

# LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

**Guida pratica all'ideazione, la realizzazione  
e la valutazione dei progetti**



Comune di Roma



## **LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA**

Guida pratica all'ideazione, la realizzazione  
e la valutazione dei progetti

*La presente guida è stata realizzata*

*da RespEt in collaborazione con Lunaria*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 4
<b>Premessa</b>	pag. 5
<b>Le fasi del progetto</b>	pag. 8
1. L'ideazione e l'attivazione	pag. 9
2. La redazione	pag. 14
3. La realizzazione	pag. 21
4. Monitoraggio e valutazione	pag. 22
<b>Allegato: traccia per la redazione di un progetto</b>	pag. 25

## Introduzione

L'impresa opera in un mondo in cui l'organizzazione reticolare delle relazioni diventa un elemento sempre più determinante nella costruzione di programmi e progetti non solo nell'ambito delle politiche sociali, ma più in generale in quello delle politiche territoriali e di sviluppo locale. Per questo l'impresa in generale, e l'impresa sociale in particolare, è chiamata a dotarsi non solo di strumenti analitici e interpretativi per identificare gli attori e il contesto relazionale, ma anche di strumenti strategici e progettuali.

La progressiva frammentazione sociale e la moltiplicazione degli interessi rendono infatti necessaria la costruzione di percorsi progettuali condivisi, basati su un'attenta identificazione degli attori e sulla sperimentazione di strategie di interazione tra portatori di interesse diversi. Inoltre, mai come oggi, le politiche sociali hanno assunto il profilo di politiche co-progettate, dove l'obiettivo è quello di offrire agli utenti servizi complessi in cui l'assistenza sociale deve coordinarsi e integrarsi con altre dimensioni di intervento.

La presente guida intende offrire alle imprese sociali, ma anche alle piccole e micro imprese in generale, degli strumenti pratici e di facile applicazione per cominciare a ragionare e a lavorare in termini di progettazione condivisa. La pubblicazione descrive pertanto le varie fasi di realizzazione di un progetto, partendo dal momento dell'ideazione, in cui viene ipotizzata l'opportunità di realizzare un progetto e vengono analizzati il contesto, i bisogni, gli attori e le risorse disponibili. A questa fase segue la redazione del progetto, ovvero l'identificazione e la programmazione delle diverse attività, la realizzazione vera e propria di tutte le azioni stabilite e infine il monitoraggio, che prevede la verifica e la valutazione dei risultati ottenuti e delle risorse messe in campo.

## Premessa

Per progettazione si intende l'applicazione di una serie di procedure e di strumenti che servono a organizzare un intervento in maniera logica, prevedendo quanto più possibile le diverse fasi di sviluppo dello stesso, in relazione agli obiettivi e alle risorse date.

Sempre più le imprese sociali ricorrono alla progettazione, sia per esigenze di razionalizzazione del lavoro, sia perché questo viene sempre più richiesto dalle istituzioni pubbliche (ma anche private) che finanziano o sostengono le imprese sociali.

Si può progettare per "sé stessi": ovvero fare uno sforzo di razionalizzazione dell'attività al fine di lavorare meglio all'interno dell'organizzazione. In questo caso la progettazione serve soprattutto a identificare con chiarezza gli obiettivi dell'attività, a stabilire le azioni in relazione a questi e a valutare, alla fine, l'efficacia e l'efficienza dell'intervento.

Più spesso, però, si "lavora per progetti" per rispondere alle esigenze di "terzi committenti" - in genere gli enti finanziatori - che hanno bisogno di avere obiettivi chiari, tempi e costi di quanto verrà fatto. I committenti richiedono l'elaborazione di progetti proprio per poter controllare l'uso che viene fatto dei loro soldi e il raggiungimento degli obiettivi.

### **PROGETTO**

Proposta di una determinata attività, di un servizio o di una specifica iniziativa organizzata e sistematizzata secondo un piano co-ordinato (di fasi, obiettivi e strumenti) per la realizzazione concreta, non casuale e improvvisata, di una finalità individuata

Insieme più o meno strutturato di idee, concetti o propositi (o tecniche e pratiche) che formano un piano di lavoro o uno schema logico volto alla realizzazione di un'attività, di un'iniziativa, di un servizio, di un obiettivo concreto

### **PROGETTAZIONE**

Elaborazione e realizzazione di un progetto - Attività teorica e pratica volta a dare vita a un progetto e alla sua realizzazione

Fanno parte della progettazione: strumenti, tecniche, procedure, metodologie

Ci soffermeremo qui in modo specifico sul "lavoro per progetti" per due ragioni fondamentali:

- la necessità di lavorare in collaborazione con le istituzioni pubbliche, che tendono a impostare i rapporti con gli enti partner e gestori dei servizi in modo uniforme e facile da controllare;

- la necessità di organizzare il lavoro all'interno del terzo settore in modo da rendere chiari ruoli e mansioni di ognuno e raggiungere gli obiettivi senza disperdere risorse.

Il primo punto, sebbene in teoria dovrebbe avere poca rilevanza, costituisce spesso la causa principale della scelta del lavoro per progetti: è l'istituzione a dettare il cambiamento organizzativo all'impresa sociale, che raramente ha le capacità e le risorse per adottare modelli propri in riferimento alle sue finalità. Il rischio, dunque, è che il terzo settore lavori per progetti solo per assecondare le priorità e i criteri di efficienza della pubblica amministrazione, andando incontro a quei processi che favoriscono il passaggio da strutture autonome e innovative a strutture di para-stato: dequalificazione dei contenuti, incapacità di lavorare in una prospettiva di cambiamento, subalternità alle logiche amministrative o a quelle di politica "di palazzo". Tutto questo potrebbe essere, inoltre, accompagnato dalla costante precarietà che deriva dal lavorare, di volta in volta, in una prospettiva temporalmente definita.

Ma esistono anche casi - sicuramente i più interessanti - dove il terzo settore "scopre" il lavoro per progetti come strumento per definire meglio le proprie finalità e gli obiettivi a breve termine, per razionalizzare l'organizzazione interna e per sperimentare, di continuo, nuove forme di intervento. In questo modo, il progetto può essere utilizzato per:

- aprire una riflessione condivisa sugli obiettivi e sulle finalità;
- ideare le modalità di intervento coinvolgendo tutti coloro che da esso saranno interessati;
- valutare quali sono le risorse in campo e quali quelle necessarie;
- sviluppare nuove competenze all'interno dell'organizzazione;
- sviluppare capacità imprenditoriale nell'impresa sociale e, in particolare, la possibilità di prevedere l'esito delle proprie azioni;
- migliorare le forme di coordinamento, sia all'interno del progetto che nel raccordo tra finalità generale e diversi progetti in corso;
- avere gli strumenti per controllare e valutare efficacia ed efficienza di ciascuna attività condotta.

Possiamo, così, riassumere le caratteristiche del lavoro per progetti, con conseguenti rischi e opportunità:

- a) attività temporanea (il progetto prevede sempre una scadenza);
- b) necessità di flessibilità nell'organizzazione (mansioni, tempi, procedure);
- c) necessità di costruire reti di relazioni;
- d) necessità di diversificare le attività;
- e) possibilità di apprendimento;

- f) dispersione delle competenze;
- g) stretta dipendenza dall'esterno, in particolare dall'ente finanziatore (per scelte, attività, risorse, organizzazione).

Quindi, lavorare per progetti, se da un lato appare come uno stimolo a innovare, diversificare, migliorare la propria efficienza e a sviluppare possibilità sempre nuove di apprendimento, dall'altro rischia di far perdere saperi ed efficacia nello svolgimento delle attività, nonché di erogare servizi e lavoro precari, oltre alla subalternità rispetto ai donatori.

## Le fasi del progetto

Spesso si usa la parola "progettare" sia per indicare l'intero processo di ideazione e realizzazione di un progetto, sia per quella fase, del tutto specifica, che è la redazione del progetto stesso in una forma intelligibile per il committente.

Di fatto un progetto, di qualsiasi natura esso sia, può essere suddiviso in diverse fasi facilmente identificabili:

- 1) ideazione: ovvero il momento in cui una o più persone ipotizzano l'opportunità di realizzare un progetto;
- 2) attivazione: il momento in cui si analizzano contesto, bisogni, attori e risorse disponibili da mettere in campo per la realizzazione del progetto stesso;
- 3) redazione: ovvero l'identificazione e la programmazione delle diverse fasi e attività e la loro traduzione in un materiale cartaceo;
- 4) realizzazione: di tutte le attività previste dal progetto;
- 5) verifica: il momento in cui si valutano i risultati ottenuti in relazione alle attività svolte e alle risorse messe in campo.

Ideazione  
(idea, proponimento, ipotesi)



Attivazione (e preparazione)

(costruzione/verifica delle condizioni per...  
studi di fattibilità, partnership, documentazione e ricerca funzionale a... ecc.)



Redazione

(individuazione delle linee progettuali, degli obiettivi, degli strumenti,  
stesura e redazione del progetto)



Realizzazione

(attività, servizio, ricerca, ecc. in base agli obiettivi del progetto)



Valutazione

(della progettazione, del progetto in corso d'opera, a conclusione)

## 1. L'ideazione e l'attivazione

### **Chi fa il progetto**

L'idea di un progetto può nascere per tanti motivi diversi: perché c'è uno stimolo da parte di una pubblica amministrazione, per il bisogno di creare lavoro per sé e per altri, perché si è identificato un problema che potrebbe in quel modo essere affrontato, ed altro ancora.

In genere, l'idea è comunque frutto di una o di un gruppo ristretto di persone. Inoltre, per avere un'idea progettuale è necessario conoscere, per lunga pratica, la questione che si intende affrontare: più esperienza si ha di un problema, migliore sarà l'idea del progetto che deriverà, quindi, da una continua integrazione tra "fare" e "pensare". Questo è indispensabile soprattutto quando si lavora nel sociale, per evitare che l'idea nasca da stimoli che nulla hanno a che vedere con il bisogno a cui si vuole dare risposta.

### **IDEAZIONE - ATTIVAZIONE (e preparazione) - REDAZIONE REALIZZAZIONE - VALUTAZIONE**

#### **PERCHÉ**

Alla base dell'ideazione di un progetto c'è ovviamente la nascita di un'idea che può vedere la luce di fronte a:

- un bisogno sociale insoddisfatto;
- l'opportunità di finanziamento;
- la necessità di rispondere alle richieste dei propri associati/assistiti;
- l'opportunità di trasformare in progetto attività spontanee e non coordinate;
- il bisogno di sviluppare con più efficacia l'attività dell'organizzazione non profit.

#### **CHI**

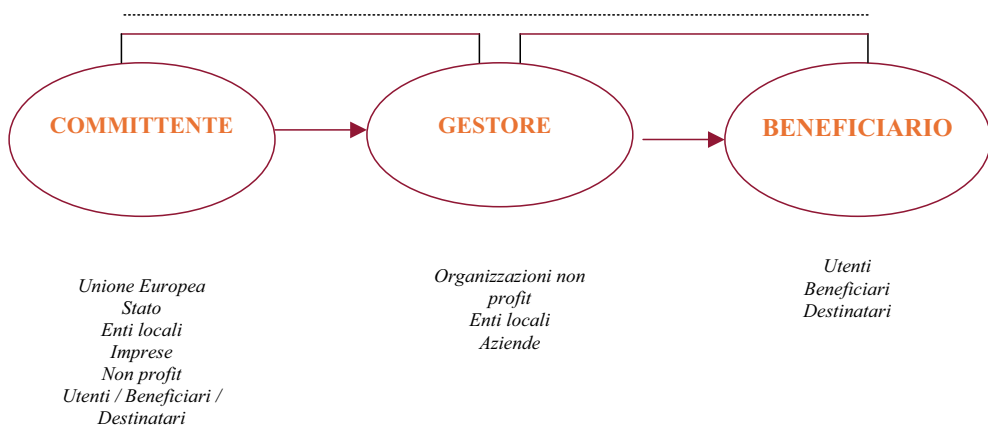
Possono essere attivi - nella fase di ideazione - i responsabili di un'organizzazione non profit, di un'amministrazione locale o di un ente finanziatore, gli assistiti, una comunità locale, ricercatori, progettisti, singoli che fanno nascere la scintilla di un'idea di progetto.

#### **COME**

L'ideazione è l'inizio dell'elaborazione di un progetto: è la partenza del percorso con la quale si intende verificare come l'idea potrebbe tradursi in pratica, con chi realizzarla, quali obiettivi potrebbe raggiungere. Si costruisce uno scenario possibile, a partire dall'idea nata o abbozzata. Colloqui, "brainstorming", incontri, letture o altri percorsi più o meno casuali o intenzionali possono essere all'origine di una fase di ideazione del progetto.

È importante, inoltre, che chi realizza il progetto sia l'ideatore dello stesso. Sono, però, molteplici i soggetti coinvolti in un progetto. La fase di attivazione è soprattutto questo: il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse in una determinata attività. In un progetto sociale, ad esempio, saranno coinvolti i beneficiari del progetto e le loro famiglie, la pubblica amministrazione e i suoi operatori, l'eventuale cooperativa sociale che propone il progetto con i suoi lavoratori e, forse, anche altri soggetti privati.

Tutti questi attori sono portatori di culture organizzative e di esigenze molto diverse tra loro. La fase di attivazione serve proprio a confrontarsi: verificare cosa ognuno vuole dal progetto, quali risorse può mettere in campo e mediare rispetto ai diversi punti di vista. Questo lavoro è fondamentale perché orienta l'andamento futuro del progetto. È in questo momento che si verifica se si andrà a fare un intervento effettivamente rispondente alle necessità, se si hanno le risorse necessarie, se c'è la volontà che le cose funzionino e quali priorità prevarranno in fase di realizzazione: i vincoli di spesa e gli orientamenti politici dell'ente locale, le necessità economiche della cooperativa sociale, l'immediatezza dei problemi degli utenti e le loro famiglie, l'immagine dello sponsor privato e così via.



### **I portatori di interesse**

L'impresa sociale svolge la sua attività in rete con altri soggetti, interni ed esterni: ciò determina la qualità sociale del proprio intervento rispetto al territorio in cui opera. Questa teoria non è propria degli innumerevoli studi del terzo settore ma è mutuata dagli studi di economia aziendale e di marketing tradizionale.

I soggetti con cui l'organizzazione si relaziona vengono chiamati, negli studi teorici, *stakeholders*, oppure, più comunemente, portatori d'interessi. Si definiscono così quegli attori delle organizzazioni che possono influenzare le scelte dell'organizzazione ed essere, a loro volta, influenzati dalla stessa. Una possibile mappa dei portatori d'interesse può essere tracciata nella tabella seguente.

## *I portatori d'interesse possibili di una impresa sociale*

Portatori d'interesse primari interni	Dipendenti Soci volontari Soci utenti Soci lavoratori
Portatori d'interesse primari esterni	Erario Comunità locale Volontari non soci Utenti non soci Organizzazioni non profit partner Enti locali Finanziatori Sindacato Consorzio
Portatori d'interesse secondari esterni	Partiti Unione Europea Mass media Concorrenti profit Concorrenti non profit Governo Gruppi di pressione

La teoria degli stakeholders afferma, sostanzialmente, che l'organizzazione, nello svolgimento delle proprie attività per il raggiungimento dei propri scopi sociali, è responsabile nei confronti di coloro che possono essere coinvolti, in modo diretto o indiretto, e nei confronti di coloro che sono i beneficiari. Da ciò ne consegue che esistono stretti legami tra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento:

- si riconosce il fatto che non solo il possesso di quote di capitale sociale determina la possibilità di partecipare alla gestione dell'organizzazione e di influenzarne le strategie;
- si riconosce che le attività poste in essere dall'organizzazione influenzano e mutano l'ambiente di riferimento<sup>1</sup>.

Ciascuna organizzazione avrà una propria specifica mappa dei portatori d'interesse. Per poterla costruire e per poter individuare ed esplicitare i propri portatori d'interesse bisogna affrontare due importanti questioni:

- definire le diverse tipologie di interdipendenza tra l'organizzazione e il proprio contesto;

<sup>1</sup> Ciò è molto evidente nel caso dei costi di inquinamento ambientale. L'inquinamento è prodotto dall'impresa, nello svolgimento della propria attività. Tali costi però sono facilmente esternalizzabili, cioè non rientrano nella funzione di costo dell'impresa ma completamente a carico della collettività. Riconoscere che la propria attività muta l'ambiente esterno significa far rientrare nella propria funzione di costo o nella funzione di distribuzione dell'utilità prodotta non solo coloro che posseggono quote di capitale, e quindi sono proprietari dell'impresa, ma anche tutti quegli attori su cui si possono riversare costi oppure benefici.

- definire chi può essere legittimamente portatore di interessi.

Mentre non vi è nessun problema nell'affermare che tutti coloro che hanno contratti di natura esplicita sono portatori d'interesse, sulle altre figure vi sono opinioni diverse: vi è chi fa rientrare solo coloro che sono direttamente o principalmente coinvolti dall'attività dell'organizzazione, chi invece sostiene che debbono essere considerati anche coloro che possono influenzare negativamente l'organizzazione, come ad esempio i gruppi di opinione.

### ***I diversi tipi di progettazione***

Esistono diversi modi di progettare, ognuno dei quali mette l'accento su una fase specifica della progettazione stessa e su alcune priorità. La letteratura li suddivide generalmente in tre:

1) Approccio dall'alto (o razionale): è quello per cui, in un dato contesto, il progetto serve a trovare e attivare i mezzi e le risorse più adeguate e raggiungere gli obiettivi dati. Questo approccio assume che ci sia una causalità lineare tra i fatti, e che, quindi, il successo derivi dalla capacità di programmazione. In questo approccio, la fase di redazione del progetto è quindi la più importante. Ma bisogna tenere presente che la realtà è sempre molto meno prevedibile di quanto le persone amino pensare e questo è tanto più vero quando si lavora in ambito sociale.

2) Approccio condiviso (o concertativo): in questo caso, si assume l'importanza fondamentale del momento di attivazione, ovvero il fatto che per la buona riuscita di un'attività è fondamentale stabilire una rete di relazioni tra i diversi attori, che sia funzionale alla risoluzione del problema, procurando che ognuno trovi il suo spazio all'interno del progetto in base alle sue necessità. Questo approccio è quello da cui nasce la co-progettazione tra diversi soggetti ed è sicuramente più efficace per molte iniziative all'interno del terzo settore, come della pubblica amministrazione.

3) Approccio dal basso (o euristico): nasce dalla constatazione che spesso, in ambito sociale, progetti nati per combattere situazioni di esclusione hanno essi stessi attivato processi escludenti: anche a fronte di un approccio concertativo, le esigenze dei beneficiari ultimi sono spesso marginalizzate da quelle degli altri attori e la necessità di procedure riconoscibili impedisce di aggiustare gli interventi in itinere. Per questo l'approccio "dal basso" rinuncia a definire gli obiettivi dell'intervento a priori, concentrandosi sulla fase di realizzazione che viene verificata e modificata nel tempo. In questo modo, il progetto diviene un percorso - e non un prodotto - e si può esplicitare in una molteplicità di piccoli sotto-progetti. Bisogna ricordare che questa modalità richiede, da parte dell'ente finanziatore, un passo indietro: la rinuncia a controllare risorse e il raggiungimento degli obiettivi; da parte del "gestore": la volontà di farsi esso stesso beneficiario, fino a scomparire per lasciare il campo alle persone interessate, perché si facciano attori del loro riscatto. Nella prassi è raro vedere realizzazioni pratiche di questo approccio.

<b>DALL'ALTO (sinottico-razionale)</b>	<b>INTEGRATO (concertativo)</b>	<b>DAL BASSO (euristico)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- il progetto viene pensato ed elaborato "a tavolino" con l'ausilio di ricercatori, progettisti, finanziatori</li> <li>- il progetto è un "prodotto chiuso" con tappe definite, attori individuati e obiettivi fissati</li> <li>- il progetto è costruito attraverso un procedimento lineare, razionale, consequenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il progetto è frutto di una concertazione, in cui, a partire da un'idea, si avvia un percorso partecipato</li> <li>- il progetto è un prodotto in divenire, attraverso un percorso di "attivazione" di tutti i soggetti interessati</li> <li>- il progetto è frutto di negoziazioni, dibattiti, conflitti con gli interessati (utenti, non profit, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>il progetto non viene dato "a priori" ma, invece, si parte da una ricerca comune non preconstituita</li> <li>il progetto è un processo in cui gli obiettivi sono individuati in corso d'opera dagli "stakeholders"</li> <li>il progetto può, nel corso della sua realizzazione, subire variazioni e darsi nuovi obiettivi</li> </ul>

## **L'analisi di contesto**

In fase di attivazione, quindi, oltre a mettere in rete e a stabilire le relazioni tra tutti gli attori coinvolti, è fondamentale delineare un quadro chiaro del contesto in cui si andrà a operare.

### **IDEAZIONE - ATTIVAZIONE (e preparazione) - REDAZIONE REALIZZAZIONE - VALUTAZIONE**

#### **PERCHÉ**

Si tratta della fase preliminare alla redazione. All'origine della fase di attivazione di un progetto c'è la necessità di passare dalla fase teorica e astratta dell'ideazione alla verifica delle condizioni concrete dell'elaborazione e della redazione del progetto. Si tratta, cioè, di appurare se l'idea che ci siamo fatti di un possibile progetto riscontra delle basi concrete, di fattibilità, di effettiva consistenza. Ciò può riguardare diversi aspetti: la verifica delle condizioni economiche, dell'importanza del bisogno sociale, della preparazione tecnica, della partnership, ecc.

#### **CHI**

Nella fase dell'attivazione è importante coinvolgere gli stakeholders (portatori di interesse) di un progetto. Chi sono gli stakeholders? Tutte le persone in qualche modo potenzialmente coinvolte in un progetto: operatori, assistiti, finanziatori, esponenti di una comunità locale, politici locali, ecc. Nella fase dell'attivazione si può creare una vera e propria partnership.

#### **COME**

Sono diverse le modalità e le tecniche con le quali si realizza la fase di attivazione: incontri con gli stakeholders, studi di fattibilità (tecnica, economica, ecc.), ricerche sociali (per valutare la consistenza e l'importanza del tema sul quale il progetto interviene) e scientifiche, questionari, metodi scientifici (come il Delphi) o tecniche particolari (come l'EASW: European Awareness Scenario Workshop). Importante è la verifica interna all'organizzazione non profit: ci sono le condizioni materiali e organizzative, abbiamo abbastanza competenze, siamo convinti, rientra nella nostra mission?

Utilizziamo il termine "contesto" perché, trattandosi di impresa sociale, la definizione di mercato è riduttiva. Per fare una buona analisi del contesto è necessario avere informazioni dettagliate sulle seguenti questioni:

- **Analisi dei bisogni:** i progetti delle imprese sociali nascono per rispondere a determinati bisogni. Se decido di fornire servizi ai minori devo chiedermi se, nel territorio in cui intendo operare, ci sono bambini ed adolescenti, quanti sono, di cosa hanno bisogno, e così via.
- **Analisi dell'offerta:** contemporaneamente alla lettura dei bisogni, è necessario rendersi conto se ci sono altri soggetti che, sul medesimo territorio, realizzano le stesse attività e come. Sempre nell'ipotesi di servizi per i minori, si deve verificare se ci sono altri soggetti (pubblici, privati, terzo settore), le loro caratteristiche (dimensioni, professionalità), tipo di servizio (massificato, flessibile).
- **Analisi della domanda:** individuare i potenziali clienti/beneficiari attraverso alcune variabili: le caratteristiche socio-culturali (religione, età, livello culturale, e così via), il livello del reddito, le possibilità di creazione di una domanda pagante.

Come realizzare l'analisi del contesto? Poiché si tratta di imprese sociali, oltre a considerare gli strumenti classici di analisi del mercato (questionari, ricerche, ecc.), è importante valorizzare la propria esperienza sul campo, il proprio rapporto con altri soggetti, l'essere all'interno di reti.

Si possono utilizzare questionari, interviste di gruppo e sondaggi per avere idea delle preferenze della popolazione del territorio o di alcuni gruppi specifici. Si possono chiedere informazioni ad altri soggetti (cooperative, associazioni, imprese) già presenti. Si possono raccogliere dati presso le pubbliche amministrazioni o altri uffici (camera di commercio, uffici di statistica, associazioni di categoria).

Il metodo migliore per conoscere i bisogni reali dei beneficiari, quello che hanno oggi a disposizione e ciò che, invece, servirebbe loro per uscire da meccanismi di disagio o esclusione, è vivere in mezzo a loro, ovvero essere un "osservatore partecipante". Meglio ancora se si ottiene di fornire ai beneficiari stessi gli strumenti per elaborare e proporre le metodologie di risposta alle loro necessità, spingendoli a divenire dei "partecipanti osservatori".

## **2. La redazione**

La redazione, sia nel caso in cui riguarda l'elaborazione di un progetto commissionato, sia nel caso in cui ha l'obiettivo di pianificare un'attività promossa in modo autonomo dall'impresa sociale, passa attraverso le seguenti fasi principali:

- definizione di finalità e obiettivi;

- analisi degli strumenti e delle risorse;
- programmazione delle attività;
- previsione di spesa;
- identificazione degli strumenti di monitoraggio e diffusione dei risultati.

## **IDEAZIONE - ATTIVAZIONE (e preparazione) - REDAZIONE REALIZZAZIONE - VALUTAZIONE**

### **PERCHÉ**

La redazione/stesura è la formalizzazione in forma scritta di un progetto. Le intenzioni, le motivazioni, gli obiettivi vengono formalizzati in un documento in cui si fissano e si ufficializzano le idee, le elaborazioni, i proponenti, le finalità. Il progetto, in forma di documento scritto, è essenziale nel rapporto con i donatori/finanziatori, per la verifica dei risultati, come strumento di lavoro per avere criteri ordinati e razionali delle attività o del servizio che vengono individuati.

### **CHI**

Nella fase di redazione è, ovviamente, importante il contributo degli stakeholders, in particolare degli operatori che lo devono realizzare e - se possibile - degli assistiti o fruitori della attività. La redazione di un progetto prevede anche delle "tecniche" ben collaudate. Ecco perché possono intervenire, nella fase della stesura, progettisti di professione, esperti, ricercatori, ecc.

### **COME**

Nel caso di progetti proposti agli enti locali/pubblici sono spesso previsti dei format da rispettare (capitoli, lunghezza del testo, ecc.). Sono auspicabili più versioni (bozze) da migliorare e confrontare con gli stakeholders.

Aspetti essenziali di un progetto scritto sono:

- analisi del contesto (bisogni);
- definizione di finalità e obiettivi;
- programmazione delle attività (e cronogramma);
- budget;
- valutazione;
- disseminazione;
- documentazione di rito: curricula operatori, organizzazione, report attività, statuto, ecc.

### ***Definizione delle finalità e degli obiettivi***

La differenza tra finalità e obiettivi è sottile ma importante: le finalità sono più generali e più a lungo termine (ad esempio: rendere autonome le persone disabili), sono legate alla "missione" dell'organizzazione e guidano l'analisi del contesto; gli obiettivi che ne discendono sono più specifici, più concreti e più a breve termine (ad esempio: facilitare l'accesso dei disabili agli uffici pubblici di zona). È utile specificare e quantificare il più possibile gli obiettivi.

Un obiettivo deve essere concreto, realizzabile e controllabile. È facile cadere nell'errore di definire male, o in maniera troppo generica, un obiettivo, creando confusione ai valutatori del progetto o agli operatori che lo attueranno. Un utile esercizio è quello di includere sempre quando si definisce un obiettivo:

- il tipo di effetto che il progetto intende avere;
- a chi si rivolge (il gruppo bersaglio o target);
- il luogo;
- il tempo.

L'effetto che si vuole ottenere si può esprimere in un verbo e questo dovrà riferirsi a qualcosa di concreto e controllabile (ad esempio: studiare, costruire, ridurre).

Il gruppo bersaglio dovrà essere definito in maniera chiara e, se possibile, anche quantificato. Il luogo dovrà identificare il territorio sul quale il progetto si svolgerà, o che beneficerà del progetto stesso (ad esempio: il quartiere, la provincia); un luogo troppo ampio o indefinito (ad esempio: dire che si fa o si cerca una cosa a livello europeo è spesso impreciso) è poco utile.

Il tempo deve indicare quando si intende raggiungere quell'obiettivo: i tempi non dovrebbero essere troppo lunghi per evitare che il risultato non sia più verificabile, né troppo brevi per poter raccogliere risultati visibili.

### **Strumenti e risorse**

Per programmare un'attività è fondamentale avere un quadro chiaro di cosa servirà per realizzarla e di cosa si ha a disposizione.

Per prima cosa saranno necessari degli strumenti: un computer per coordinare, per controllare le attività e per comunicare, mezzi di trasporto, macchinari per realizzare prodotti specifici e altro. Fatto un elenco dei mezzi e degli strumenti necessari, si potrà valutare quali tra questi sono a disposizione e quali è necessario acquistare. In alternativa, alcune funzioni possono essere esternalizzate: la stampa dell'opuscolo alla tipografia, la ristrutturazione del locale a una ditta specializzata, e così via.

Il lavoro è da questo punto di vista un elemento chiave. Bisognerà chiedersi: di quali competenze ho bisogno per realizzare questo tipo di attività? Di quanto tempo di lavoro per ognuna delle diverse competenze?

Sarà poi necessario confrontare i risultati, così ottenuti, con la situazione della nostra impresa sociale: cosa fanno e cosa fanno fare le persone che lavorano con me? Se non le possiedono, possono apprendere le abilità necessarie a portare avanti il nuovo progetto? Potrebbero lavorare di più o c'è bisogno di coinvolgere ulteriori lavoratori?

L'analisi del lavoro deve essere accompagnata da un'attenta analisi delle risorse finanziarie disponibili, attraverso la previsione delle entrate e delle uscite connesse all'attività che

si vuole svolgere che sarà possibile definire in modo dettagliato solo dopo l'elaborazione del progetto e la stesura di un piano di lavoro.

### ***La programmazione delle attività***

Il piano di lavoro è il cuore del progetto: si tratta dell'elenco dettagliato delle azioni che si andranno a realizzare. Questo va costruito sia in senso cronologico che funzionale.

L'ordine cronologico prevede un elenco di tutte le attività nell'ordine temporale in cui si svolgeranno. L'ordine funzionale, invece, raggruppa le attività secondo l'obiettivo che queste mirano a raggiungere o la funzione che vi sottende (ad es. si possono prevedere attività che riguardano la ricerca, la valutazione, la diffusione dei risultati, la comunicazione).

Un piano di lavoro molto efficace è quello per moduli. Il modulo corrisponde a una parte del piano di lavoro che può riguardare una o più attività ma che, in ogni caso, presenta una organicità (una sorta di mini-progetto nel progetto, con la definizione di obiettivi, risultati e procedure di verifica). L'organizzazione per moduli è molto utile in fase di monitoraggio e di valutazione. Il modulo garantisce flessibilità, anche se i moduli sono tra loro interdipendenti.

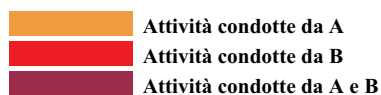
Quando si scrive un progetto, dunque, è buon uso suddividere le attività in moduli e poi elencarli secondo un ordine funzionale. In un altro spazio, poi, sarà utile riordinare le stesse attività in maniera cronologica.

La prima stesura servirà per dare un quadro completo di ciò che si intende fare e dell'idea che sta dietro all'azione. La seconda sarà utile nel momento dello svolgimento del progetto, per verificare che tutte le attività vengano svolte nell'ordine corretto.

È importante definire, per ogni attività identificata, chi ne è responsabile, quali e quante persone o enti verranno coinvolti, dove si svolgerà, con quali mezzi e, soprattutto, quando e in quanto tempo si intende svolgerla.

Di seguito si trova un esempio di piano di lavoro in cui le attività sono state divise in diversi moduli e, per ogni modulo, viene specificata la durata, in quali mesi si svolgerà e quali soggetti vi prenderanno parte.

ATTIVITÀ	LUOGO	2007				2008			
		Sett	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr
Contatto con le famiglie	Campi nomadi	■							
Realizzazione laboratori didattici	Scuole		■						
Inserimento bambini rom	Scuole			■					
Realizzazione attività laboratori	Scuole				■				
Verifica con le famiglie	Campi nomadi					■		■	
Verifica con gli insegnanti	Scuole					■		■	
Presentazione risultati	Quartiere								■



### Previsioni economiche e finanziarie

In ogni organizzazione la pianificazione di nuove attività deve essere accompagnata dalla previsione delle uscite e delle entrate che a queste attività saranno direttamente connesse. Nel caso del lavoro per progetti tale misurazione preventiva è facilitata proprio dalla specificità delle iniziative che si vanno a intraprendere.

Per quanto riguarda le uscite, innanzitutto, bisogna concentrarsi sulle attività direttamente connesse al progetto. Solo queste attività devono rientrare nel budget e, nel caso di incertezza su alcune loro caratteristiche, possono essere costruiti diversi scenari (condizionati al verificarsi o meno di certe ipotesi) e, dunque, diversi prospetti economici. È, quindi, fondamentale tradurre ogni tipo di attività prevista in costo monetizzabile. Spesso questo richiede un notevole sforzo analitico e immaginativo per cogliere anche il valore di attività implicite alla struttura, in qualche modo date per scontate (la segreteria, l'affitto dell'ufficio, la disponibilità dei computer).

I progetti nell'ambito dei servizi, soprattutto quelli sociali, sono in genere ad alta intensità di lavoro. Quindi, la voce di costo più significativa è spesso rappresentata dal **personale**. È importante che siano chiare, fin dall'inizio, le seguenti informazioni:

- tipo di *competenze* richieste per ciascuna fase del progetto (coordinatori, ricercatori, operatori sul campo);
- per ognuna di queste: ammontare del lavoro richiesto (espresso in giorni-uomo, cioè unità di lavoro giornaliero per una persona, può anche essere espresso in mesi-uomo);

- *costo unitario mensile* per ognuna di queste figure professionali. Molti bandi contengono delle indicazioni in merito agli standard di costo da usare, che in genere devono attenersi a valori di mercato.

Oltre al personale, le **altre spese** dipendono, poi, dallo specifico settore di intervento previsto dal progetto. In generale, le voci che non mancano mai riguardano:

- spese di viaggio;
- spese per l'organizzazione di incontri pubblici (seminari o conferenze);
- spese per la valorizzazione dei risultati del progetto (sito web, pubblicazioni, ecc.);
- spese di valutazione;
- costi generali.

Le ultime due voci meritano un approfondimento particolare. Le **spese di valutazione**, che sembrano rappresentare una voce marginale del bilancio di un progetto, sono in realtà determinanti perché dimostrano l'attenzione che viene riposta sui risultati delle attività intraprese, sui metodi per verificarli, sulle possibilità che il progetto offre per "cambiare rotta" in tempo. Le spese per questo tipo di attività (che comprendono compensi per esperti, riunioni e produzione di materiali come questionari) si dovrebbero attestare in una fascia tra il 5 e il 10 per cento del budget complessivo. I **costi generali** rappresentano, poi, tutti quegli oneri di non diretta e immediata attribuzione al progetto (affitto dell'ufficio, ammortamento dei computer, bollette varie, cancelleria, ecc.), che la struttura sostiene "per esistere" e che, in proporzione all'incidenza economica delle attività da condurre sul totale del bilancio dell'organizzazione, possono essere computate nel budget specifico. Una regola vuole che tali costi non incidano mai per più del 5-7% del budget complessivo, ma, a volte, alcuni bandi specificano valori inferiori o non li coprono affatto.

Una volta definita la struttura delle uscite bisogna preoccuparsi di determinare tutte le possibili **fonti di finanziamento** a copertura dei costi previsti.

1. Le **entrate da istituzioni pubbliche**: in media tale copertura, quando ottenuta, rappresenta almeno il 50% del budget complessivo; la percentuale varia in base all'ente finanziatore e al tipo di finanziamento.

2. Le **entrate da istituzioni private**: quali ad esempio sponsor, fondazioni, fondazioni bancarie.

3. Il **co-finanziamento**: la struttura può decidere di investire nel progetto una parte dei proventi generati da altre attività. Se, ad esempio, un progetto già concluso ha permesso di produrre un utile, questo può essere investito in un nuovo progetto. Va sottolineato che i progetti finanziati da enti pubblici non possono chiudere in utile, poiché il contributo corrisponderà esattamente a quanto speso.

4. **Proventi generati dal progetto stesso**: può anche essere previsto che il progetto generi dei proventi (tariffe pagate dall'utenza, prezzo delle pubblicazioni, costo per assi-

stere a una conferenza, ecc.). In questo caso, una stima prudentiale delle entrate così ottenute può essere messa a copertura delle attività da svolgere.

5. Gli **apporti benevoli** (*contributions in kind*): è la valorizzazione di lavoro volontario e altre prestazioni di servizi fornite in uno schema non commerciale. Tali apporti possono essere valorizzati secondo standard di mercato (ad esempio: il prezzo per l'affitto della sala), ma nel complesso non vengono più accettati dagli enti pubblici come "co-finanziamento".

### ***Gli elementi qualificanti***

Spesso, quando si redige un progetto per un ente terzo, è importante specificare quali sono gli elementi qualificanti del progetto stesso. Non è detto, infatti, che chi valuta veda immediatamente la qualità dell'intervento che è invece evidente all'ideatore. Gli stessi formulari, quando predisposti, chiedono, in generale, di evidenziare:

- **Carattere innovativo.** In ogni progetto è importante sottolineare gli elementi che lo rendono innovativo da tutti i punti di vista: dell'approccio, della metodologia, dei contenuti, dei modelli organizzativi, dei risultati.

- **Risultati e prodotti attesi.** Il progetto si propone di raggiungere degli obiettivi e, quindi, di ottenere prodotti e risultati. Mentre i prodotti si possono descrivere facilmente (libri, video, ecc), i risultati - essendo "immateriali" - devono essere chiari, ben identificabili e, possibilmente, quantificabili (numero di beneficiari coinvolti, tipologie e durata degli interventi). È importante soprattutto saper identificare quei risultati meno tangibili che sono spesso la forza delle organizzazioni di terzo settore: integrazione e coesione sociale, crescita della partecipazione, tutela dei diritti.

- **Disseminazione e promozione.** La promozione, comunicazione e disseminazione delle proprie attività sono un aspetto fondamentale nella vita di un'impresa sociale. Essendo l'attività delle imprese sociali strutturata prevalentemente per progetti, la disseminazione e promozione dei risultati del progetto diviene centrale. La promozione dei risultati è importante non solo per esigenze interne (ampliamento dell'attività, promozione di valori) ma anche per esigenze esterne: se il progetto ha ottenuto dei finanziamenti, l'ente finanziatore vorrà farlo sapere.

- **Valutazione.** Ha la funzione di verificare la corrispondenza dei risultati raggiunti con gli obiettivi iniziali e di spiegare l'eventuale scarto (quantitativo e qualitativo) esistente tra di essi. La valutazione è indispensabile perché fornisce elementi utili all'impresa sociale in base ai quali riadattare le risorse, le forme di lavoro, i prodotti finali. È, inoltre, uno degli elementi considerati essenziali dai committenti istituzionali.

### 3. La realizzazione

La fase di realizzazione è, di fatto, il cuore del progetto: è in questo momento che si realizzano le attività, che si provvede al monitoraggio per utilizzare al meglio le risorse e raggiungere gli obiettivi, che si verifica l'effettiva capacità delle persone e dell'organizzazione di portare avanti il lavoro.

Fondamentale in questa fase sarà quindi la capacità di:

- coordinare le organizzazioni coinvolte e le singole persone che ci lavorano;
- far circolare le informazioni inerenti al progetto;
- controllare la tempistica e programmare lo svolgimento delle diverse fasi;
- controllare le spese;
- monitorare l'impatto, anche parziale, che il progetto sta avendo sui diversi portatori di interesse;
- modificare le attività in corso d'opera per migliorarne l'efficacia.

#### IDEAZIONE - ATTIVAZIONE (e preparazione) - REDAZIONE REALIZZAZIONE - VALUTAZIONE

##### **PERCHÉ**

La realizzazione di un progetto è il passaggio alla concretizzazione del proponimento, è la traduzione in pratica dell'idea e del proponimento che ci si è fissati. La realizzazione prevede diverse tappe e fasi in cui le attività si connettono le une con le altre.

##### **CHI**

Nella fase realizzativa sono protagonisti i responsabili dell'esecuzione del progetto: operatori, tecnici, assistenti, volontari, attivisti, ecc. che devono assicurare il rispetto di quanto esposto nel progetto redatto. Possono partecipare, alla fase realizzativa, anche soggetti esterni all'organizzazione responsabile del progetto: società esterne e di consulenza, imprese affidatarie, ecc.

##### **COME**

La realizzazione del progetto prevede la messa in opera delle competenze, dei saperi, delle tecniche, della capacità di coordinamento e programmazione degli esecutori del progetto. Questa deve essere fatta rispettando criteri di efficienza (ottimale commisurazione delle risorse con il raggiungimento del risultato) e di efficacia (capacità di raggiungere il proponimento che ci si è prefissati). Quindi, criteri di economicità, qualità e soddisfazione degli stakeholders e di verifica dell'impatto sono alla base di una buona realizzazione del progetto.

## 4. Monitoraggio e valutazione

Il **monitoraggio** è il controllo, nel tempo, delle variabili che intervengono. Serve principalmente a non perdere di vista il contesto e gli elementi che influiscono sull'azione e a riadattare le attività man mano che compaiono nuove variabili: si svolge quindi *in itinere*, ovvero durante la realizzazione delle attività stesse. Per realizzare il monitoraggio di un progetto sarà, quindi, utile tenere sotto controllo le spese che si stanno effettuando, la soddisfazione degli utenti e di tutti i portatori di interesse, i risultati parziali che via via vengono raggiunti, e così via.

La **valutazione**, invece, misura i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi prestabiliti, verifica di quanto questi due elementi si discostano e del perché ciò è accaduto.

Le istituzioni richiedono sempre di più di poter verificare oggettivamente la qualità delle attività svolte dal privato sociale. Certificare la qualità dei servizi e dei prodotti è, infatti, un uso diffuso negli ultimi anni in molti paesi. Ma i criteri di valutazione a oggi elaborati riguardano quasi solo la produzione di beni "di mercato", la cui qualità può essere identificata anche osservando le procedure adottate in fase di produzione. Ma come fare a valutare i beni relazionali? Come identificare procedure standardizzate quando si ha a che fare con le relazioni tra le persone?

### IDEAZIONE - ATTIVAZIONE (e preparazione) - REDAZIONE REALIZZAZIONE - VALUTAZIONE

#### PERCHÉ

La valutazione di un progetto è importante. Ci consente di capire se i risultati sono stati raggiunti, se gli stakeholders sono contenti, se il progetto ha rispettato o deluso le aspettative e cosa si può migliorare in futuro in casi analoghi. La valutazione può essere:

- ex ante (valutazione delle fasi di attivazione e preparazione, di redazione);
- in itinere (cioè monitoraggio in corso d'opera, per effettuare i cambiamenti necessari);
- ex post (valutazione finale, a conclusione del progetto).

#### CHI

Nella valutazione è importante che siano coinvolti tutti gli stakeholders (valutazione partecipata): in primo luogo i responsabili del progetto, i fruitori, i finanziatori e la comunità locale. Possono essere coinvolte nelle attività di valutazione organizzazioni esterne (società di consulenza e valutazione, esperti, ecc.). Il punto di vista esterno può aiutare - con il distacco necessario - una valutazione più oggettiva e meno emotivamente condizionata dei risultati delle attività.

## COME

La valutazione può essere fatta con varie modalità:

- incontri con gli stakeholders;
- creazione e verifica di indicatori ad hoc;
- stesura di relazioni periodiche;
- tecniche particolari (EASW);
- questionari e interviste;
- "bilancio sociale" finale.

Se, infatti, la valutazione può - e deve - riguardare l'equilibrio economico di un progetto, deve però prendere in considerazione anche altre variabili. È necessario considerare che il giudizio su di un servizio erogato da un'organizzazione di terzo settore non può limitarsi alla misurazione quantitativa di prestazioni o alla soddisfazione immediata dell'utente, ma deve anche tener presente l'impatto di lungo periodo e le modalità di erogazione del servizio stesso: la qualità delle condizioni di lavoro di dipendenti e volontari e un utilizzo etico ed efficace delle risorse disponibili sono elementi altrettanto importanti. Se la produttività può essere un indice di efficienza per il mercato, non lo è affatto per il terzo settore, dove l'efficienza si misura sul raggiungimento di obiettivi di tipo qualitativo e non quantitativo, dove ciò che viene realizzato è spesso intangibile, basato principalmente sulle relazioni umane e variabile nel tempo.

Tra gli strumenti più utilizzati per la valutazione troviamo gli **indicatori**: voci che si definiscono in precedenza e in base alle quali si misura la quantità e il tipo di risultati raggiunti. Esempi di indicatori per una cooperativa sociale di tipo B che si occupa di inserimento lavorativo di disabili sono: numero di disabili inseriti nell'ultimo anno, salario percepito, livello di inquadramento, numero di ore di formazione erogate, ecc. Più sono le variabili che un indicatore riesce a descrivere più la sua descrizione è efficace (ad esempio misurando il grado di turnover delle persone inserite durante gli anni). Ma si tratta sempre di una valutazione quantitativa, utile per non perdere di vista ciò che stiamo facendo e per comunicarlo all'esterno (soprattutto all'ente finanziatore), ma che poco ci dice di come sta cambiando la vita delle persone a cui il progetto è rivolto.

Nel caso di attività ad alta valenza relazionale e che coinvolgono gruppi refrattari a metodi di valutazione classici, come questionari o statistiche (si pensi ad un intervento in un campo nomadi), si predilige la **valutazione partecipata**. È un sistema basato sul coinvolgimento diretto dei beneficiari che da "oggetti" divengono "soggetti" della valutazione, al fine di dare voce al loro punto di vista, anche escludendo la misurazione quantitativa. Un sistema può essere quello di individuare i **percorsi** possibili di gruppi di utenti e verificare, insieme a loro, il tipo di percorso effettuato, l'allontanamento da un "percorso tipo" e gli ostacoli intervenuti. Questo si può fare, ad esempio, raccogliendo le loro storie di

vita, prima e dopo un determinato intervento.

La difficoltà di realizzare valutazioni efficaci in ambito sociale e relazionale non deve, però, scoraggiare dal lavorare in questo senso. Non programmare e svolgere alcuna valutazione significa rischiare di mantenere attività in perdita sia economicamente sia socialmente, attività inutili dal punto di vista degli obiettivi prestabiliti.

# Allegato: traccia per la redazione di un progetto

## Titolo del progetto

1. Descrivere brevemente le finalità del progetto

---

---

---

2. Descrivere le modalità di analisi del territorio e di mercato che potranno essere attivate

---

---

---

3. Descrivere - per quanto già conosciuto - il mercato di riferimento, lasciando in bianco i dati che dovranno essere dedotti dall'analisi di cui sopra

*(indicare tipologia prodotto/servizio offerto, evidenziando eventuali aspetti innovativi o diversi dagli altri attori del territorio, valore globale del mercato esistente in termini di domanda e/o di fatturato, potenzialità di crescita, tipologia clienti/beneficiari, area geografica di riferimento e relativo impatto del progetto su questi aspetti)*

---

---

---

4. Descrivere il processo produttivo e come si svolgeranno le singole azioni  
*(descrizione di massima del processo produttivo, evidenziando gli aspetti di forza e gli aspetti critici)*

---

---

---

### Cronogramma delle attività

ATTIVITÀ	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre

**5. Struttura organizzativa**

*(descrivere la struttura dell'organizzazione, anche disegnando un diagramma che indichi le posizioni organizzative e chi le ricopre)*

---

---

---

**6. Personale**

*(indicare numero e mansioni del personale previsto, tempi di lavoro, contratti applicati, nonché eventuali interventi formativi)*

---

---

---

**7. Descrivere i risultati attesi in termini di beneficiari coinvolti, impatto sul territorio, posti di lavoro e quanto altro ti sembra rilevante**

---

---

---

**8. Descrivere gli interventi volti alla disseminazione e alla promozione dei risultati attesi**

---

---

---

**9. Indicare le modalità e le azioni che verranno messe in campo per il monitoraggio e la valutazione delle attività svolte**

---

---

---





## **RespEt - Centro per l'Impresa Etica e Responsabile**

è un'iniziativa del Comune di Roma  
e si inserisce in un sistema complesso di proposte e  
modelli originali di intervento economico che  
utilizzano lo strumento agevolativo per ri-orientare  
verso comportamenti virtuosi le pratiche delle  
imprese cittadine.

**RespEt** è gestito da Avanzi, Banca Etica, CTM  
Altromercato e Icea, realtà da sempre impegnate  
a livello nazionale ed internazionale nello sviluppo,  
nella realizzazione e nella promozione di progetti  
ed attività nel campo della sostenibilità sociale  
e ambientale.

Collaborano alle attività del Centro Aiab, Cise,  
Linuxshell, Lunaria, Nuovi Equilibri Consulting, T.e.r.r.e.



presso InVerso  
Incubatore delle imprese sociali  
Via Montuori, 5 - 00154 Roma  
Tel. 06 51607293  
info@resp.et.org

[www.resp.et.org](http://www.resp.et.org)