



PERCORSO A) “ELABORARE IL PROGETTO” – 4 incontri

1. Analisi del contesto e dei bisogni

Le analisi del contesto e dei fabbisogni a volte vengono considerate un adempimento “accademico”, quasi un obbligo burocratico. Spesso rispondiamo a questa richiesta con un po’ di fastidio, cercando qua e là qualche dato, preso in prestito dalle poche ricerche disponibili di carattere sociale, economico e territoriale. Eppure non è così. Fermiamoci un attimo a riflettere: la prima intuizione di un progetto nasce proprio pensando a un preciso contesto - sia esso il quartiere, la città, la nostra comunità - e ai bisogni di uno specifico gruppo al quale intendiamo riferirci. Ma, dobbiamo riconoscerlo, talora abbiamo informazioni incomplete, insufficienti, frutto di un’esperienza personale, ma non disponiamo di dati scientifici attendibili. L’analisi del contesto serve a conoscere meglio l’ambito nel quale intendiamo agire, cercando informazioni nelle indagini già disponibili o mettendo in campo qualche forma di rilevazione diretta. Così facendo avremo modo di comprendere meglio anche i bisogni delle persone alle quali intendiamo rivolgere l’attenzione. Anche in questo caso mettere a fuoco i bisogni - attraverso studi, indagini, ricerche di campo - ci permetterà di correggere qualche valutazione erronea, di puntualizzare le nostre intuizioni, di definire le strategie di intervento. Nulla di accademico o di burocratico, ma un prezioso lavoro di conoscenza e messa a fuoco.

2. Dall’idea al progetto

Avere un’idea non significa disporre di un progetto. Ma è altrettanto chiaro che non è possibile avviare l’elaborazione di un progetto se non si parte da un’intuizione orientata a un obiettivo. Avere un’idea vuol dire avere una visione, “vedere” qualcosa più o meno distintamente. Elaborare un progetto significa definire “un’impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato”. Allora, come passare dall’intuizione originaria, dall’idea appunto, a un vero e proprio progetto? Sarà un percorso affascinante ma serviranno anche molta pazienza e determinazione. Da un lato percorreremo un itinerario di progressiva definizione dell’idea originaria, aggiungendo tassello a tassello, fino a ottenere un disegno articolato, complesso, coerente; dall’altro prenderemo in esame e valuteremo tutti gli elementi che potranno dare concretezza al nostro disegno, a partire dalla classica triade costi-tempi-qualità. Al termine del cammino la nostra idea avrà preso forma e sarà diventata un progetto articolato e complesso alla cui realizzazione varrà la pena dedicare le nostre risorse.

3. Il “lessico” del progetto. Glossario della progettazione

Chi si accinge a lavorare “per progetti” deve entrare in un mondo che ha le sue regole e il suo linguaggio. Alcune regole abbiamo iniziato a conoscerle nell’incontro “Dall’idea al progetto”, molte altre le incontreremo in quelli successivi. Ma le parole-chiave che ricorrono nel corso dell’elaborazione progettuale dobbiamo conoscerle al più presto. Si tratta di parole non sempre di uso comune e, spesso, il loro significato non è affatto intuitivo. Inoltre, quelle che a un primo sguardo appaiono differenze di poco conto, quasi delle sfumature, in realtà indicano concetti diversi, ciascuno dei quali merita attenzione. Ad esempio si può citare la distinzione tra “beneficiari” e “destinatari”. In altri casi si entra in un mondo quasi sconosciuto, come quando ci si riferisce a possibili “indicatori”. È facile

immaginare che qualche volontario sia infastidito da questi “tecnicismi”. Ma acquisire dimestichezza con questo linguaggio è più semplice di quanto si possa supporre. Allo stesso tempo il glossario del progetto ci mette in grado di utilizzare parole e concetti in modo rigoroso, secondo gli standard richiesti anche da chi deve valutare (e finanziare) i progetti che ci stanno a cuore.

4. Analisi di alcuni modelli di formulario

Qualsiasi Avviso pubblico che preveda il finanziamento di progetti propone un formulario, una sorta di schema predefinito da utilizzare per esporre i contenuti del nostro intervento. Alcuni formulari consistono in pochi semplici box, altri risultano più complessi e dettagliati, fino a indicare anche il numero di caratteri disponibili per ciascuna area tematica. Insomma, ogni Avviso ha il suo formulario ed è bene prendere confidenza con la loro compilazione per non cadere in equivoci e tranelli che potrebbero pregiudicare la corretta interpretazione del nostro progetto. In ogni caso facciamo molta attenzione, non si costruisce il progetto in base al formulario. L’elaborazione del progetto ha le sue regole e le sue procedure, come abbiamo visto negli incontri precedenti. Il formulario serve solo a esporre l’articolazione del progetto secondo gli standard richiesti dall’Ente finanziatore. Nulla di più.

PERCORSO B) “GESTIRE IL PROGETTO – 4 moduli da 2 incontri ciascuno

1. PROGETTO ESECUTIVO E PIANIFICAZIONE DELL’INTERVENTO

1.1 Il progetto esecutivo

Se siamo giunti a parlare di progetto esecutivo vuol dire che già disponiamo di un progetto di massima. Forse siamo stati noi stessi a elaborarlo, oppure è stato predisposto da qualche altro collega. Nel primo caso per noi non avrà segreti, nel secondo dovremo comprenderlo a fondo. Probabilmente il progetto è stato sottoposto a una procedura di selezione e valutazione e ci è stata comunicata la sua ammissione a finanziamento. In ogni caso abbiamo una traccia precisa da cui partire. In definitiva dobbiamo aggiornare il progetto originario (potrebbe essere trascorso del tempo dalla sua elaborazione) ma, soprattutto, sarà necessario dettagliarlo, chiarendone le articolazioni operative e la tempistica realizzativa. Non è certo un’attività banale. Dovremo immaginare la realizzazione del progetto attività per attività, fase per fase, definendo le risorse umane e strumentali necessarie. Saremo chiamati a dare concretezza alle partnership ipotizzate, a stendere contratti di collaborazione, a selezionare i fornitori. In definitiva dovremo pianificare l’attuazione del nostro progetto.

1.2 Il budget e la gestione finanziaria

Il progetto diventerà davvero esecutivo nel momento in cui potremo dare un valore economico a ciascuna attività descritta, chiarendo e quantificando ogni voce di costo che concorre alla sua realizzazione. Naturalmente dovremo tener conto delle eventuali indicazioni fornite dall’Ente finanziatore circa l’ammissibilità delle spese e gli eventuali limiti per ciascuna voce. In questa fase le nostre previsioni dovranno essere assolutamente attendibili, quindi potremmo aver bisogno di preventivi forniti dai potenziali fornitori. Inoltre dovremo fare i conti con le risorse di cofinanziamento previste in progetto. Le abbiamo già disponibili o dobbiamo ancora acquisirle? E come? Né possiamo dimenticare la gestione finanziaria del progetto. Se il contributo economico concesso non copre l’intera spesa di progetto, come accade nella maggior parte dei casi, dovremo chiederci se la nostra Associazione dispone delle risorse necessarie. Saranno i soci a fornirle? Interverranno gli sponsor? Dovremo ricorrere al credito? E quale sarà la tempistica della spesa? Infine non dimentichiamo che l’elaborazione del progetto esecutivo e del budget rappresentano due momenti dello stesso percorso di pianificazione dell’intervento.

2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

2.1 Monitoraggio

Monitorare un progetto significa tenere sotto costante osservazione la sua attuazione nel tempo. Affermazione lapalissiana, oserei dire banale. Eppure quasi nessuno presta la necessaria attenzione a questa delicata attività. Concretamente, cosa vuol dire monitorare? Vuol dire dotarsi di strumenti di verifica dei modi e dei tempi di attuazione del progetto, in grado di aiutarci a correggere eventuali disallineamenti rispetto alle previsioni originarie. Stiamo eseguendo le singole attività previste? Stiamo coinvolgendo i nostri target? Le procedure utilizzate sono quelle ipotizzate? Sul piano finanziario stiamo spendendo le risorse assegnate secondo le tempistiche indicate nel

cronoprogramma? Spesso le cose non vanno come auspicato ma, se non svolgiamo una periodica attività di monitoraggio, ce ne accorgeremo troppo tardi, quando ormai sarà difficile, se non impossibile, porvi rimedio.

2.2 Valutazione

Se siamo poco abituati a monitorare un progetto lo siamo ancor meno a valutarlo. Eppure la valutazione è diventata un tema centrale per i progetti sociali, soprattutto dopo l'approvazione del Codice del Terzo Settore. Valutare un progetto significa cercare di comprendere quale sia stata la sua efficacia, quali modificazioni abbia prodotto nel contesto di riferimento e sui destinatari. Ma per una buona valutazione non basta avere delle sensazioni, positive o negative che siano; è necessario disporre di indicatori in grado di misurare i cambiamenti che siamo stati in grado di determinare. Per fare un lavoro attendibile dobbiamo conoscere il punto di partenza, la condizione da cui prendiamo le mosse, in modo tale da poter valutare l'efficacia del progetto, sia nel corso della sua attuazione sia al suo compimento. Inoltre dobbiamo esaminare i prodotti del progetto, le attività in cui si è articolato, i risultati che sono stati conseguiti e, infine, quali impatti si sono determinati sul contesto di riferimento. Solo mediante una precisa valutazione di quanto fatto sarà possibile correggere eventuali errori e orientare meglio le nostre azioni future.

3. RENDICONTAZIONE

3.1 La rendicontazione amministrativo-contabile

La rendicontazione amministrativo-contabile è un obbligo per ciascun progetto che si avvalga di un finanziamento di terzi, sia esso pubblico o privato. La rendicontazione è lo strumento per dare evidenza alle attività svolte, alle procedure seguite e alle spese sostenute. Redigere una relazione illustrativa del nostro lavoro, allegando testimonianza dei principali prodotti, è un atto di rendicontazione così come rendere evidenti le procedure seguite per selezionare un fornitore di beni o servizi (confronto di preventivi, gare di appalto ecc.). Naturalmente parte essenziale della rendicontazione è quella relativa alla spesa, laddove siamo chiamati a fornire copia di fatture, bonifici, quietanze liberatorie ecc. In relazione all'entità e alle modalità di erogazione del finanziamento concesso le rendicontazioni saranno intermedie e/o finali. In genere ogni ente finanziatore fornisce precise indicazioni ("Linee guida" o "Manuale") su come vuole che sia elaborata la rendicontazione di progetto. Sembra solo un adempimento burocratico ma, in genere, una buona rendicontazione rende testimonianza di un progetto eseguito con cura e precisione.

3.2 La rendicontazione sociale

Rendicontazione sociale e valutazione di impatto sociale rappresentano impegni non più rinviabili per gli Enti del Terzo Settore, soprattutto alla luce del nuovo Codice. In realtà si tratta di temi che riguardano l'attività complessiva delle Associazioni piuttosto che la dimensione del singolo progetto, ma la loro conoscenza può comunque risultare utile anche a chi elabora e gestisce progetti. Il principio da cui partire consiste nel riconoscere la responsabilità sociale delle organizzazioni non profit non solo verso i soci, i volontari, i donatori ma anche verso i dipendenti, i fornitori, le istituzioni e la più ampia comunità di riferimento. Per dare conto (rendicontare) di quanto fatto in termini di responsabilità

sociale lo strumento più diffuso è il bilancio sociale. Si tratta di uno strumento di informazione e trasparenza per mettere a disposizione degli stakeholder ogni notizia utile circa le attività svolte e i risultati sociali conseguiti nell'esercizio. Ma allo stesso tempo il bilancio sociale fornisce preziose indicazioni per elaborare la strategia dell'Ente mettendo in campo una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione.

4. FORMAZIONE E COMUNICAZIONE

4.1 La progettazione formativa

Quante volte i progetti degli Enti del Terzo Settore prevedono attività formative, siano esse rivolte agli operatori che erogano servizi o ai destinatari delle attività? La domanda è del tutto retorica visto che la formazione è una delle esigenze più avvertite nel nostro mondo. Spesso gli Avvisi che rendono disponibili risorse consentono, o addirittura incentivano, la realizzazione di attività formative. Eppure il progettista sociale non dispone di competenze specifiche in merito ed è costretto a improvvisare o ad avvalersi di una Agenzia formativa. L'incontro intende fornire gli elementi essenziali per costruire una buona progettazione formativa lavorando su almeno due fronti: da un lato l'efficacia didattica dell'offerta formativa, dall'altro il rispetto delle modalità tecniche previste dalle principali regolamentazioni in merito, comunitarie e nazionali. Elaborare, gestire e rendicontare un progetto formativo richiede specifiche competenze tecniche. Rendere attraente ed efficace il percorso formativo rappresenta una sfida che non possiamo trascurare.

4.2 Comunicare il progetto

Oggi più che mai la comunicazione costituisce una dimensione essenziale per ogni attività umana, anche per quelle a carattere sociale e solidaristico. Lo sanno bene, ad esempio, le grandi Associazioni nazionali che realizzano campagne di fundraising. Iniziano a riconoscerlo anche le piccole e medie Associazioni che operano in una dimensione locale. Non basta saper fare bene la propria azione sociale, bisogna anche saperla comunicare per raggiungere un pubblico più vasto, per raccontare storie e "buone notizie", per dare conto della propria attività. Così anche nella gestione dei progetti. D'altra parte il progetto è per sua natura un evento pubblico, che coinvolge quanto meno una comunità, una pluralità di destinatari e un gruppo di operatori. Allora si rende indispensabile pianificare un evento di lancio del progetto e/o un convegno conclusivo che illustri attività e risultati. Allo stesso modo è necessario utilizzare in modo creativo i social media e i prodotti audio/video. In altri termini "comunicare il progetto" serve a intrattenere relazioni di dialogo con gli stakeholder e con tutta la comunità in cui si opera.