Favorire l'inserimento lavorativo di persone disabili

OBIETTIVO GENERALE

Conseguire l'inserimento di 5 ragazzi in un contesto lavorativo, dopo una adeguata formazione

OBIETTIVO SPECIFICO

- Individuare e selezionare tra 10 candidati i 5 ragazzi che usufruiranno del progetto
- Coinvolgere dei familiari, dei ragazzi scelti, nel processo progettuale
- Individuare per ogni ragazzo gli interessi e le capacità

Gli obiettivi dovranno essere:

- chiari e comprensibili: enunciare l'obiettivo senza ambiguità
- misurabili: far uso di indicatori (es. "5 ragazzi")
- realizzabili in un tempo determinato
- verificabili: specificati gli elementi richiesti nei precedenti punti, il raggiungimento dell'obiettivo diviene facilmente verificabile.

La caratterizzazione degli obiettivi specifici permette di rendere manifesti, in modo concreto, i cambiamenti attesi e, quindi, di consentirne una verifica trasparente.

Nella formulazione delle finalità e degli obiettivi si consiglia di utilizzare sempre un verbo dominante che qualifichi l'azione che s'intende realizzare e di scomporre gli obiettivi in modo che ogni punto corrisponda ad un solo obiettivo specifico.

Questi passaggi faciliteranno il lavoro successivo di definizione delle attività da attuare.

⁵ Attenzione, nei diversi settori d'intervento, i termini progettazione, pianificazione, programmazione, finalità, obiettivo possono essere usati con sfumature differenti. È importante cogliere la differenza tra il livello generale e quello specifico e verificare la coerenza che deve esistere tra questi livelli, indipendentemente dal termine utilizzato.

Pianificazione (piano di lavoro)

Chiarite le condizioni e le potenzialità interne dell'organizzazione, definiti le finalità, gli obiettivi generali e specifici, occorre ora individuare le azioni graduali e necessarie da compiere per conseguirli.

Si identificano così delle fasi di lavoro che possono comprendere una o più azioni da realizzare in un tempo determinato.

A ciascuna azione vanno abbinare le risorse umane, di competenza, economiche, strumentali... necessarie per la realizzazione dell'azione stessa. Nella fase di pianificazione si deve prevedere l'inizio, la durata e la fine di ogni azione e quanto tempo impegnerà il volontario o un'altra persona coinvolta nel progetto.

FASE	COSA (AZIONE)	QUALI RISULTATI MI ASPETTO	QUANDO?	CHI/COSA SERVE	QUANTO COSTA
Preparazione	Individuazione ragazzi interessati tramite colloquio	Sapere quali ragazzi sono effettivamente interessati al progetto di inserimento	Inizio fase.	Psicologo esperto di orientamento.	€ 50 per ogni colloquio
...					

Allegato: Pianificazione – pgg. 34

Il tempo

La variabile tempo nella fasi di pianificazione e, successivamente, di realizzazione è fondamentale; spesso non viene considerata e causa molti fallimenti.

Esiste nel processo di maturazione e cambiamento una gradualità sequenziale e una opportunità temporale per compiere i passi necessari.

Per programmare le azioni è possibile utilizzare delle tabelle (o dei programmi informatici specifici) per ottenere delle rappresentazioni grafico-temporali aggiornate ed aggiornabili e monitorare così lo sviluppo del progetto.

Allegato: Rappresentazione temporale semplificata pgg. 35

La gestione economico - finanziaria

La realizzazione di un progetto prevede l'impiego di risorse oltre che umane e strumentali anche economiche.

Nella fase di pianificazione, attraverso un'operazione analitica, si va ad attribuire un costo a ciascuna azione; al termine di ciò è bene ricomporre i costi in un quadro unitario e sintetico.

Il budget: cos'è e a cosa serve

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

Oltre alla valenza strettamente economico revisionale il budget rappresenta un parametro di confronto rispetto al quale valutare i risultati effettivamente conseguiti.

Come si costruisce?

Il budget richiede in primo luogo una **stima** delle risorse disponibili e una stima accurata e realistica delle entrate.

Successivamente una stima delle risorse da impiegare, una stima accurata e aggiornata dei costi.

Possiamo distinguere i costi in:

- Costi variabili: variano nel loro ammontare complessivo in modo proporzionale alla variazione del volume di attività
- Costi fissi: non variano in funzione al volume di attività

Esiste poi una possibile divisione tra:

- Costi specifici: presentano una relazione diretta ed immediata all'oggetto di calcolo e di riferimento, risultano direttamente ad esse attribuibili
- Costi generali: presentano una relazione indiretta con l'oggetto di calcolo, risultano ad essi attribuibili solo attraverso l'impiego di opportune basi di ripartizione.

Costo variabile

Il costo per ogni ragazzo da seguire. Il costo varia al variare del numero dei ragazzi da seguire e di conseguenza del numero di operatori necessari.

Costo Fisso

Il costo del coordinatore del progetto ed il costo della sede non dipendono dal numero di ragazzi seguiti (almeno entro certi numeri).

Sempre più, nel settore del volontariato viene richiesto di stimare e valorizzare anche il lavoro volontario come contributo significativo e portante del progetto attribuendogli un equo valore economico.

Un'attività di controllo periodico aiuta a verificare se il piano predisposto è rispettato, se occorre introdurre dei cambiamenti, se vi sono dei problemi e quali sono le eventuali alternative. Il budget e una regolare attività di controllo orientano il lavoro e possono aiutare a prendere delle scelte, delle decisioni.

A tal fine si può costruire un semplice file con un foglio di calcolo, oppure utilizzare per progetti di particolare complessità alcuni programmi di contabilità ad hoc predisposti.

Allegato: Voci di budget – pgg. 36-37

Rendicontazione

I progetti che ricevono un finanziamento pubblico, solitamente, prevedono la compilazione di un rendiconto economico.

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

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

È strategico produrre un rendiconto che sia il più chiaro e leggibile possibile, nel quale chi verifica (compresa l'associazione stessa) possa muoversi con disinvoltura e conservare il costante orientamento rispetto alle spese e alle modalità di gestione intrattenute dall'organizzazione di volontariato.

La valutazione

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

Possiamo intendere la valutazione come un processo di conoscenza rivolto a formulare un giudizio. Questo passaggio cognitivo dovrà essere praticato intenzionalmente ed esplicitato chiaramente se si vorrà governare il progetto.

La valutazione si basa, dunque, su un'attività di comparazione tra ciò che è stato dichiarato nel progetto e ciò che viene realizzato e sulla costruzione di parametri attraverso cui andare a misurare, verificare, qualificare, descrivere la realtà.

Ci possono aiutare tre semplici domande:

- vi è stato cambiamento?
- il cambiamento è avvenuto nella direzione attesa?
- in che misura il cambiamento è riferibile all'azione intrapresa?

La valutazione segue le diverse fasi e i contenuti del progetto; si potranno quindi valutare: gli assunti del progetto, gli obiettivi, le attività/azioni, i risultati, i processi attivati.

È bene che anche la fase di valutazione venga realizzata dall'intera équipe al fine di considerare i diversi profili del progetto: etico, della coerenza con il disegno strategico dell'associazione, finanziario, amministrativo, ...

La valutazione, provando a codificare almeno tre momenti⁶ nel percorso progettuale, può essere realizzata:

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

La valutazione può, inoltre, essere di tipo quantitativo (basata sull'analisi di dati oggettivi) e/o qualitativo (basata sulle letture soggettive dei risultati da parte degli individui/enti coinvolti).

L'impiego della prima, della seconda o di un modello integrato tra entrambe le tipologie per interpretare i risultati ottenuti dipendono dalla specificità del progetto.

La valutazione, se condivisa, diventa una preziosa occasione di scambio, una riflessione che conduce alla crescita dell'organizzazione, degli operatori, dei volontari e dell'intervento messo in essere.

Strumenti di valutazione

Nel processo di valutazione è indispensabile dotarsi di alcuni strumenti che supportino i volontari e gli operatori nella raccolta delle informazioni necessarie.

⁶ I termini "prima", "durante" e "dopo" solitamente sono sostituiti dai termini di derivazione latina, riportati tra parentesi.

Eccone alcuni:

- équipe – riunioni
- test iniziali e finali
- interviste
- schede di monitoraggio
- questionari

Allegato: Obiettivi e Risultati attesi e schema valutazione nel ciclo di progettazione – pgg. 38

Allegato: La valutazione nel ciclo della progettazione – pgg. 39-40

Bandi e formulari

In questo terzo capitolo prenderemo in considerazione il rapporto delle associazioni di volontariato con i bandi dopo aver ragionato sin qui sul ciclo della progettazione.

Dalla progettazione alla risposta ai bandi

Pensare in modo progettuale e scrivere progetti rispondendo ai bandi sono due modi di procedere in contrapposizione tra loro? Teoricamente no; anzi, come vedremo, il secondo è la logica conseguenza del primo. Abbiamo visto che il progetto è l'esito di un processo progettuale che contempla un'insieme di azioni, riflessioni, verifiche che conducono da un'idea alla sua realizzazione sino alla valutazione. Nel corso di questi ultimi anni le organizzazioni di volontariato sono state sempre più sollecitate a scrivere progetti per ottenere finanziamenti attraverso i bandi. Molte organizzazioni, però, hanno supposto di lavorare per progetti solo per il fatto che sapevano scrivere dei progetti, li sapevano “presentare” e riuscivano anche ad ottenere i finanziamenti dimenticando però la parte più importante: il percorso processuale di costruzione del progetto. Il progetto scritto⁷ non solo è una parte dell'intero processo, ma una parte limitata ed incompleta, che va costantemente aggiornata e verificata.

A consolidare questa distorta percezione ha contribuito in modo specifico la modalità del “bando”. Il sistema dei bandi progettuali ha avuto sicuramente molti meriti e vantaggi; ha permesso di dare dei criteri omogenei per la presentazione e la selezione dei progetti, ha introdotto alcuni concetti fondamentali per innovare i processi progettuali⁸, ha

7 Ricordiamo che il progetto è l'insieme degli elaborati necessari a concretizzare un'idea, mentre la progettazione è il processo che porta alla definizione del progetto.

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

facilitato la connessione tra la parte economica e quella contenutistica ed altro ancora.

Ma l'introduzione di questa modalità e lo sviluppo dei formulari hanno, nel contempo, promosso una logica che potremmo definire "pigrizia progettuale". Sostanzialmente si è passati:

da un processo: idea → progetto → compilazione del formulario

ad uno: lettura di un bando → compilazione di un formulario.

La pura compilazione di un formulario senza che vi sia stata una precedente elaborazione di progetti dettagliati e ragionati rischia di non far percepire la complessità del processo e degli elementi che lo compongono, rischia cioè di generare progetti inefficaci.

Affrontiamo il bando: come non perdere tempo inutilmente

Molto spesso uno dei più grandi deterrenti alla progettazione su bando è la quantità di fogli scritti che una persona deve leggere: delibere quadro che definiscono le linee politiche generali, decreti attuativi, i bandi veri e propri, i formulari da riempire e tanti allegati necessari per la compilazione. In alcuni casi è possibile arrivare a diverse centinaia di pagine, ma anche nei casi più semplici dobbiamo far fronte ad alcune decine di fogli scritti.

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

Il problema è, quindi, di orientamento da una parte e di ordine logico dall'altra. Ovvero, bisogna dotarsi di una bussola mentale per orientarsi nelle foreste create dalle parole, e nel contempo, si deve imparare a scegliere la sequenza logica con cui cercare e riorganizzare le informazioni. Lavoreremo ora sulla sequenza con cui cercare le informazioni, sapendo che in molti casi una informazione è discriminante per quella successiva; anzi in molti casi, come vedremo, una informazione può determinare l'interruzione della lettura del bando stesso.

Procediamo secondo questo schema:

1. Scadenza
2. Soggetti ammissibili
3. I destinatari del progetto (e beneficiari intermedi)
4. Priorità o "linee" esclusive di intervento (contenuto del progetto)

Scadenza

La prima informazione da cercare è la scadenza del bando. Sembra banale, ma così non è; spesso si viene a conoscenza di bandi, in prossimità o addirittura dopo la scadenza dello stesso. Capita, alle volte, di leggere interamente il bando e scoprire solo alla fine (di solito la data di scadenza non è mai all'inizio degli scritti) che in realtà è stata una fatica inutile.

Diversi sono gli elementi che possiamo ricercare in merito alla scadenza.

La data di scadenza per la presentazione della domanda. Se il bando non è già scaduto dobbiamo capire quanto tempo abbiamo per compiere tutte le azioni connesse a quella domanda.

Ma non basta perché possiamo anche cercare di capire (nel bando stesso o in testi ad esso correlati) se vi sono altre possibili scadenze; esistono infatti alcuni bandi detti "aperti", ovvero bandi che hanno, oltre ad una scadenza specifica, anche periodi di presentazione ripetuti nel tempo.

Inoltre dobbiamo capire se il bando considerato ha una scadenza di uscita regolare e predefinita. Essa può variare o può non essere definita in modo preciso⁹. Anche se siamo in ritardo per la scadenza imminente possiamo già iniziare ad avviare il processo per la scadenza successiva, superando, di fatto, la pessima abitudine di fare sempre le cose all'ultimo minuto.

Dobbiamo infine cercare di essere sempre informati sul bando che ci interessa; talvolta vengono stabilite delle proroghe sulle scadenze e la creazione di progetti ponte, come modo per recuperare soldi non spesi, ma stanziati per quella specifica azione o area di intervento.

Soggetti ammissibili

I bandi spesso indicano quali sono i soggetti (con forma giuridica definita) che possono partecipare: verifichiamo subito che le organizzazioni di volontariato siano tra questi.

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

- *Promotore*: ovvero il soggetto che promuove, coordina, tiene le fila anche amministrative del progetto
- *Attuatore*: ovvero colui che realizza le azioni o alcune di esse.
- *Partner*: ovvero soggetti che collaborano o partecipano ad alcune azioni senza che queste però siano determinanti nella realizzazione del pro-

⁹ Sappiamo che il bando sulla L.R. 22/93 per le organizzazioni di volontariato dal 2004 è emesso con cadenza biennale; che il bando sulla L.R.23/00 per le politiche a favore della famiglia e i Programmi Carialo hanno cadenza annuale...

getto complessivo. I partner possono essere attivi, ovvero svolgere delle azioni, o passivi, ovvero essere coloro che ricevono alcune azioni specifiche¹⁰.

In alcuni casi *promotore* e *attuatore* possono coincidere; in alcuni bandi devono essere obbligatoriamente diversi. Ad esempio alcuni bandi prevedono che il promotore sia un Ente Pubblico che, a sua volta, identifica sul territorio enti del terzo settore come enti attuatori o *gestori* delle azioni.

In questa fase, quindi, dobbiamo ravvisare cosa prevede il bando rispetto ai soggetti che possono presentare il progetto e quali requisiti devono avere in merito alla forma giuridica.

Infine dobbiamo collocare questa analisi all'interno della riflessione più ampia; in alcuni casi troviamo un bando a cui non possiamo partecipare direttamente, ma che possiamo proporre ad altri enti, collaborando con essi per la presentazione e realizzazione del progetto.

Priorità e strumenti attuativi

Accertato che possiamo partecipare al bando e che siamo ancora in tempo per presentare la domanda, dobbiamo porre ancora alcune attenzioni.

Ogni bando definisce delle priorità di intervento o delle linee esclusive e degli strumenti attuativi realizzabili. Ovvero un bando può definire che i progetti debbano occuparsi di un certo problema o che possono essere finanziati solo certi tipi di intervento o certi servizi.

Questa comparazione ci serve per capire se la nostra idea progettuale può trovare una collocazione o se questo non è il bando più adatto, consentendoci così di decidere se procedere nel lavoro o se tralasciare.

Destinatari

Infine non ci resta che cercare le informazioni relative ai destinatari. Dobbiamo cioè verificare se nel bando ci sono vincoli particolari rispetto ai destinatari del progetto, sapendo che esistono a grandi linee due possibili tipologie: i destinatari finali, anche detti beneficiari, e i destinatari intermedi.

I beneficiari sono i soggetti a cui è destinato il progetto e sono coloro che hanno la priorità assoluta rispetto a qualsiasi azione posta in essere; i destinatari intermedi sono quei soggetti che compiono azioni nei confronti dei beneficiari e che a loro volta sono destinatari di qualche azione progettuale.¹¹

¹⁰ Da non confondersi con i destinatari finali, di cui si parlerà più avanti. Per fare un esempio un partner passivo europeo può essere il destinatario di un seminario finale di diffusione della "buona pratica" sperimentata durante la realizzazione del progetto.

¹¹ L'esempio più noto è quello della "formazione dei formatori", ma possono essere gli insegnanti di una scuola, i genitori, dei giovani che a loro volta svolgeranno delle azioni nei confronti di altri giovani individuati come target del progetto.

I vincoli di cui tener conto

Ogni bando pone dei vincoli, mette dei limiti a ciò che è possibile chiedere e sulle possibili modalità di realizzazione del progetto stesso. Proviamo ora ad analizzarli.

Vincoli economici: quanti progetti?

Possiamo dire che i vincoli economici sono di varia natura, alcuni relativi all'insieme dei progetti finanziabili ed altri specifici per la realizzazione del singolo progetto.

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

La divisione può essere inoltre relativa alle aree territoriali.

Dato atto¹² di assegnare alle Province l'importo totale di € 2.853.440,00 come specificato nella seguente tabella:

PROVINCIA	QUOTA DESTINATA ALLE PROVINCE
Bergamo	€ 432.144,00
Brescia	€ 352.836,00
Como	€ 133.527,00
...	...

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

Il 60% delle risorse è destinato ai progetti da attivare a norma dell'art.4, comma 2; il 40% è destinato ai progetti da attivare a norma dell'art.5, comma 1.

Per i progetti da attivare a norma dell'art. 4 le risorse sono così ripartite: il 70% ai progetti presentati dalle associazioni di solidarietà familiare e il 30% agli altri soggetti non profit individuati¹³...

Ma perché dobbiamo perderci in mezzo ad una quantità di numeri e cifre non sempre facilmente comprensibili?

In primo luogo la lettura di questo dato ci consente di capire l'entità delle disponibilità finanziarie e di conseguenza avere una prima idea sull'o-

¹² Dal Bando Legge Regionale 22/93 biennio 2006/2007

¹³ Dal bando Legge Regionale 23/99 - anno 2007

rientamento, da parte dell'ente erogatore, verso quel tipo di area progettuale.

Ma questo dato assume una rilevanza cruciale associato ad un altro dato: la quota massima richiedibile per ogni singolo progetto. Nella quasi totalità dei casi il bando prevede una cifra massima richiedibile e quindi finanziabile per il progetto.

La cifra totale a disposizione divisa la quota massima richiedibile ci permette di capire quanti progetti, nell'ipotesi in cui tutte le domande chiedessero il massimo, potrebbero essere finanziati.

Cosa vuol dire concretamente? Proviamo a vedere il calcolo:

Stanziamiento complessivo del bando	€ 120.000,00
Quota massima richiedibile	€ 10.000,00
Numero di progetti finanziabili	12

In base all'esperienza e ad alcuni calcoli statistici, sulla media tra chi chiede il massimo e chi chiede cifre inferiori, possiamo ipotizzare il numero dei progetti potenzialmente finanziabili.

Da questo esempio si capisce il perché dell'importanza di questo calcolo, apparentemente un po' laborioso: tale calcolo ci consente di valutare se per l'associazione è opportuno presentare un progetto in un bando accessibile alle realtà di tutta Italia che prevedibilmente finanzia al massimo 20 progetti. Visto il numero di Organizzazioni di volontariato, presenti sul territorio nazionale, e visto che negli anni precedenti erano state inviate circa 400 domande, il calcolo sulle probabilità di successo è presto fatto.

Vincoli economici: voci di costo

Fatto questo calcolo preliminare è possibile analizzare i vincoli economici interni al progetto. Quasi tutti i bandi prevedono, anche se con livelli di dettaglio molto diversi tra loro, dei vincoli rispetto ai costi massimi ammissibili per le singole voci di costo.

Ad esempio vi possono essere dei limiti rispetto al costo di certe prestazioni; alcune tipologie di spesa non possono superare una data percentuale (es: i costi di progettazione non possono essere superiori al 5% del costo complessivo del progetto), certe spese sono riconoscibili solo a certe condizioni e così via, mentre alcuni costi possono non essere del tutto riconosciuti (es: acquisto di strumentazione informatica/didattica o ristrutturazione di immobili).

E' importante andare a verificare questi vincoli prima di iniziare a scrivere nel dettaglio il progetto perché alcuni parametri potrebbero non essere congruenti con la nostra idea progettuale. Spesso ad esempio

uno dei vincoli è relativo alle spese per acquisto, affitto e ristrutturazione di beni immobili; se la nostra idea è di ristrutturare un immobile per realizzarvi un servizio, quel bando non sarà adatto e sarebbe quindi inutile proseguire nel lavoro di progettazione.

Vincoli economici: cofinanziamento

Infine altro elemento, oramai presente nella quasi totalità dei bandi, è il “cofinanziamento”.

La voce cofinanziamento, introdotta molti anni fa dai progetti europei ed ora presente anche in alcuni bandi di privati e di fondazioni, ha una sua logica precisa: l'ente finanzia il progetto a patto che il soggetto che lo realizza investa proprie risorse economiche ed umane.¹⁴

La percentuale di cofinanziamento richiesto varia molto da bando a bando, a partire dalla tipologia di azione finanziabile e dalla collocazione territoriale del progetto: si va dal 75% di alcuni bandi di formazione rivolta ai dipendenti delle imprese¹⁵ al 30% di alcuni bandi rivolti esclusivamente alle organizzazioni di volontariato.

La quota di cofinanziamento può essere composta da varie voci di costo del progetto¹⁶, quali ad esempio il costo dei dipendenti coinvolti nel progetto, il costo presunto derivante dall'uso di proprie strutture e risorse, da risorse finanziarie proprie o di altri enti partner del progetto, da elargizioni destinate a tale scopo da parte di sponsor privati e molte altre ancora.

Oneri figurativi

Negli ultimi anni, proprio per rispettare la natura delle organizzazioni di volontariato, è possibile valorizzare il lavoro volontario; ovvero è possibile mettere come quota di cofinanziamento il costo presunto del lavoro volontario definito onere figurativo.

Se la locandina del progetto viene realizzata da un volontario che è grafico e ci impiega 7 ore, il costo per l'associazione è pari a zero. Se l'associazione avesse dovuto spendere dei soldi per realizzare la locandina avrebbe speso € 300,00. Il ragionamento da fare, dunque, è questo: il volontario dell'associazione non viene retribuito, ma ha prodotto un risultato dal valore di € 300,00 che viene indicato come onere figurativo, ossia come quota di cofinanziamento.

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

¹⁵ È chiaro in questo caso come la cifra di cofinanziamento molto alta sia determinata dal fatto che l'azienda che realizza il progetto ne ha un vantaggio molto elevato, visto che probabilmente quel tipo di azione l'avrebbe dovuta realizzare comunque.

¹⁶ Attenzione perché alcuni bandi possono porre dei limiti a tali voci e bisogna tenerne conto per non incorrere in gravi problemi in sede di rendicontazione; problemi che possono andare dall'esborso di tasca propria di somme di denaro non previste all'invalidazione totale del progetto.

Non viene cioè pagato il lavoro dei volontari, ma si riconosce che quanto prodotto gratuitamente dai volontari è quella parte che l'organizzazione investe per la realizzazione del progetto.

Vincoli temporali

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

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

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

Vincoli procedurali

Infine esistono altri piccoli vincoli da analizzare.

Il più delle volte il bando prevede specifiche modalità di presentazione, che vanno rispettate, pena la non ammissibilità del progetto. Tra queste possiamo ricordare l'utilizzo dei formulari appositamente predisposti e i fac-simili della domanda di presentazione che prevedono la presenza di alcuni dati specifici. Recentemente alcuni bandi emessi dalla Regione Lombardia e da Fondazioni private hanno posto l'obbligo dell'invio telematico del progetto. Bisogna poi verificare la data entro cui va presentata la domanda, controllando bene se viene considerata la data di spedizione o la data di arrivo; in alcuni casi il progetto deve arrivare entro e non oltre una certa data¹⁷, indipendentemente dal mezzo con cui la domanda perviene e dalla data in cui è stata spedita.

Infine vale la pena controllare se sono esplicitamente previste particolari procedure successive alla approvazione del progetto. Non sappiamo

¹⁷ Fa fede la data di protocollo di arrivo.

ancora in questa fase se il progetto verrà approvato, ma vale la pena sapere quali vincoli ci aspettano nel caso di una sua realizzazione.

Nei panni di chi “valuterà”

Quale è l'ultimo passaggio dopo aver accertato che il bando in questione possa avere una certa attinenza con la nostra idea, che abbiamo tutti i requisiti per parteciparvi e che abbiamo analizzato attentamente tutti i vincoli ed i limiti posti dal bando in questione?

Dobbiamo capire in base a quali criteri verrà valutato il nostro progetto.

Non dare per scontato nulla

Una prima attenzione generale è proprio quella di non dare nulla per scontato. Troppo spesso quando si scrive un progetto si sottovalutano un'infinità di elementi che si riveleranno poi decisivi per la valutazione dello stesso. Si dovrebbe applicare la stessa regola generale che viene usata quando si scrive un qualsiasi altro testo: non presupporre che quello che si pensa lo pensino anche gli altri, che quello di cui si è a conoscenza sia conosciuto anche dagli altri. Sappiamo quanto questo sia difficile; vuol dire in qualche modo uscire da se stessi per mettersi nei panni di qualcun altro che, nel caso particolare della valutazione dei progetti, non sappiamo neanche chi sia, che grado di dimestichezza abbia con quanto stiamo trattando e che orientamenti abbia sul tema in questione.

Spesso una parte del formulario chiede di giustificare il progetto, di evidenziare quali sono gli elementi che lo rendono necessario.

È ovvio per me, che vivo in quel territorio e che conosco direttamente i ragazzi che voglio che si inseriscano nel mercato del lavoro e con i quali condivido da anni le fatiche dello stare insieme, dare un senso ed un significato a certe affermazioni o a certe azioni che ho in mente di realizzare; ma così non è per chi valuterà il progetto.

Mentre si scrive un progetto capita di visualizzare scene, volti e luoghi, ma dobbiamo stare attenti perché sono solo patrimonio della nostra esperienza; non ci dobbiamo dimenticare che il lettore non sarà dotato delle stesse esperienze e quindi dello stesso modo di “rappresentarsi” quanto leggerà.

Sono necessari, allora, per giustificare il nostro progetto, dati verificabili, letture complesse ed articolate della realtà e dei fenomeni di cui ci si vuole occupare; bisogna rendere il più chiaro e argomentato possibile il perché della necessità di realizzare proprio quella idea che abbiamo in mente.

Non esistono delle cose di per sé necessarie o oggettivamente valide.

Un progetto di connessione tra le persone e di trasporto assistito può essere fondamentale in un contesto rurale con scarsi o difficoltosi sistemi di comunicazione come non averne nessuno in ambiente urbanizzato.

Sono dettagli che forse ci sfuggono, perché la nostra rappresentazione del mondo è legata alla nostra storia; sono variabili, però, che rischiano di invalidare il nostro progetto se non siamo stati in grado di rendere questa rappresentazione comprensibile¹⁸ anche a chi ha una storia diversa dalla nostra.

Un buon modo per verificare quanto il nostro progetto sia effettivamente chiaro agli occhi di terzi è quello di farlo leggere ad una persona, competente del tema, ma che non è direttamente coinvolta nel processo. È meglio ricevere critiche e giudizi negativi in fase di stesura che in fase di valutazione da parte della commissione; avremmo comunque tempo e modo per migliorare quanto stiamo facendo.

Tenere conto dei criteri di valutazione

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

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

In altri casi¹⁹ invece vengono definite le aree che verranno sottoposte a valutazione ed i criteri di massima con cui verranno misurate.

La valutazione²⁰ dei progetti avviene sulla base di tre macroindicatori, a ognuno dei quali corrisponde un punteggio massimo per un parametro complessivo di 100 punti per progetto:

- valutazione strutturale: coerenza del piano operativo (massimo 15 punti)
- valutazione qualitativa: rilevanza dei contenuti progettuali (massimo 75 punti)
- valutazione sistemica: valenza sussidiaria del progetto rispetto alla programmazione istituzionale e territoriale (massimo 10 punti)

¹⁸ Potremmo dire quasi visibile, attraverso la nostra descrizione.

¹⁹ A titolo di esempio riportiamo nelle righe seguenti parte del bando sempre afferente alla legge 22 ma relativo alla annualità 2002. Come si vede chiaramente sono stati modificati le modalità di esplicitare i criteri di valutazione, in base anche alle considerazioni che più avanti verranno riportate.

²⁰ Dal Bando Legge Regionale 22/93 - biennio 2006/2007

In altri casi ancora vengono definite le priorità e le caratteristiche secondo cui verranno valutati i progetti.

I progetti dovranno possedere una o più delle seguenti caratteristiche²¹:

1. Innovatività, con riferimento al contesto territoriale, alla tipologia d'intervento e alla realizzazione di attività caratterizzate da una spiccata valenza sociale;
2. Interventi pilota, sperimentali, finalizzati a mettere a punto dei modelli di intervento che possano essere trasferiti e/o utilizzati in altri contesti territoriali;
3. creazione di sinergie e costituzione di reti e collegamenti fra soggetti del volontariato e del terzo settore e di collaborazione con enti locali, enti pubblici, soggetti privati, imprese e sindacati.

Sarà data priorità ai progetti concernenti:

- A. nuove metodologie tese al contrasto e alla prevenzione del disagio minorile;
- B. contrasto di forme di disagio di soggetti svantaggiati e/o creazione /sviluppo di servizi territoriali in grado di contribuire a sostenere i fabbisogni espressi dalle categorie suddette;
- C. promozione di forme di volontariato che prevedano la partecipazione dei giovani, ivi compresi i giovani immigrati, sviluppando in tal modo esperienze educative, di coinvolgimento sociale e di integrazione giovanile.

Esistono poi una infinita serie di elementi che diventano fondamentali al fine della valutazione del progetto, come ad esempio la presenza di cofinanziamento, la qualità delle persone coinvolte nella realizzazione del progetto, l'aver già percepito un finanziamento dal medesimo bando...

Sono solo alcuni esempi ma dobbiamo imparare ad evidenziare, ed in alcuni casi si potrebbe a ragione dire a "scovare", questi elementi che possono fare la differenza nella approvazione e finanziamento del nostro progetto.

Proprio per questo esiste un ampio dibattito sul tipo di esplicitazione dei criteri e delle modalità di valutazione nei bandi progettuali. Maggiore è il dettaglio maggiore è il rischio che i progetti vengano scritti solo ad arte rispetto ai criteri di valutazione, aumentando la proliferazione di quella già ampia schiera di progetti scritti solo per ottenere un finanziamento, ma che in sé non hanno alcuna sostanza. D'altra parte minore è il dettaglio e l'esplicitazione dei criteri, maggiore è il rischio di valutazio-

21 Dal bando Legge nazionale 266/91 - anno finanziario 2006.

ne soggettiva da parte dei commissari ed il rischio di eventuali manipolazioni, non lasciando alcuna possibilità di controllo su quanto è stato fatto in sede di valutazione.

Progetti e formulari

Con tutte queste attenzioni possiamo avvicinarci all'ultimo compito: stendere la versione finale del progetto (riferimento al capitolo 2 di questo opuscolo) e compilare il formulario.

Il formulario ha una logica finalizzata alla valutazione, da parte di soggetti terzi, del progetto e si gioca su una raccolta di dati descrittivi sintetici e quantitativi. Dal punto di vista dell'estensore del bando, che ha anche il compito di valutare le proposte, questo modo di procedere è perfetto e coerente: permette di indirizzare le risposte su ciò che interessa, permette di omogeneizzare il metodo espositivo rendendo il compito di analisi più veloce permettendo una comparazione tra i diversi progetti che arrivano. E non da ultimo, in alcuni casi eccellenti, permette anche di rendere automatiche alcune procedure attraverso l'informatizzazione del formulario stesso.

Una logica quindi non necessariamente legata alla comprensione ed alla realizzazione del processo progettuale nel suo complesso, ma atta ad evidenziare quegli aspetti ritenuti fondamentali da parte di chi ha istituito quel bando.

Dobbiamo quindi capire se ed in che modo il formulario ci consente di esprimere tutta la complessità e l'articolazione del nostro progetto, in modo da riuscire a rendere comprensibile quanto abbiamo in mente attraverso l'uso di questo strumento il più delle volte obbligatorio.

È possibile anche allegare un progetto dettagliato²², scritto con modalità proprie e non vincolate, ma attenzione perché non è detto che verrà letto da chi valuterà il progetto; allegare un progetto dettagliato e maggiormente esecutivo di quanto il formulario ci consenta, aiuta a far capire lo spessore del progetto, ma non affidiamo a questa aggiunta la vera essenza del nostro progetto, sottovalutando e mal compilando il formulario. La documentazione aggiuntiva è considerata un allegato e in quanto tale va trattata.

Chi ha una certa esperienza sa quanto spesso siano limitanti i formulari: chiedono contenuti ed aspetti che a noi sembrano irrilevanti e ne trascurano altri per noi importanti, sono strutturati con logiche diverse da quelle con cui noi abbiamo progettato ed il più delle volte non permettono neanche quel minimo di diversificazione grafica che consente

²² Attenzione perché in alcuni recenti bandi è stato espressamente proibita la possibilità di allegare altri materiali oltre al formulario e alla domanda.

di rendere il tutto più leggibile. Nonostante questo dobbiamo imparare ad utilizzare questo strumento cercando di trarne il meglio possibile, dobbiamo imparare a navigare tra riquadri, codici e schemi riassuntivi senza che questi distruggano la nostra creatività e la natura stessa del nostro progetto.

Ma questa è solo l'ultima tappa di una parte del processo progettuale. Se il progetto verrà approvato e finanziato dovrà anche essere realizzato... ma questo apre un nuovo capitolo altrettanto importante e ricco di significati.

La trappola “formulario”

I formulari, se mal interpretati come strumenti di lavoro, rischiano di essere delle vere e proprie trappole, di cui inizialmente non ci si accorge, ma che provocano nel lungo periodo danni molto alti.

Il processo logico, come già è stato espresso, prevedrebbe la stesura di un progetto e poi la compilazione del formulario. Ma in realtà quanti lo fanno? Quanti enti hanno il tempo e si possono permettere “il lusso” o hanno le risorse per fare questi passaggi in modo coerente? E quante volte si viene a sapere di bandi oramai troppo tardi?

Il formulario rischia così di diventare la “tomba” del pensare per progetti. Si mettono in sequenza azioni, nomi, fasi e costi senza cercare di costruire prima un senso globale a tutto il pensiero progettuale. In aggiunta vi è un ulteriore, ed assolutamente non trascurabile problema: il progetto, se viene approvato deve essere pianificato e realizzato; ed alle volte ci si trova a dover ripensare tutto perché la logica del formulario non ha nulla a che vedere con la realtà.

Ma questi aspetti non devono scoraggiare e confondere anzi, proprio a partire da questi rischi, si deve sviluppare ulteriormente la logica del “lavoro per progetti”.

Voci di Budget

Elenco di alcuni costi da contemplare nell'attività di progettazione

PERSONALE

Distinto per:
tipologia di contratto e trattamento (interno- esterno)
tipologia d'incarico
qualifica professionale
tempo di impegno (sett. mensile...)
durata dell'impegno lavorativo

Progettista
Responsabile di progetto
Operatori
Personale amministrativo
Personale di consulenza o di supervisione
Personale per monitoraggio e valutazione risultati

SPESE ATTREZZATURE

(automobile, fotocopiatrice, videoproiettore, lavagna luminosa...)

Acquisto
Affitto o leasing
Ammortamento
Manutenzione ordinaria...

SPESE PER IMMOBILI E INFRASTRUTTURE

Affitto o leasing
Ammortamento
Manutenzione ordinaria
Manutenzione straordinaria
Pulizia
Lavori in economia
Mobili e arredi
Costi d'impianti

SPESE DIVIAGGIO E SOGGIORNO

Vitto per personale
Alloggio per personale
Rimborsi spese

SPESE GENERALI

(utenze...)

Riscaldamento e condizionamento
Illuminazione e forza motrice
Spese telefoniche e di fax
Collegamenti telematici

COSTI AMMINISTRATIVI	Postali e bolli Rimborsi Assicurazioni Fideiussione
FORNITURE	Cancelleria Materiali di consumo Tipografia
Possono essere aggiunte altre categorie di spese laddove il progetto le preveda, ad esempio	
SPESE DI GESTIONE DEL PROGETTO	Spese per: Documentazione e monitoraggio Ricerche Pubblicizzazione Seminari e conferenze Pubblicazione e diffusione dei risultati (redazione, battitura testi, editing, stampa..)
EVENTI	Manifestazioni, seminari convegni concerti

Obiettivi e risultati attesi

Obiettivo	Azione	Indicatore di successo	Strumento di valutazione	Tempi

La valutazione nel ciclo della progettazione

PRIMA	
<p>Setting di progetto la coerenza tra Ideaione, Selezione,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'idea e la mission dell'associazione ■ l'opportunità del progetto ■ la convenienza della presa in carico del progetto da parte dell'associazione ■ le intese, gli appoggi politici ■ la novità ■ l'interesse ■ la rilevanza dell'idea...
<p>Analisi del bisogno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ rilevanza del bisogno ■ i dati quantitativi e qualitativi...
<p>Pianificazione Costruzione del budget</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ quali e quanti contatti sono stati realmente attivati ■ compatibilità degli obiettivi specifici con le risorse ■ compatibilità della metodologia scelta con gli obiettivi da raggiungere ■ le risorse ■ i tempi ■ gli spazi ■ le priorità ■ il susseguirsi coerente delle fasi del progetto ■ le energie da impiegare rispetto ai risultati da raggiungere ■ la corrispondenza tra piano operativo e budget...
<p>Progetto scritto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ la tenuta logica e formale del progetto ■ adeguatezza della forma ■ linguaggio, sintassi e grammatica

<p>ESECUZIONE</p>	<p>DURANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Si rileva la corrispondenza tra la realizzazione del progetto e quello che era stato previsto ■ Cosa viene realizzato ■ In quali tempi ■ Con quale impiego di risorse...
<p>VERIFICA E VALUTAZIONE</p>	<p>ALLA FINE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ gli esiti e i risultati ottenuti ■ L'efficacia: la capacità del progetto di raggiungere gli obiettivi ■ L'efficienza: analizza il rapporto costi/benefici; in campo sociale è difficile definire quando il rapporto costi benefici è ottimale, poiché spesso i benefici sono difficilmente traducibili in costi monetari ■ L'impatto: ossia gli effetti a cascata indiretti che i cambiamenti perseguiti dal progetto hanno messo in atto ■ (La produttività: laddove previsto) la trasferibilità dell'esperienza: le buone prassi, i modelli organizzativi, le strategie, i risultati... ■ quantitativi legati ai fruitori, ai volontari...

Si ringraziano

- Gli esperti che hanno curato la realizzazione di questa pubblicazione:

Elena Zulli, Giorgio Sordelli

- Il gruppo tecnico "area progettazione" del Coordinamento Regionale dei Centri di servizio:

Alessandro Seminati, Francesco Monterosso, Paola Asti, Elena Paletti, Mascia Crippa, Ivo di Cioccio, Patrizia Bisol, Marco Pietripaoli, Pierluigi Brun, Nicola Ferrari ed Elena Bortesi

Chiuso in redazione Marzo 2007.

Si declina ogni responsabilità per possibili errori od omissioni, nonché per eventuali danni risultanti dall'uso delle informazioni ivi contenute.

Il contenuto e la struttura del presente opuscolo non possono essere riprodotti o memorizzati, anche parzialmente senza l'autorizzazione degli autori.

DALL'IDEA AL PROGETTO... TRA BANDI E FORMULARI

Indice generale

Introduzione	pag. 4
Non partiamo da zero: valorizziamo l'esperienza	pag. 5
Perchè progettare	pag. 5
Saper usare gli strumenti senza smettere di cercare	pag. 6
Il processo progettuale	pag. 8
Progettazione dialogica e partecipata	pag. 8
Definizione delle premesse: valori e paradigmi di riferimento	pag. 10
Pensarsi in un tempo e in un luogo	pag. 11
La definizione del cambiamento atteso	pag. 11
Ricerca dei dati e analisi del bisogno	pag. 12
Definizioni finalità e obiettivi	pag. 14
Pianificazione (piano di lavoro)	pag. 16
La gestione economico - finanziaria	pag. 17
La valutazione	pag. 18
Bandi e formulari	pag. 20
Dalla progettazione alla risposta ai bandi	pag. 20
Affrontiamo il bando: come non perdere tempo inutilmente	pag. 21
I vincoli di cui tener conto	pag. 24
Nei panni di chi "valuterà"	pag. 28
Progetti e formulari	pag. 31
La trappola del formulario	pag. 32
Allegati	pag. 33
Ricerca dei dati	pag. 33
Pianificazione	pag. 34
Diagramma di Gantt e tabella semplificata	pag. 35
Voci di Budget	pag. 36
Obiettivi e risultati attesi	pag. 38
La valutazione nel ciclo della progettazione	pag. 39

