

a cura di

Giorgio Sordelli

Il processo progettuale



Strumenti



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DELLA SPEZIA



 **FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DELLA SPEZIA**



© 2016 Fondazione Carispezia

ISBN 9788897544203

Il processo progettuale

A CURA DI
GIORGIO SORDELLI

Con contributi di
Massimo Bricocoli, Matteo Busnelli, Ugo De Ambrogio,
Fabrizio Minnella, Stefania Sabatinelli

PRESENTAZIONE

Il tema della progettazione è strettamente legato al ruolo delle Fondazioni di origine bancaria, impegnate ad individuare metodi e strumenti innovativi per erogare le proprie risorse in maniera trasparente, efficace ed efficiente.

Migliorare oggi la cultura della progettazione – puntare cioè a una programmazione più rigorosa, controllabile e sostenibile – significa contribuire alla riqualificazione degli interventi in ambiti diversi, e quindi introdurre cambiamenti positivi in tutta la comunità.

Ciò vale sia per le Fondazioni stesse, che attraverso i progetti propri si assumono la responsabilità diretta delle fasi di ideazione e realizzazione, sia per il vasto mondo del Terzo Settore - tra gli interlocutori principali delle Fondazioni – che, nell’attuale contesto di contrazione delle risorse, devono saper utilizzare al meglio gli strumenti di progettazione per competere nelle varie procedure di finanziamento, nazionali e comunitarie.

Ecco perché la collana “Strumenti”, fino ad oggi dedicata a promuovere la condivisione di metodi e pratiche a disposizione di quanti operano nel settore degli eventi di approfondimento culturale, allarga i suoi orizzonti per offrire ulteriori spunti di riflessione anche in altri ambiti.

Questa pubblicazione, sintetica ma esaustiva, è stata realizzata con il prezioso contributo di docenti, studiosi ed esperti impegnati sul tema della progettazione, anche per fornire indicazioni utili nella pratica: dall’elaborazione dell’idea alla scrittura del progetto, dalla compilazione di bandi e formulari ad approfondimenti e consigli sulla pianificazione economica e finanziaria, dalla valutazione dei progetti alla centralità dell’innovazione nelle iniziative realizzate.

Anche in tal modo Fondazione Carispezia esercita dunque il proprio ruolo di “catalizzatore” di risorse economiche e progettuali, favorendo - in un’ottica di sussidiarietà - la coesione sociale e l’assunzione di responsabilità della comunità che si organizza per realizzare attività di interesse generale.

Matteo Melley
Presidente Fondazione Carispezia

CAPITOLO 1

Premesse

Pensare in modo progettuale e scrivere progetti rispondendo ai bandi sono due modi di procedere in contrapposizione tra loro?

Teoricamente no. Anzi, il secondo dovrebbe essere la logica conseguenza del primo, anche se nella realtà quotidiana delle organizzazioni questi due aspetti sono spesso distanti se non addirittura antagonisti.

In parte questo accade perché si confonde il processo progettuale con la stesura del progetto, cioè si scambia l'insieme di tutte le azioni, riflessioni e verifiche che conducono da un'idea alla sua realizzazione sino alla sua verifica, con quella singola azione specifica di scrivere un progetto. Nel corso degli anni, grazie o a causa dell'aumento delle possibilità di ottenere finanziamenti attraverso la presentazione di progetti, questi due elementi si sono sempre più sovrapposti.

Molte organizzazioni hanno supposto di lavorare per progetti solo per il fatto che sapevano scrivere dei progetti, li sapevano "presentare" e riuscivano anche ad ottenere il finanziamento.

Si dimentica, però, la dimensione processuale. Le idee, le azioni, i risultati sono in relazione tra loro in modo complesso e articolato: lavorare per progetti vuol dire anche essere in grado di leggere questa complessità e tentare di governarla in itinere e non a priori. Il progetto scritto non solo è una parte dell'intero processo, ma una parte limitata e incompleta, che va costantemente aggiornata e verificata. A 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 reso trasparente ed accessibile il sistema erogativo, ha permesso di dare criteri omogenei per la presentazione e la selezione dei progetti, ha introdotto alcuni concetti fondamentali per innovare i processi progettuali, ha facilitato la connessione tra la parte economica e quella contenutistica e altro ancora.

Ma l'introduzione di questa modalità e lo sviluppo dei formulari hanno, nel contempo, promosso una sorta di "pigrizia progettuale". Sostanzialmente si è passati da un processo del tipo

idea → progetto → ricerca delle fonti di finanziamento

a uno del tipo

fonte di finanziamento → adattamento idee progettuali → compilazione del formulario

La pura compilazione di un formulario, senza che vi siano dietro progetti dettagliati e ragionati, rischia di non far percepire la complessità del progetto e degli elementi che lo compongono, rischia cioè di semplificare in maniera riduttiva tutto il processo.

CAPITOLO 2

Tre elementi chiave

Per non semplificare la realtà, senza nel contempo restare intrappolati nell'eccessiva complessità, bisogna tener conto di tre elementi basilari per il processo progettuale: la direzione, la prospettiva ed il contesto in cui siamo collocati.

2.1 DARE UNA DIREZIONE AL NOSTRO AGIRE

Nell'agire quotidiano le organizzazioni compiono i vari passaggi necessari alla ideazione e realizzazione di un progetto, anche se spesso in modo inconsapevole; manca loro la capacità di esplicitare i passaggi metodologici che vengono compiuti. La mancanza di esplicitazione, e la sottostante non conoscenza di processi e meccanismi di funzionamento, comporta vari rischi che possono inficiare il buon andamento di ciò che si sta compiendo. Tra questi, l'eccessiva incidenza della casualità. Progettare permette di evidenziare una serie di variabili "prevedibili" e di avere così un quadro della situazione il più ampio e variegato possibile, completo di "diversi scenari possibili". Quanto meno si riesce a prevedere queste variabili tanto più aumenta lo spettro di quelle che in modo assolutamente casuale interverranno nel processo progettuale. Per fare questo, però, sarà necessario lavorare alla definizione chiara dell'obiettivo, alla scelta della direzione da dare al progetto.

Inoltre, si potrà valutare quello che si ottiene nella misura in cui si esplicita quello che si vuole che accada (obiettivo) e il modo con cui si proverà a far sì che accada (azioni e metodologie); ovvero la conoscenza del metodo progettuale e il lavoro di costante esplicitazione consente un serio lavoro di verifica e di "aggiustamento in itinere".

Certo è che nei progetti si possono pensare alcune direzioni, sarà poi la realtà e il confronto con le sue infinite variabili a segnare la strada. Pensare una direzione in anticipo non è poco: permette di capire quale rotta darsi e come fare per ritrovarla. Pensare per obiettivi e non per azioni aiuta in questo lavoro.

2.2 COLLOCARSI IN UNA PROSPETTIVA STRATEGICA

Progettare vuol dire aggiungere una dimensione prospettica alle proprie azioni, dal momento che il "progetto" ha una dimensione storica ed evolutiva. Le organizzazioni, probabilmente in modo inconsapevole, lavorano seguendo metodologie di lavoro coerenti ma, soprattutto in passato, non coglievano la prospettiva storica del loro agire; esse affrontavano in modo corretto un certo fenomeno e davano risposte efficaci, ma non lo collocavano in una dimensione diacronica di passato e di futuro.

Non sempre un buon cambiamento oggi produce buoni risultati nel futuro.

Ragionare allora in termini progettuali vuol dire pensare in modo strategico, vuol dire collocare le singole azioni e i singoli risultati nell'insieme complesso di tutte le altre azioni e risultati presenti nel sistema in cui si opera. Progettare significa quindi pensare che quello che si sta facendo oggi ha legami di diversa natura con tutto quello che nel passato è stato fatto e che produrrà effetti che dureranno nel tempo, al di là della possibilità e capacità di percepirlo. Lavorare in modo progettuale vuol dire tentare di capire la natura di questi legami ed il loro funzionamento.

2.3 PENSARSI IN UN CONTESTO

Ma i legami non sono solo di tipo storico. Nella realtà non esiste un soggetto che progetta e alcuni oggetti di progettazione: esistono, piuttosto, interazioni tra soggetti che sviluppano processi di costruzione di progetti.

Ogni volta che si pensa ad un progetto è necessario ricordare che ogni intervento deve essere in primo luogo considerato come un incontro tra sistemi.

In questo senso tutto il lavoro deve assumere come riferimento privilegiato la vita quotidiana e deve procedere nel senso di ricercare significati che in essa si sviluppano. I progetti vengono pensati e realizzati all'interno di "contesti reali" di vita e non è perciò possibile limitare la propria attenzione solo a quelle variabili che possono essere isolate ed elaborate teoricamente.

Proprio per questo il lavoro progettuale deve emergere da un processo comunicativo tra tutti gli interlocutori, tra chi "progetta" e chi "è destinatario del progettato".

Non si è soli nel territorio; il progetto e le azioni si collocano in un vasto insieme di altri progetti e azioni. Anche se non ci sono collegamenti espliciti e le cose sembrano non essere contigue, bisogna avere coscienza che sono interrelati e che si influenzano reciprocamente.

Anche per questo copiare i progetti o ipotizzare interventi, semplicemente perché altri li hanno realizzati in territori anche limitrofi, porta spesso a mettere in campo azioni che alla fine si dimostrano inutili o addirittura dannose. Troppo spesso si seguono delle mode, dei filoni progettuali che diventano dei modelli da imitare; si deve certamente guardare cos'altro viene sperimentato e realizzato e imparare dai successi e dagli errori degli altri, senza però dimenticare che il proprio contesto è unico e bisogna sempre contestualizzare problemi e soluzioni.

Conoscere ed analizzare il contesto è fondamentale per non duplicare gli interventi, per non fare azioni che altri stanno già facendo; ancora oggi troppo spesso si assiste al proliferare di proposte progettuali simili se non uguali sulle stesse fonti di finanziamento.

CAPITOLO 3

Progettazione e partecipazione

Nella dimensione processuale del lavorare per progetti rientra, come si è visto, la consapevolezza che le idee nascono all'interno di un contesto, una cultura e che le risposte ai bisogni nascono e si sviluppano al loro interno.

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

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

In qualsiasi tipo di organizzazione diventa quindi di primaria importanza, da un lato, condividere con tutti i soggetti i passi che si intendono fare e le modalità di realizzazione e, dall'altra, costituire un gruppo di lavoro che segua più da vicino lo svolgimento del progetto. Questo perché l'iniziativa sia davvero il risultato di un lavoro comune e non di pochi.

3.1 PARTECIPAZIONE INTERNA ALL'ORGANIZZAZIONE

Sempre più spesso nelle organizzazioni si sviluppa la scissione tra chi progetta e chi mette in atto le azioni, tra chi pensa a dove e come andare e chi poi effettivamente fa sì che le cose si muovano; ci sono delle persone che "fanno" senza prendere minimamente parte al processo preliminare di tipo elaborativo o a quello seguente di tipo valutativo.

Tanto meno si partecipa allo sviluppo dei processi e si svolge un compito parcellizzato, tanto più aumentano alcuni rischi:

- abbandono, dopo un breve periodo di tempo, della posizione occupata
- percezione di essere un ingranaggio di una macchina che può funzionare a prescindere dal proprio contributo
- fenomeni di delega deresponsabilizzante
- forme più o meno esplicite di opposizione alla realizzazione delle azioni progettuali
- fenomeni di gelosia e proprietà rispetto alla singola parte che si gestisce, in contrapposizione al lavoro altrui e al lavoro globale

È allora chiaro che lo sforzo del responsabile di un'organizzazione, e del referente di un progetto, deve essere indirizzato verso la ricerca di modi possibili e realistici per promuovere la partecipazione.

La partecipazione deve diventare lo stile stesso del lavoro ed uno degli elementi costitutivi, sin dalle prime azioni, del progetto specifico. Talvolta le

persone vengono coinvolte dopo che il progetto è stato approvato, ma questo non è sufficiente. Occorre trovare i modi più adatti per coinvolgere le persone tenendo conto della specificità di ciascuno. Sarebbe inutile e forse controproducente chiedere a tutti di partecipare alla fase di stesura di un progetto o di partecipare a ore di incontri per capire la strategia migliore per realizzare una certa idea. Ma è importante che le persone avvertano che la loro idea, la loro personale e parziale percezione, è fondamentale per la realizzazione complessiva, magari mettendole al corrente di quanto si sta pensando, chiedendo idee e opinioni nei momenti informali, usando in modo diverso momenti già esistenti a livello organizzativo.

Ovviamente questa non deve essere solo una “strategia”, ma qualcosa di cui si è fermamente convinti, poiché si ritiene che i punti di vista degli altri, anche se parziali, limitati o in contrasto, possano in qualche modo fornire elementi nuovi per un nuovo modo di vedere e pensare il progetto futuro.

3.2 PROGETTARE CON IL TERRITORIO E LAVORARE IN RETE

La progettazione 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 sociali. Sempre più spesso, infatti, i bandi progettuali chiedono, o impongono, la messa in rete con altri soggetti e, il più delle volte, vengono “premiati” i progetti presentati da diversi soggetti, attraverso l’attribuzione di punteggi aggiuntivi. In altri casi la progettazione condivisa è proprio un requisito di ammissibilità: il progetto deve essere presentato da un ente in rete o da un insieme di enti riuniti attraverso modalità più o meno formali.

Ma questo non deve essere il motivo principale per lavorare in rete con gli altri soggetti; se si realizza una corretta analisi dei bisogni e dei problemi di un territorio, emerge chiaramente la complessità della realtà e dei fenomeni di cui ci si vuole occupare. I cambiamenti sono spesso cambiamenti complessi e richiedono risposte complesse e articolate che una singola organizzazione non può mettere in atto da sola.

Inoltre, le risposte richiedono risorse umane ed economiche elevate; la messa in rete di soggetti diversi permette di mettere insieme risorse umane ed economiche, altrimenti non raggiungibili, creando sinergie fondamentali.

Del resto, collaborare con l’ente locale e/o con altre realtà del territorio (quali portatori di interesse rispetto al progetto) di fatto consente ad un’organizzazione “non autoreferenziale” di promuovere ed esprimere una strategia condivisa nella comunità. Infatti, ogni soggetto è parte di un sistema e vi appartiene; possiamo scegliere se collaborare o meno, se scambiare informazioni e interagire in modo formalizzato, ma non possiamo decidere di appartenere o meno a una data realtà territoriale.

Ma chi sono concretamente gli altri con cui lavorare, con cui tentare di trasformare idee, aspirazioni, bisogni in interventi specifici e risposte? Tutti i

soggetti organizzati, formalmente e non, presenti nella rete; interlocutori sono le altre organizzazioni, il mondo del volontariato, i servizi pubblici, le pubbliche amministrazioni, i diversi soggetti del Terzo Settore, le aziende. Non solo, è sempre più chiara e condivisa la necessità di coinvolgere anche i “fruatori” del progetto nel processo partecipativo.

Attraverso il coinvolgimento nel processo di “costruzione di senso” degli attori sociali, operatori ed utenti stessi è possibile, grazie alle modalità partecipative, riconoscere la progettazione come coerente con la mission degli interventi sociali.

Infatti, è ormai opinione condivisa da molti che la finalità di un intervento sociale sia lo sviluppo di processi di miglioramento dell’utenza e della comunità locale nel suo insieme e la promozione di una migliore qualità della vita, attraverso processi di *empowerment*.

Fare progettazione partecipata, coinvolgendo in questo percorso attori sociali rappresentanti della comunità locale e degli utenti stessi, diventa così parte di un processo di apprendimento finalizzato ad aumentare le consapevolezze e il protagonismo di tali soggetti. In questo senso risulta chiara la peculiarità della partecipazione: attraverso di essa si persegue e si rafforza la propria *mission*, sviluppando congruenza tra le finalità e la metodologia adottata.

Per poter avviare un processo di rete è necessario che le realtà siano consapevoli di alcuni elementi che diventano delle vere e proprie condizioni, necessarie tanto in fase di avvio quanto per la durata e la tenuta della rete:

- riconoscimento dell’identità propria e altrui
- fiducia nei confronti degli altri soggetti
- disponibilità a mettersi in discussione
- disponibilità allo scambio ed interazioni
- disponibilità a vivere e gestire i conflitti

Sapere chi si è e quale sia la propria identità organizzativa è il primo elemento fondamentale per un’interazione matura con altri soggetti. Tanto più l’identità è fragile, tanto più si è portati a difendersi dagli altri, che vengono percepiti come aggressivi ed invasivi, o ci si perde completamente nella relazione sino alla con-fusione.

Da qui il passaggio successivo è quello di “riconoscere” gli altri membri della rete; conoscerli in modo più approfondito, condizione che già favorisce il superamento di eventuali diffidenze, e considerarli attori legittimati ad intervenire nella rete in virtù delle specifiche caratteristiche che li contraddistinguono.

Questo riconoscimento favorisce l’apertura verso gli altri membri: ad ognuno di essi, cioè, ci si affida ritenendo fondato ed effettivo il contributo che ognuno può dare al funzionamento della rete e al raggiungimento degli obiettivi. Il riconoscimento, di conseguenza, aiuta a creare un clima di fiducia.

Il riconoscimento e la fiducia consentono l’attivazione delle interazioni tra i membri della rete; l’azione comune e congiunta tra i membri della rete costituisce il modo privilegiato attraverso cui si costruisce la rete.

La condivisione delle risorse costituisce l'indicatore più significativo della propensione alla collaborazione ed esprime in modo trasparente la misura della disponibilità a “mettersi in gioco” da parte di ciascuno; la reciprocità significa proprio che lo scambio di risorse (tempo, informazioni, conoscenze, competenze, attrezzature, persone, denaro, ecc.) avviene tra tutti i membri della rete.

Tuttavia, è ovvio che nelle dinamiche e nelle interazioni concrete possano emergere diversità di punti di vista sulle strategie da perseguire, sulla gerarchia degli obiettivi intermedi da raggiungere, sul modo di condividere risorse e su molti altri aspetti dello “stare in rete”. La diversità e la divergenza dei punti di vista sono, per certi aspetti, funzionali e feconde per la rete – fino a quando esse non vengono deliberatamente utilizzate per intenti distruttivi. L'atteggiamento collaborativo esige, come si può intuire, la disponibilità alla negoziazione delle prospettive e al raggiungimento di punti comuni e condivisi che rappresentino compromessi e sintesi delle posizioni. Il superamento delle situazioni conflittuali è possibile soltanto se i punti di sintesi raggiunti non sono percepiti come un esito in cui qualcuno “vince” ed altri “perdono”, ma in cui tutti quanti “vincono”, anche se in misura minore rispetto a quanto ipotizzato in partenza.

3.3 PERCHÉ “PROGETTARE CON...”

Come abbiamo appena visto, progettare con gli altri, sia internamente che esternamente all'organizzazione, non è facile e particolarmente “economico” nel breve periodo; affinché la partecipazione non resti un puro slogan ideologico, peraltro oggi molto invocato, si devono comprendere appieno i pregi e i rischi di tale modalità di lavoro.

Non bisogna pensare al lavoro di rete solo in termini di vincoli esterni, ma anche come un'opportunità per ciascuna singola organizzazione appartenente alla rete per il proprio miglioramento:

- il confronto e la collaborazione con altri soggetti permette l'ampliamento degli orizzonti culturali ed operativi, consentendo un miglioramento nel modo di affrontare le problematiche quotidiane
- una conoscenza e comprensione dei problemi e dei fenomeni sociali meno parcellizzata e più aggiornata permette alle organizzazioni di verificarsi e aggiornarsi rispetto alle proprie competenze e alle proprie scelte e priorità
- l'appartenenza alla rete costituisce un'opportunità di apprendimento e di valorizzazione delle proprie esperienze
- l'appartenenza alla rete permette lo scambio di risorse informative, umane ed economiche
- la partecipazione ad una rete consente l'acquisizione di competenze nella gestione di reti, che possono essere riproposte in altre esperienze
- l'adesione e la partecipazione attiva alla rete contribuisce a migliorare il

riconoscimento dell'organizzazione all'esterno; il riconoscimento costituisce una "ricchezza" che può essere impiegata nelle relazioni con altri soggetti individuali (per esempio può incentivare l'acquisizione di nuovi volontari) e collettivi (per esempio, può permettere l'acquisizione di legittimazione nelle relazioni istituzionali)

- l'adesione alla rete consente di ridurre i costi derivanti dall'eventuale duplicazione degli interventi nel medesimo settore condotti da organizzazioni diverse, e permette la loro razionalizzazione; le risorse liberate possono essere impiegate nell'attivazione di altri servizi o nel sostegno stesso della rete
- stare nella rete consente l'acquisizione di abilità nella gestione di tecnologie comunicative e, più in generale, permette l'accesso ad innovazioni significative nel campo della progettazione e dell'intervento
- stare in una rete significa valorizzare i propri sguardi e competenze in una visione maggiormente politica e strategica degli interventi

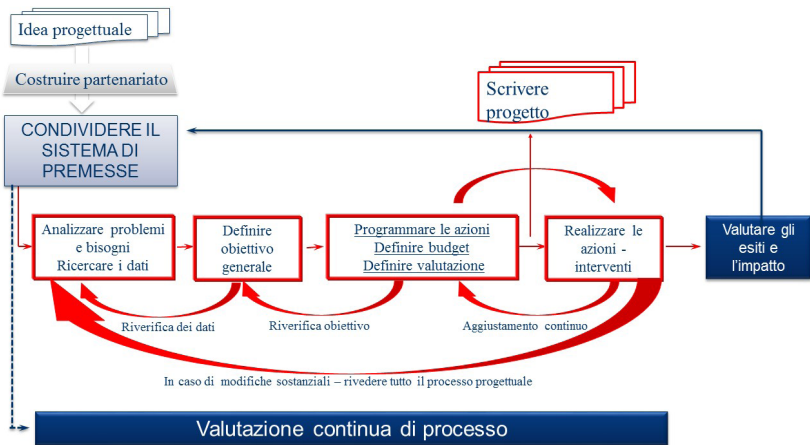
Come si è visto, è importante trovare forme e modalità per coinvolgere i soggetti del sistema nella costruzione e partecipazione, per non cadere in definizioni astratte e demagogiche, anche se tutto ciò richiede un lavoro lungo e complesso, che prevede lo sviluppo di competenze specifiche e l'utilizzo di risorse aggiuntive.

Infine non si deve dimenticare che questo approccio al lavoro progettuale è un modo per "aver cura": avere cura delle persone, dell'organizzazione, dei processi e delle relazioni. Prendersi cura dell'altro è dare attenzione ai suoi bisogni e alle sue potenzialità, ascoltarlo e stimolarlo, farlo sentire partecipe e importante per quello che sta facendo e aiutarlo a collocarsi all'interno di quello che sta accadendo. Prendersi cura è dare tempo ai tempi di ciascuno. Per chi ha la responsabilità del progetto questo è anche un modo per prendersi cura di se stesso, poiché la fatica preliminare sarà ripagata dal coinvolgimento e dal supporto degli altri e forse anche dal sentirsi meno soli e sovraccarichi.

CAPITOLO 4

Dall'idea alla scrittura del progetto

Il “processo di progettazione” si struttura come un complesso processo 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 continue verifiche. Non è possibile pensare alla progettazione come la somma delle diverse tappe, di una sequenza di tipo “causale”, ma come un sistema in continuo scambio.



Il processo può essere rappresentato con questo schema; una sequenza “logica” più che temporale di azioni interrelate tra loro. Come si vedrà, nel momento in cui si programma si sta nel contempo cercando altri dati, nella fase di intervento si dovrà ricalibrare gli obiettivi specifici e così via. Questo schema, come tutte le forme di schematizzazione, riduce la realtà complessa, ma può essere utile per avere un'idea dei passaggi logici collegati al processo progettuale.

4.1 PARTIRE DA UN'IDEA PROGETTUALE

Non è certamente possibile definire il momento esatto in cui nasce un'idea progettuale e da chi esattamente viene formulata.

Nasce nel momento in cui un assessore decide di aprire un nuovo servizio o nel momento in cui un genitore chiede di essere aiutato in quel suo specifico bisogno o quando un gruppo di operatori propone un'analisi dei bisogni della popolazione di quel territorio?

Ma forse non è molto importante definire come nasce; la cosa significativa è che alcune delle idee che si “muovono” all’interno del territorio via via inizino a trasformarsi in processi progettuali, altre invece si perderanno senza trasformarsi in nessuna azione concreta.

Non tutte le idee progettuali si trasformano in progetti; senza le idee iniziali, per quanto vaghe e confuse, non si potrà iniziare il processo progettuale.

In questa fase è necessario definire qual è la situazione che si vuole modificare e verso cosa si desidera 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, si parla di percezioni soggettive dei problemi poiché i dati che si hanno a disposizione per formulare questa lettura sono dati disordinati, parziali e non organizzati, basati spesso su sensazioni personali.

Il punto di partenza è costituito dalle conoscenze di cui già si dispone, ma anche dai diversi punti di vista esistenti in un territorio rispetto ad un determinato fenomeno.

In sintesi, si può dire che se c’è un’idea progettuale c’è un’idea di cambiamento, e se c’è bisogno di un cambiamento è perché si ritiene che esista un problema o una situazione che si pensa debba andare in modo diverso da come va ora. Purtroppo però, molto spesso, si tende a dare per scontati i problemi e le situazioni di partenza o, ancora peggio, le idee progettuali sono già le soluzioni, le risposte senza prima aver analizzato attentamente la situazione di partenza.

4.2 PRIMI PASSI PER IL PARTENARIATO

Partendo dall’idea progettuale, la prima domanda che ci si deve porre è con chi si può o si deve condividere il processo progettuale; è importante che le prime mosse verso il partenariato siano fatte sin da questo momento iniziale, perché i partner vanno coinvolti sin dall’inizio della fase di ideazione, di pensiero e condivisione dell’idea progettuale.

Nel corso del percorso il partenariato potrà modificarsi, con l’inserimento di altri soggetti o l’abbandono da parte di alcuni, ma tanto più il lavoro è seguito da tutti nelle diverse fasi tanto più semplice sarà poi la gestione del progetto.

Questa non è ancora la fase di formalizzazione dei rapporti; la definizione del contratto e delle procedure sarà il risultato del processo, cercando in ogni situazione di scegliere la forma più adatta.

È possibile costituire una ATs, se la collaborazione è limitata a un progetto specifico o un’associazione di secondo livello o altre forme “consortili”, qualora si intenda sviluppare forme durature nel tempo di collaborazione su fronti più vasti; è possibile dare vita a partnership sostanziali senza vincoli o legami giuridici, regolate da protocolli di intesa, da semplici scambi di lettere o da modalità interne di regolamentazione. Il tutto, come vedremo più

avanti, sempre tenendo conto di eventuali vincoli posti dal Bando su cui si vorrà presentare il progetto.

4.3 DEFINIRE LE PREMESSE

L'esplicitazione del sistema di premesse è il successivo passo da compiere nello sviluppo di un processo di progettazione. Occorre che siano chiare le caratteristiche degli attori che intendono portare avanti il processo progettuale ed i presupposti che li guideranno nelle azioni e nella metodologia di lavoro. Definire le premesse è necessario per la verifica ed è un atto di trasparenza verso i soggetti che si intende coinvolgere e verso i fruitori del progetto.

L'esplicitazione del sistema valoriale di riferimento, la cosiddetta *vision*, riguarda i diversi modi di leggere la realtà e i significati che le si attribuiscono. Essi portano a conoscenze, a ipotesi differenti, a modalità operative talvolta contrastanti ed è quindi di fondamentale importanza esplicitarli e condividerli con chi parteciperà al progetto.

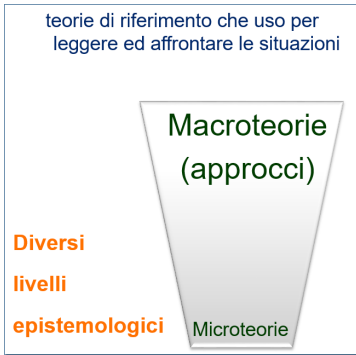
Le teorie di riferimento, ed in modo particolare i testi di G. Bateson di cui si riporta la frase nell'immagine seguente, dicono che le premesse sono un filtro al rapporto tra noi e la realtà; un filtro non eliminabile ma conoscibile e quindi decodificabile.



LA CONOSCENZA DIPENDE DA PRECONCETTI
NON POSSIAMO **ELIMINARLI**
MA POSSIAMO **CONOSCERLI**

Esistono due livelli di premesse: uno teorico, derivato da quello che altri hanno scritto e teorizzato nel corso della storia, ed uno personale dato dall'insieme delle esperienze rielaborate, che si evidenzia nell'attribuzione di significato alle parole che vengono utilizzate nel linguaggio comune.

Teorie



Personali



I progetti hanno le basi nella “visione del mondo” che ciascuno ha, e si traducono in una serie di “parole chiave” che verranno poi inserite nel testo del progetto.

L'idea di autonomia, di disabilità, di integrazione, di maturità e così via sono alla base del modo di percepire la realtà e sono i concetti che daranno una direzione al progetto stesso.

Senza tale consapevolezza si rischia di compiere azioni operative incongrue o addirittura dannose per il processo di trasformazione, senza peraltro capire “come mai”. Infine non si deve dimenticare che anche gli altri, soprattutto i destinatari di progetto, potrebbero avere premesse e modi di vedere la realtà diversi. Non tenerne conto è un grave errore che potrebbe portare a realizzare progetti ed interventi non di per sé sbagliati ma non coerenti con le persone a cui si pensa di rivolgersi.

4.4 RICERCARE: ALBERO DEI PROBLEMI, BISOGNI E RICERCA DEI DATI

Dalla prima definizione generica del problema si comincia a cercare di approfondire le situazioni che si vogliono affrontare e che porteranno a dare una direzione al progetto.

Innanzitutto è necessario distinguere tra problemi e bisogni; il bisogno focalizza l'attenzione sull'effetto ed è espresso in termini di necessità, carenza, malessere, disagio, mentre il problema declina i diversi fattori che concorrono, in termini di concause, a generare il bisogno.

Il lavoro da fare rispetto al problema intorno cui si vuole lavorare è:
Contestualizzarlo

- Descrivere la situazione di partenza percepita come negativa, non funzionale o che comunque si intende modificare

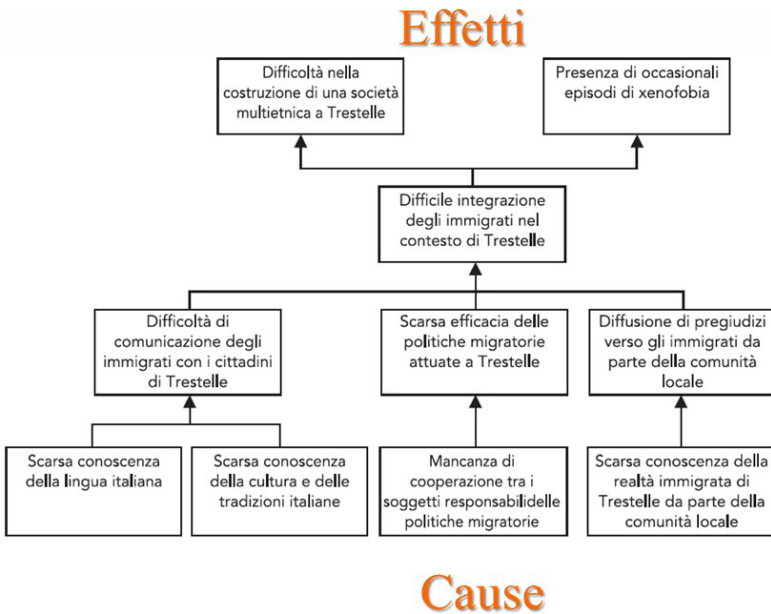
Argomentarlo e legittimarlo

- Individuare i diversi fenomeni e le loro correlazioni
- Analizzare i fatti e le evidenze locali (sintomi, eventi eclatanti, domande delle persone coinvolte)

- Circoscrivere la popolazione interessata ai fenomeni
- Definire le variabili in gioco ed i fattori correlati (concause e derivanti)
- Andamento dei fenomeni nel tempo e loro evoluzione

Per questo lavoro la metodologia dell'albero dei problemi può aiutare ad evidenziare e sistematizzare.

Una volta identificato un numero ampio di problemi, è possibile costruire l'albero dei problemi, vale a dire un diagramma che illustri, in senso verticale dal basso verso l'alto, i legami causa-effetto tra i problemi identificati e le concause che concorrono a determinare le situazioni.



La logica del lavoro è quella della scomposizione del problema e dei fenomeni osservati per poi ricollocarli all'interno di un quadro di insieme che ne evidenzia le correlazioni ed i legami.

Una volta fatto il quadro complessivo, e nel mentre lo si specifica nei dettagli, è bene iniziare a raccogliere e sistematizzare una serie di informazioni e di dati sia di tipo qualitativo sia di tipo quantitativo che possano essere utili per dare oggettività alla lettura del problema.

Di seguito alcuni dei dati da ricercare:

- Bisogni

- o Analisi quantitativa
- o Percezioni del bisogno da parte dei soggetti coinvolti
- o Percezione di altri attori
- Altre risposte presenti sul territorio
- Disponibilità di altri attori coinvolgibili (altri partner)
- Vincoli formali, normativi e legislativi
- Risorse ed opportunità interne

Un aspetto specifico dell'analisi dei dati è quello relativo all'analisi dei bisogni, che rappresenta un elemento cruciale della progettazione. Infatti è il momento in cui, attraverso la lettura dei "dati oggettivi" cercati, si conferma o si 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.

Ma l'analisi dei bisogni non può prescindere dall'analisi della domanda, cioè dall'analisi dei condizionamenti e delle forme in cui gli stessi bisogni trovano esplicitazione. Occorre distinguere, ad esempio, tra domande poste dal territorio, da singoli o da gruppi e comprendere quanto esse siano correlate al "potere sociale" ricoperto. Così come occorre capire quanto le domande poste siano coerenti con i bisogni effettivi e quali contenuti impliciti eventualmente racchiudano o, ancora, quali domande non riescano o non possano essere espresse da chi si trova in situazione di bisogno.

Ovviamente si cercheranno i dati in base alla definizione dell'albero dei problemi e nel contempo, in base ai dati che si troveranno, andrà modificata l'analisi stessa, in un continuo lavoro per aggiustamenti.

Di seguito alcuni riferimenti rispetto alle fonti da cui reperire le informazioni necessarie.

Fonti informative	Informazioni
Bibliografiche e Ricerche	Letterature ed interpretazioni del problema, connessioni tra fenomeni, elementi normativi ...
Statistiche	Dati sulla popolazione target, dati sui territori e sui cambiamenti, profili, andamento demografico ...
Rilevazioni/ricerche ad hoc	Informazioni specifiche su dati non già raccolti o sistematizzati
Interviste/colloqui	Analisi qualitative dei fenomeni, raccolta delle percezioni, disponibilità al cambiamento o al coinvolgimento nel processo progettuale

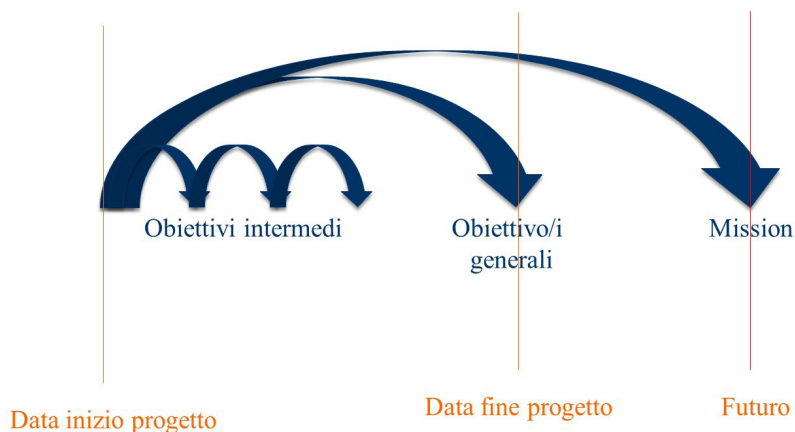
I dati raccolti costituiranno la “mappa” su cui basare il seguito del processo progettuale; disegnare la “mappa” è necessario per comprendere la situazione ma anche per trasmettere ad altri, soprattutto nella fase di scrittura del formulario in cui si dovrà far comprendere bene per quale motivo il progetto può essere utile o addirittura necessario.

4.5 PROGETTARE: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Dopo tali passaggi è possibile definire con una certa precisione gli obiettivi del progetto.

Prima di fare questo, tuttavia, è importante che l'organizzazione formuli una dichiarazione della sua *mission*, cioè della sua ragion d'essere, dei suoi scopi e della sua unicità. Ciò potrebbe sembrare superfluo in quanto generalmente si ritiene che i componenti siano consapevoli degli scopi statutari della stessa. Spesso però il mutare del tempo e il ricambio naturale delle persone 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 a una strategia complessiva di lungo periodo.

La *mission*, però, non va confusa con l'obiettivo generale o finale del progetto; collocandosi nel futuro è l'elemento che dà la direzione all'agire e contiene l'obiettivo/i che con il progetto si vuole raggiungere. In questa fase il passaggio da compiere è quello di definire “la cosa ultima” che si intende raggiungere con il progetto, con le specifiche azioni ad esso correlate; in altre parole è la definizione della direzione, del “dove si vuole arrivare”.



Fissare un obiettivo generale significa stabilire lo scopo del progetto: se si conosce qual è il fine a cui si vuole tendere probabilmente si riuscirà ad utilizzare le iniziative in modo appropriato anziché disperderle. Nonostante ciò sia abbastanza evidente, la definizione degli obiettivi spesso viene effettuata in modo piuttosto confuso.

Infine bisogna stare attenti a non confondere l'obiettivo generale con i diversi obiettivi intermedi, che nella successiva fase di programmazione andranno definiti; un obiettivo non è di per sé finale o intermedio, dipende dal progetto e dalla sua costruzione logica.

In un progetto di educazione alimentare dei bambini nelle scuole elementari, formare le maestre potrebbe essere un obiettivo intermedio funzionale al miglioramento, entro la fine del progetto, delle abitudini alimentari dei bambini. Ma lo stesso obiettivo potrebbe essere, in un altro progetto, l'obiettivo finale propedeutico poi ad un proseguimento successivo ed autonomo del lavoro da parte delle maestre.

Ma come fare per fissare un buon obiettivo? Nel definire gli obiettivi dovremmo ricordare che essi devono essere S.M.A.R.T.¹:

Specific

L'obiettivo fissato deve essere specifico; il fine che ci si propone deve essere chiaro e non un'espressione vaga o generica.

Measurable

L'obiettivo deve essere misurabile, cioè si dovrà poter capire se il risultato atteso è stato raggiunto o meno e, eventualmente, quanto si è lontani dal suo raggiungimento.

Achievable

L'obiettivo deve essere realizzabile date le risorse e le capacità a propria disposizione. Esso non deve essere impossibile da raggiungere; nel fissare gli obiettivi occorre tenere conto anche delle capacità e delle abilità necessarie per eseguire le azioni necessarie.

Realistic

Deve essere correlato ad un contesto specifico, con i suoi punti di forza e di debolezza, e realisticamente raggiungibile date le risorse e i mezzi a disposizione.

Time Related

L'obiettivo deve essere basato sul tempo; occorre determinare il periodo di tempo entro il quale l'obiettivo può e deve essere realizzato.

4.6 PROGRAMMARE: PIANIFICAZIONE DEL LAVORO

Definite le finalità e gli obiettivi, cioè "dove andare", occorre anche interrogarsi su quali metodologie e strumenti utilizzare, cioè su "come andare". Esistono, infatti, modi diversi di raggiungere un obiettivo e non tutte le metodologie sono coerenti con ogni obiettivo.

Bisogna passare così alla fase della programmazione, attraverso queste fasi di

¹ Acronimo che sintetizza il metodo descritto da Peter Drucker nel suo libro *The Practice of Management* (1954).

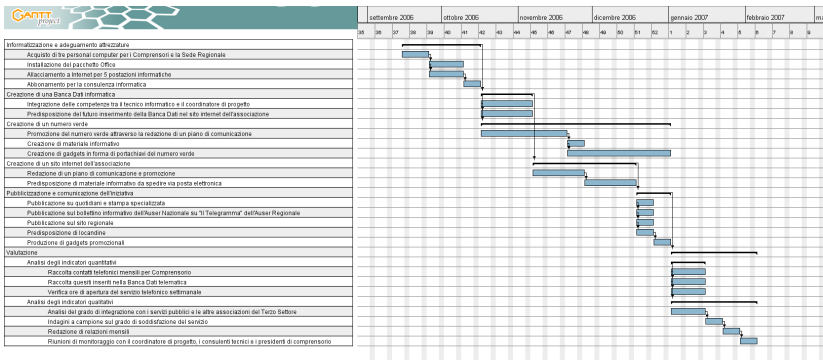
lavoro:

- declinare obiettivo generale in sotto obiettivi
- definire per ogni sotto obiettivo l'azione atta a raggiungerlo
- definire tempi per ogni azione
- definire i legami tra le azioni
- attribuire le risorse, umane e materiali, necessarie per la realizzazione di ogni azione

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, economiche, strumentali, ecc., 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 le persone coinvolte nel progetto.

La variabile tempo nelle fasi di pianificazione e, successivamente, di realizzazione è fondamentale. Spesso non viene considerata ed è causa di molti fallimenti. Esiste, nel processo di maturazione e cambiamento, una gradualità sequenziale e un'opportunità temporale per compiere i passi necessari.

Per programmare le azioni è possibile utilizzare il diagramma di Gantt², che consente di dare una rappresentazione grafico-temporale della sequenza delle azioni.



La creazione di un diagramma di Gantt ci costringe a ragionare in termini di sequenza delle azioni, delle loro relazioni e della loro durata; un'azione che può essere realizzata parallelamente ad un'altra produce effetti, sull'intero progetto, molto diversi rispetto a quella che può partire solo a condizione che l'altra azione sia terminata (legame Inizio-Inizio il primo e Fine-Inizio il

² Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense Henry Laurence Gantt (1861-1919), che si occupava di scienze sociali e che lo ideò nel 1917. Il diagramma di Gantt, usato principalmente nelle attività di *project management*, è costruito partendo da un asse orizzontale, a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, e da un asse verticale, a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto stesso.

secondo). La durata dell'intero progetto dipende non solo dalla durata delle singole azioni ma anche dai loro legami; una cattiva programmazione, che non tenga conto in modo corretto dei legami, può produrre gravi problemi nella realizzazione e nel rispetto dei tempi previsti/richiesti.

Il diagramma di Gantt, oltre ad essere un ottimo modo per visualizzare, permette anche un ottimo controllo in fase di realizzazione; durante la gestione del progetto consente di visualizzare lo scarto tra dove si pensava di dovere essere in un determinato momento e dove effettivamente si è, permettendo così di aggiustare il tiro.

Una buona programmazione, inoltre, è fondamentale per la fase di pianificazione finanziaria: attraverso un'operazione analitica, si va ad attribuire un costo a ciascuna azione e successivamente si andrà a ricomporre i costi in un quadro unitario e sintetico.

4.7 COSTRUZIONE DEL PIANO DEI COSTI

Se si sono definiti correttamente i tempi delle singole azioni e le risorse associate, sarà molto più semplice comporre il quadro dei costi in modo analitico e realistico, costruendo così un budget più facilmente rendicontabile³.

L'attività di progettazione, rispetto alla parte dei costi, deve essere collegata a:

- previsione economica (definizione dei costi e delle entrate, che nel caso dei bandi non sono solo costituite dal finanziamento dell'Ente erogatore ma devono tener conto degli aspetti legati al cofinanziamento)
- pianificazione finanziaria (scansione temporale delle entrate e delle uscite di cassa)

Per impostare il budget si dovrà:

- quantificare economicamente le risorse necessarie per la realizzazione di ogni fase o azione del progetto (costi diretti)
- imputare pro quota, se e nella misura prevista dal bando, una parte di spese gestionali (relative alla gestione dell'intera struttura, costi indiretti)
- e si dovrà poi verificare se il budget così composto rispetta gli eventuali vincoli presenti nel bando o in generale richiesti dall'Ente erogatore.

Infine bisogna sempre tener conto che il piano dei costi va pensato anche in termini di "rendicontabilità" dei costi stessi di progetto. Questo perché alla fine del progetto o in tranche intermedie, se e nelle percentuali previste dal bando:

- le spese andranno effettivamente sostenute
- i costi andranno rendicontati con pezze giustificative fiscalmente valide
- le spese andranno quietanzate nel periodo del progetto

³ Questo aspetto specifico viene affrontato in modo specifico nel capitolo 6.1 curato da Matteo Busnelli.

4.8 VALUTARE

Sin dalla sua attivazione il processo progettuale si svolge parallelamente ad almeno un altro processo: quello valutativo⁴.

La valutazione può essere definita come un processo di conoscenza rivolto a formulare un giudizio costante su quanto accade. 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 descrivere, misurare, verificare, qualificare la realtà.

È bene che anche l'intero processo di valutazione venga realizzato dal gruppo di progetto al fine di considerare i diversi profili del progetto: finanziario, amministrativo, etico-valoriale, ecc.

La valutazione, provando a codificare almeno tre momenti, può essere realizzata:

- prima (o 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 (o 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
- fine/dopo (o ex post), come operazione di rilettura dell'intero intervento e verifica del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dichiarati nel progetto

	Prima	Durante	Fine	Dopo
Processo				
Monitoraggio				
Impatto				
Follow up				

La valutazione, se condivisa, diventa una preziosa occasione di scambio, una riflessione che conduce alla crescita dell'organizzazione e dei soggetti coinvolti nell'intervento.

Elemento chiave per la buona riuscita di un progetto è l'accompagnamento

⁴ Il tema valutazione viene approfondito nel capitolo 6.2 curato da Ugo De Ambrogio.

costante del processo con azioni atte a comprendere quanto sta accadendo e a valutare il complessivo andamento del percorso.

Necessario allora dotare il progetto di un sistema di monitoraggio costante, cioè di sistemi di accompagnamento e di verifica delle singole azioni messe in atto. Il monitoraggio consente di analizzare lo scarto tra i risultati attesi e quelli conseguiti e, attraverso la comprensione e l'interpretazione delle motivazioni, permette di correggere costantemente il "tiro". Il lavoro di lettura e decodifica dei "feed-back" che pervengono, a tutti i soggetti coinvolti, durante lo svolgimento delle singole "azioni" consente anche di "correggere" gli obiettivi iniziali e le ipotesi di percorso, andando cioè a porre dei correttivi non solo alle azioni ma alla struttura ed alla logica stessa del progetto.

Anche per questo, l'esplicitazione iniziale del sistema di premesse consente l'attuazione coerente e corretta di questo lavoro, in quanto pone un indice di riferimento entro cui collocare il processo di revisione. La definizione e la condivisione delle premesse consente di verificare la congruenza delle singole azioni messe in atto con le premesse stesse. La mancanza di questo sistema di valutazione può portare facilmente a deviazioni da quelle che sono le definizioni iniziali, senza che ciò possa essere evidenziato. È importante sapere che durante un processo progettuale è possibile cambiare strada, ma è necessario avere chiarezza sulla direzione e possedere chiari sistemi di orientamento.

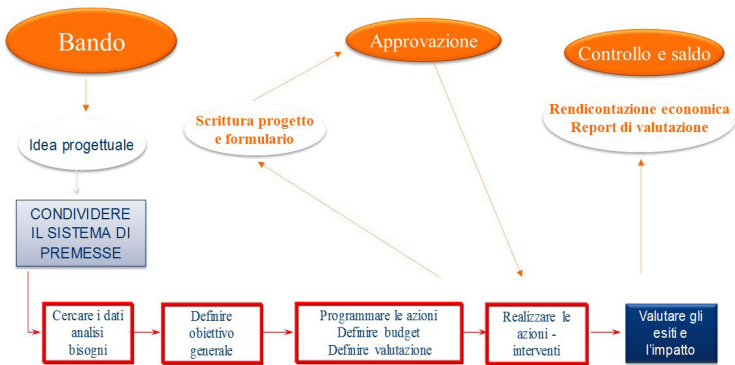
Si deve però tenere conto del fatto che esistono alcuni elementi che possono rendere il lavoro di valutazione molto difficile o, in alcuni casi, impossibile e bisogna lavorare per evitarli o limitarli sin dalle prime fasi del lavoro:

- obiettivi di progetto oscuri o vaghi
- conflitti o divergenze tra i soggetti coinvolti circa le finalità del progetto
- poca chiarezza rispetto alle risorse, umane ed economiche, a disposizione del processo valutativo
- valutazione intesa come strumento di conferma ed approvazione e non come elemento che può anche mettere in discussione le premesse di partenza e il lavoro svolto

CAPITOLO 5

Bandi e formulari

Come esplicitato nella premessa, è importante vedere come affrontare il processo progettuale dal punto di vista logico e, successivamente, capire come inserire questi elementi nei diversi passaggi rispettando i vincoli posti dal sistema dei bandi, dalla loro emanazione alla fase finale di controllo e saldo. Il processo progettuale si inserisce nelle fasi previste dalle diverse forme di finanziamento tramite bando, così come evidenziato dal seguente schema.



5.1 COME AFFRONTARE BANDI E FORMULARI

Molto spesso uno dei più grandi deterrenti di fronte alla progettazione su bando è proprio la quantità di fogli scritti che una persona si trova davanti: delibere quadro che definiscono le linee politiche generali, delibere specifiche attuative, bandi veri e propri, formulari da riempire e tanti allegati necessari per la compilazione. In alcuni casi è possibile arrivare a diverse centinaia di pagine scritte, ma anche nei casi più semplici occorre fare fronte ad alcune decine di fogli.

Il secondo problema che si incontra è il modo in cui i contenuti sono espressi (spesso con un linguaggio legislativo e tecnico di settore) e 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, è spesso diversa da quella di chi legge.

Il problema è quindi di orientamento da una parte e di ordine logico dall'altra. Ovvero, è necessario dotarsi di una bussola mentale per districarsi tra le "fitte selve" create dalle parole e, nel contempo, occorre imparare a scegliere

la sequenza logica con cui cercare e riorganizzare le informazioni, sapendo che in molti casi un'informazione è discriminante per quella successiva o può determinare l'interruzione della lettura del bando stesso.

Iniziando a leggere un bando si deve partire da questi quattro elementi:

- scadenza
- soggetti ammissibili
- i destinatari del progetto
- priorità o "linee" esclusive di intervento (contenuto del progetto)

5.2 SCADENZA

La prima informazione da cercare è proprio la scadenza del bando. Sembra banale e ovvio, ma non è così; 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 di 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 è possibile ricercare in merito alla scadenza. In primo luogo, la data di scadenza per la presentazione della domanda. Ovviamente, 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 è possibile anche cercare di capire (nel bando stesso o in testi ad essi correlati) se vi sono altre possibili scadenze; esistono, infatti, alcuni bandi detti "aperti" che hanno, oltre a una scadenza specifica, anche periodi di presentazione ripetuti nel tempo.

Inoltre occorre capire se il bando in oggetto ha una scadenza di uscita regolare e predefinita. Essa può variare o può non essere definita in modo preciso. Anche se si è in ritardo per la scadenza imminente, si può già iniziare ad avviare il processo per la scadenza successiva, superando, di fatto, la pessima abitudine di fare sempre le cose all'ultimo momento.

È necessario infine cercare di essere sempre informati sul bando che interessa; talvolta ci sono proroghe sulle scadenze di alcuni bandi o la creazione di progetti ponte – un modo per recuperare fondi non spesi, ma già stanziati per quella specifica azione o area di intervento.

5.3 SOGGETTI AMMISSIBILI

I bandi spesso indicano quali sono i soggetti, attraverso la definizione della forma giuridica, che possono partecipare.

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

- Promotore o responsabile: il soggetto che promuove, coordina, tiene le fila anche amministrative del progetto
- Partner: soggetto che collabora o partecipa ad alcune azioni; i partner

possono essere attivi, ovvero svolgere delle azioni, o passivi, ovvero essere coloro che ricevono alcune azioni specifiche⁵

Alcuni bandi prevedono che il promotore sia un Ente pubblico che, a sua volta, identifica sul territorio enti del terzo settore in qualità di attuatori delle azioni. In questa fase, quindi, occorre vedere cosa prevede il bando rispetto ai soggetti che possono presentare il progetto e quali requisiti devono avere in merito alla forma giuridica.

Occorre quindi collocare questa analisi all'interno della scelta del ruolo che si vuole avere all'interno del progetto: qualora non sia possibile partecipare direttamente, è possibile proporre ad altri enti il ruolo di responsabile, collaborando con essi per la presentazione e la realizzazione, in qualità di partner.

5.4 PRIORITÀ E STRUMENTI ATTUATIVI

Accertato che sia possibile partecipare al bando e che si sia ancora in tempo per presentarlo, occorre prestare ancora alcune attenzioni.

Ogni bando definisce alcune priorità di attenzione o linee esclusive ed alcuni strumenti attuativi realizzabili. Ovvero un bando può definire che i progetti debbano occuparsi di un certo problema o che possano essere finanziati solo certi tipi di intervento o certi servizi.

Questa analisi serve per capire se l'idea progettuale da cui si parte può trovare una collocazione o se questo non è il bando adatto, consentendo così di decidere se procedere nel lavoro o tralasciare.

5.5 DESTINATARI

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

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

5.6 VINCOLI ECONOMICI: QUANTI PROGETTI?

I vincoli economici sono di varia natura, alcuni relativi all'insieme dei progetti

⁵ 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.

finanziabili e 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 relativa alle aree territoriali regionali, come in alcuni bandi a livello nazionale. 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.

Ma perché ci si deve perdere in mezzo a una quantità di numeri e cifre non sempre facilmente comprensibili?

In primo luogo la lettura di questo dato consente di capire l'entità delle disponibilità finanziarie e, di conseguenza, di avere una prima idea sull'orientamento, da parte dell'ente erogatore, verso quel tipo di area progettuale. Ma questo dato assume una rilevanza cruciale associato a 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 permette di capire quanti progetti, nell'ipotesi in cui tutte le domande chiedano il massimo, potrebbero essere finanziati.

Sulla base di calcoli statistici, calcolando la media tra chi chiede il massimo e chi chiede cifre inferiori, è possibile ipotizzare il numero dei progetti potenzialmente finanziabili.

Ad esempio, questo calcolo consente ad un'organizzazione di valutare se è opportuno presentare un progetto in un bando aperto a tutti i soggetti presenti nel territorio nazionale e che prevedibilmente finanzia al massimo venti progetti.

5.7 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, alcuni vincoli rispetto ai costi massimi ammissibili per le singole voci di costo.

Si va dal massimo dettaglio dei progetti del Fondo sociale europeo alla definizione di alcuni parametri generali, come ad esempio il bando finanziato dalla Legge 266/91.

Vi possono essere dei limiti rispetto al costo di certe prestazioni, alcune tipologie di spesa non possono superare una data percentuale
costi di progettazione non superiori al 5% del costo complessivo del progetto, spese per acquisto di attrezzature e beni durevoli non superiori al 40%
mentre alcuni costi possono non essere affatto riconosciuti
ad esempio, l'acquisto di strumentazione informatica/didattica o la ristrutturazione di immobili.

È importante andare a verificare questi vincoli prima di iniziare a scrivere

nel dettaglio il progetto perché alcuni parametri potrebbero non essere congruenti con l'idea progettuale.

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

5.8 VINCOLI ECONOMICI: COFINANZIAMENTO

Altro elemento ormai presente nella quasi totalità dei bandi è il cofinanziamento.

La voce cofinanziamento, introdotta molti anni fa dai progetti europei e ora presente anche in alcuni bandi di privati o di fondazioni, ha una sua logica precisa: l'ente finanzia il progetto a patto che il soggetto che lo realizza investa risorse proprie, economiche e umane⁶.

La percentuale di cofinanziamento richiesto varia 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 imprese al 10% di alcuni bandi rivolti esclusivamente alle organizzazioni di volontariato.

La quota di cofinanziamento può essere composta da varie voci di costo del progetto, 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.

Solo da poco tempo è possibile valorizzare il lavoro volontario; ovvero è possibile indicare come parziale quota di cofinanziamento il costo presunto del lavoro volontario. Non viene retribuito il lavoro dei volontari, ma si riconosce che l'opera prestata dai volontari costituisca un costo figurato che l'organizzazione sostiene per la realizzazione del progetto. Nonostante abbia degli innegabili rischi, questa nuova modalità permette agli enti di volontariato e, più in generale, a molti del Terzo Settore di partecipare ai bandi progettuali.

5.9 VINCOLI TEMPORALI

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

La durata massima del progetto è il primo elemento che è necessario identificare; quasi sempre i bandi definiscono un tempo massimo entro cui il progetto dovrà essere realizzato. Conoscere questo dato permette di capire se

⁶ Questa logica, in parte ereditata dai progetti europei rivolti alle aziende private profit spesso complica le cose a chi, come il più delle volte capita nel mondo del Terzo Settore, non ha altre risorse e dalle proprie attività non trae utili o, comunque, non ne trae a sufficienza per poter essere reinvestiti in altri progetti.

l'orizzonte temporale previsto è coerente con quanto espresso dal bando e/o se è possibile/necessario 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 all'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 fissata a priori. Questa seconda modalità è estremamente problematica perché spesso, a causa dei ritardi burocratici nell'approvazione del progetto, nella stipula della convenzione e di altri imprevisti di percorso, il progetto riesce a partire molto a ridosso della data di scadenza, costringendo a realizzare in tempi molto compressi azioni previste in un modo completamente diverso.

Il bando per l'anno europeo del Disabile, di alcuni anni orsono, prevedeva una durata massima di un anno, ma se si sommavano tutti i tempi tecnici previsti e si mettevano in relazione al termine inderogabile entro cui sarebbero dovuti terminare, già dalla uscita del bando era chiaro che il progetto non avrebbe avuto più di 6 mesi per la sua realizzazione.

5.10 VINCOLI PROCEDURALI

Infine esistono altri piccoli vincoli da analizzare. Il più delle volte il bando prevede delle specifiche modalità di presentazione che vanno rispettate, pena la non ammissibilità del progetto. Tra queste, l'utilizzo dei formulari appositamente predisposti e i facsimili di presentazione, che prevedono la presenza di alcuni dati specifici.

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 data⁷, indipendentemente dal mezzo con cui la domanda perviene e dalla data in cui è stata spedita. Il tema della scadenza è ad oggi oramai legato alla presentazione online, utilizzati sempre più spesso dagli enti erogatori, dei formulari e dei materiali correlati. Buona cosa, anche in questo caso, è non ridursi all'ultimo momento per l'invio.

Gli imprevisti informatici e telematici, dovuti ad esempio a problemi di banda di trasmissione o di caduta della rete Internet, hanno spesso bloccato l'invio corretto dei materiali, portando a buttare via mesi di lavoro.

Infine, vale la pena controllare se sono esplicitamente previste particolari procedure successive all'approvazione del progetto. Non sappiamo ancora in questa fase se il progetto verrà approvato, ma vale la pena sapere quali impegni ci aspettano nel caso di una sua approvazione.

Un bando, ad esempio, prevede che solo in caso di attribuzione di finanziamento dovrà essere presentato il bilancio certificato da una società di revisione conta-

⁷ Fa fede la data di protocollo di arrivo.

bile: se si è a conoscenza del fatto che il bilancio dell'organizzazione non sarà certificabile secondo i criteri non richiesti, ad esempio, a molte organizzazioni del terzo settore, pur nella sua correttezza e completezza, è inutile perdere tempo per presentare la domanda.

5.11 NEI PANNI DI CHI VALUTERÀ

Dopo aver accertato che il bando in questione ha una certa attinenza con l'idea, che esistono tutti i requisiti per parteciparvi e che sono stati analizzati attentamente tutti i vincoli e i limiti posti dal bando in questione, si può passare alla compilazione del formulario.

Una prima attenzione generale è quella di non dare nulla per scontato. Troppo spesso quando si scrive un progetto si danno per scontate un'infinità di aspetti che si riveleranno poi decisive 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. È risaputo 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 si sa chi sia, che grado di dimestichezza abbia con quanto si sta 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 quindi opportuno presentare dati verificabili, letture complesse e articolate della realtà e dei fenomeni di cui ci si vuole occupare; bisogna rendere il più chiaro e "dimostrato" possibile il perché della necessità di realizzare proprio quell'idea che si ha in mente.

Non esistono azioni di per sé necessarie o oggettivamente valide. Questi aspetti vanno dimostrati anche con la presentazione dei dati e delle informazioni raccolte nella fase di analisi dei problemi.

Solo per fare alcuni esempi: un Centro di Aggregazione può avere un senso in un territorio e non averne alcuno in un altro; 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 alcuno in ambiente urbanizzato.

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

Un buon modo per verificare quanto il progetto sia effettivamente comprensibile agli occhi di terzi è quello di farlo leggere a una persona competente nell'argomento 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; ci sarà comunque tempo e modo per migliorare quanto si sta facendo.

Oltre a cercare di rendere il progetto comprensibile a chi lo leggerà e lo valuterà, occorre conoscere e tenere conto dei criteri e modalità con cui verrà valutato.

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

In altri casi, invece, sono definite le aree che verranno sottoposte a valutazione e i criteri di massima con cui verranno misurate.

Tra questi, ad esempio, la chiarezza e l'accuratezza nella formulazione degli obiettivi, la coerenza tra obiettivi e piano operativo, l'individuazione di strumenti e modalità per la verifica intermedia e finale del progetto.

In altri casi ancora vengono definite le priorità e le caratteristiche secondo cui saranno valutati i progetti *ad esempio, il contrasto di forme di disagio, una particolare innovatività con spiccata valenza sociale, la promozione di collaborazioni e sinergie, la costituzione di reti e la promozione di interventi pilota finalizzati a mettere a punto modelli di intervento.*

Esiste poi un'infinita serie di elementi che diventano fondamentali al fine della valutazione del progetto: imparare a evidenziarli e in alcuni casi quasi a "sco-varli" può fare la differenza nell'approvazione e nel finanziamento del progetto.

Tra questi, ad esempio, si segnala il fatto di aver già presentato richiesta e ricevuto finanziamenti in edizioni precedenti di un medesimo bando, la quota più o meno elevata di cofinanziamento e la qualità delle persone coinvolte nella realizzazione del progetto.

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 tema altrettanto importante e ricco di significati: la gestione di un progetto.

CAPITOLO 6

Approfondimenti

Di seguito viene dato spazio a quattro approfondimenti, curati da professionisti esperti del settore che seguono attività progettuali in modo diretto, molto importanti per affrontare in modo consapevole un processo progettuale.

I primi due, sulla tematica del piano dei costi e della valutazione, si collegano strettamente ai contenuti espressi nei capitoli precedenti, mentre gli altri due, su innovazione e comunicazione, affrontano tematiche che stanno entrando in modo sempre più preciso e puntuale nei bandi di finanziamento e nella conseguente progettazione.

6.1 GLI ENTI DEL TERZO SETTORE, LA PROGETTAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA: CONSIGLI PRATICI (MATTEO BUSNELLI)

Negli ultimi 20 anni Il Terzo Settore ha visto un crescente riconoscimento del proprio ruolo di soggetto promotore e realizzatore di politiche culturali, ambientali e sociali nei territori.

Tale riconoscimento ha portato con sé la delega alla realizzazione di interventi con conseguente crescente assegnazione di risorse economiche.

A fronte tuttavia di un aumento di risorse, sono cambiate le modalità di erogazione delle stesse: i cosiddetti “finanziamenti a pioggia” (riconoscimenti economici all'ordinaria attività che un'organizzazione era in grado a consuntivo di dimostrare) sono stati quasi integralmente sostituiti da erogazioni concesse a fronte di progetti che i finanziatori si riservano di valutare in termini di meritevolezza, innovazione degli interventi, sostenibilità nel tempo, ecc.

Gli enti hanno dovuto strutturare e sistematizzare in modo logico le iniziative che intendono svolgere, individuando gli obiettivi che si propongono di conseguire, le azioni che intendono intraprendere e le risorse necessarie per svolgere tali azioni. In sintesi, stanno imparando a *progettare*.

Nel caso in cui l'attività di progettazione sia finalizzata alla richiesta di fondi e contributi, l'Ente non può limitarsi ad effettuare una programmazione delle attività, ma deve essere in grado di collegare a questa la previsione economica (definizione dei costi e dei ricavi) e la pianificazione finanziaria (scansione temporale delle entrate e delle uscite di cassa) dell'intervento.

La pianificazione economica e finanziaria degli interventi è essenziale per almeno due motivi:

- Occorre assicurare alle proprie organizzazioni sostenibilità nel tempo; essere un soggetto non profit non significa non prestare attenzione alla

dimensione economica. Se il mio Ente è in grado di leggere molto bene i bisogni del territorio, se riesce a dare risposte a tali bisogni e a conseguire i risultati attesi ma non è in grado di valutarne la sostenibilità economica e/o finanziaria, rischia di dover interrompere l'attività per mancanza di risorse, "bruciando" così anche un capitale intangibile costituito da esperienze, competenze, relazioni, spirito volontaristico e così via.

- La coerenza del piano economico (budget) rispetto agli obiettivi di progetto e alle azioni per conseguirli è uno dei criteri con cui i finanziatori valutano le richieste di contributo. Se si sovrastima la quantificazione economica delle risorse, il progetto verrà considerato magari poco efficiente (costa troppo!) anche se efficace. Se al contrario le risorse vengono sottostimate rispetto alle azioni da implementare, il progetto potrà essere giudicato come difficilmente in grado di raggiungere parametri di efficacia soddisfacenti.

6.1.1 Il costo pieno di progetto

Definire il piano economico di un progetto significa preventivare i costi delle risorse necessarie per realizzare le azioni utili a conseguire gli obiettivi che ci siamo posti di raggiungere con il progetto e individuare le modalità per coprire tali costi.

Quando partecipiamo ad un bando o presentiamo una richiesta di contributo dobbiamo quantificare il "Costo pieno di progetto", dovremo poi valutare quanto, di questo, sarà coperto dal contributo e quante risorse invece dovremo garantire in autofinanziamento o ricercando risorse altre.

Ma cosa intendiamo per *costo pieno di progetto*?

Il costo pieno è **una definizione di costo che tiene conto di tutte le componenti di spesa sostenute** (costi diretti, specifici e comuni e costi generali).

Per arrivare alla determinazione del Costo pieno di progetto, chi imposta dovrà infatti:

1. quantificare le risorse (personale, materiale, attrezzature, ecc.) necessarie per la realizzazione di ogni fase dell'attività (**costi diretti siano essi comuni che specifici**)
2. imputare in quota parte le spese gestionali (relative alla gestione dell'intera struttura, **costi indiretti**)

I costi diretti specifici sono i costi direttamente ed oggettivamente attribuibili al progetto, senza applicare alcuna base di ripartizione. Ad esempio, costi diretti possono essere riferiti ai canoni di locazione pagati per la sede utilizzata unicamente per il progetto, al costo del personale che opera esclusivamente per il progetto.

I costi diretti comuni si riferiscono invece a risorse che vengono impiegate in via non esclusiva per il progetto. Proviamo a pensare al personale che opera

su più progetti contemporaneamente o al costo di locazione di uno spazio che solo in parte è sede delle attività per cui stiamo elaborando il budget. Tali costi possono essere allocati ai vari progetti mediante un criterio di ripartizione da definire. Ad esempio i costi del personale possono essere ripartiti in base al numero delle ore che si svolgono per le diverse attività, il costo di locazione in base ai metri quadri occupati da ciascuna iniziativa.

I criteri di ripartizione dei costi diretti comuni possono essere indicati nei bandi di finanziamento o, più frequentemente, nei manuali di rendicontazione. In mancanza di indicazioni precise dovremo allora pensare a criteri che abbiano coerenza rispetto alla tipologia di progetto e che siano facilmente dimostrabili e applicabili. Nell'esempio sopra citato riguardante le risorse umane, l'autocertificazione delle ore svolte dal personale suddivise per progetti, la compilazione di cartellini ore, *timereport* o *timesheet* sono tutti strumenti che ci supportano nella verificabilità della correttezza dell'imputazione in quota parte del costo.

Infatti, in sede di elaborazione del piano economico, nella definizione del criterio di ripartizione da applicare, dobbiamo anche ricordarci che il progetto dovrà essere rendicontato al finanziatore e che, di conseguenza, dovremo fornire la documentazione atta a dimostrare come siamo giunti ad imputare i costi diretti comuni.

I costi indiretti (o costi di gestione, spese generali, spese di funzionamento e gestione e così via) rappresentano un'ampia categoria comprendente tutti i costi inseriti nelle contabilità con esclusione di quelli riferiti direttamente ai progetti e/o servizi che l'ente realizza. Proviamo a pensare ai costi per la gestione della sede amministrativa (locazione, utenze, pulizie...), ai costi per le assicurazioni generali dell'organizzazione, alle parcelle di commercialisti, notai e così via. Sono tutti costi sostenuti per acquisizione di risorse che non sono impiegate direttamente nel progetto, ma senza le quali gli enti non potrebbero proseguire la propria attività. Se tali costi non venissero mai quantificati ed attribuiti proporzionalmente ai diversi progetti e/o servizi, verrebbe a mancare riconoscimento degli stessi da parte dei finanziatori. I costi della nostra organizzazione avrebbero quindi una copertura parziale (i soli costi diretti) con conseguenti rischi per l'equilibrio economico complessivo.

Le spese generali possono avere impatti molto diversi da organizzazione ad organizzazione. In alcuni casi sono molto contenuti (pensiamo a sedi disponibili grazie a comodati gratuiti, commercialisti che prestano la propria opera in termini volontaristici, ecc.), in altri casi invece possono essere decisamente consistenti e trascurarli può comportare rischi non indifferenti.

Se stiamo partecipando ad un bando per l'erogazione di contributi è molto probabile che nel bando stesso, nel formulario o nel manuale di rendicontazione siano contenute le indicazioni relative alla possibilità di imputare al costo di progetto quote di spese generali e le eventuali quote percentuali massime riconoscibili.

6.1.2 Tre passi da seguire per l'elaborazione dei budget

1 – La corretta quantificazione economica delle risorse. Alcuni criteri da seguire per le principali voci di costo

Le risorse umane

È possibile avere diverse tipologie di rapporti contrattuali con il personale impiegato nei progetti. In fase di elaborazione del budget è necessario fare una prima ipotesi su che tipologia di personale intendiamo impiegare.

Sia che immaginiamo di coinvolgere chi ha già un rapporto di lavoro con noi, sia nel caso in cui il personale sarà da ricercare e contrattualizzare appositamente per il progetto, è opportuno ipotizzare, oltre al ruolo, anche la tipologia di contratto che porrò in essere per ciascuna figura professionale.

Dipendenti, collaboratori, prestatori d'opera occasionale, liberi professionista con partita IVA, lavoratori occasionali con voucher, implicano costi diversi e diverse modalità di calcolo per la definizione del costo orario da inserire nei formulari economici.

Un errore che viene spesso commesso da chi deve determinare il costo orario di un dipendente è quello di considerare, come base per il calcolo del costo ora, la retribuzione lorda indicata nel cedolino paga.

In realtà esistono altre componenti di costo che non compaiono sul cedolino ma che sono comunque a carico degli enti: oneri previdenziali e assicurativi (INPS e INAIL), TFR (trattamento di fine rapporto) che viene contabilizzato solo a fine anno, ratei mensilità aggiuntive, ferie, ecc.

Per procedere ad una corretta quantificazione del costo orario già in sede di pianificazione economica si può procedere scegliendo una delle seguenti opzioni:

1. creando dei file Excel che, a partire dalla retribuzione lorda mensile, tengano conto delle componenti di costo sopraindicate e ci consentano di determinare il costo orario (soluzione consigliata a progettisti esperti)
2. chiedendo al consulente del lavoro, preposto all'emissione dei cedolini, di fornire il dato preciso

Le medesime attenzioni vanno poste anche nella quantificazione dei costi di risorse umane contrattualizzate con altre modalità (consulenze, prestazioni occasionali, accessorie, ecc.). La determinazione del costo per il nostro Ente non è detto che corrisponda al compenso lordo indicato nei contratti. Se la nostra organizzazione non dispone di competenze specifiche è opportuno affidarsi ai consulenti esterni (commercialista, consulente del lavoro...) i quali, a partire dall'importo inserito nel budget, definiranno il compenso lordo da contrattualizzare con il personale.

I volontari

I costi per i volontari sono solo quelli relativi ad eventuali rimborsi spese debitamente documentati e alle assicurazioni. Infatti, nel caso di volontari stiamo chiaramente parlando di personale non retribuito.

Ricordiamo che tra le spese rimborsabili possono rientrare:

- le spese di viaggio relative a spostamenti effettuati per prestare l'attività
- le spese per vitto, alloggio e trasporto in presenza di trasferta
- i rimborsi per spese di trasporto per spostamenti connessi con l'attività del volontario a condizione che siano documentati
- altri importi anticipati dal volontario in nome e per conto dell'organizzazione per acquisto di beni e servizi a favore della stessa

Tra le spese non rimborsabili rientrano invece quelle non documentate e i rimborsi forfetari.

In alcuni bandi è possibile quantificare e valorizzare l'impegno volontario; ciò non significa che sarà erogata una retribuzione, ma solo che il finanziatore riconosce il valore e l'apporto dei volontari all'interno di attività e progetti e che consente di valorizzare tale contributo considerandolo come cofinanziamento da parte dell'Ente che presenta il progetto. Naturalmente la valorizzazione del lavoro volontariato sarà possibile solo e soltanto se esplicitamente ammesse tra le regole del finanziamento.

Gli acquisti: il trattamento fiscale ai fini IVA

Non per tutti gli enti del terzo settore il trattamento fiscale ai fini IVA è il medesimo. Alcune organizzazioni sono escluse dal campo di applicazione IVA per le attività che pongono in essere (ad esempio le organizzazioni di volontariato), altre invece rientrano nel campo di applicazione dell'IVA (Cooperative Sociali), altre ancora affiancano alle attività non commerciali e istituzionali (escluse dal campo IVA) anche quelle attività commerciali per le quali si richiede partita IVA ed emissione di fatture.

Come conseguenza, per alcuni enti l'IVA sarà completamente detraibile (i soggetti che pongono in essere esclusivamente attività soggette ad IVA), per altri sarà indetraibile (soggetti che pongono in essere attività esclusivamente fuori campo IVA), per altri ancora parzialmente detraibili (enti che svolgono contemporaneamente attività soggette e attività non soggette).

Quando si redige un piano economico, questo aspetto è uno dei più importanti da tener presente. Se l'IVA è indetraibile, il costo che indico nei formulari per le diverse voci deve comprendere anche questa quota, al contrario se è detraibile o parzialmente detraibile l'IVA non sarà compresa o lo sarà solo in parte. Tenendo conto che l'aliquota IVA ordinaria al momento è pari al 22%, si può facilmente comprendere come non prestare la sufficiente attenzione a questo tema possa portare ad errori rilevanti nella definizione del budget di progetto.

Le attrezzature, gli immobili e gli altri beni durevoli

Questa tipologia di voce di costo è trattata in modo differente da bando a bando. Tale peculiarità deriva dal fatto che stiamo parlando di beni e risorse che, una volta acquisiti, verranno utilizzati anche oltre il termine naturale dei progetti per cui sono stati acquistati.

In alcuni formulari economici di bandi è consentito inserire l'intero costo di acquisto e/o noleggio di tali beni; in sede di rendicontazione dovrà essere fornita copia della fattura di acquisto o di noleggio con la relativa quietanza. Non è possibile, quindi, valorizzare il contributo di beni già in possesso dell'organizzazione.

In altri, al contrario, è possibile inserire il solo valore dell'utilizzo secondo criteri ben definiti da chi eroga il finanziamento o contributo e non quindi l'intero costo di acquisto.

I criteri per la determinazione della quota parte del valore del bene indicabile nel formulario sono in genere determinati nelle linee guida e fanno riferimento alle aliquote di ammortamento che consentono di ripartire il costo di un bene durevole in più anni.

2 – La verifica della coerenza del nostro budget rispetto ai vincoli dei bandi o del finanziatore

Dopo aver quantificato economicamente le risorse necessarie per realizzare il progetto, occorre verificare se il piano economico così determinato sia coerente con eventuali vincoli e/o parametri previsti dal finanziatore.

Una delle competenze richieste, a chi si appresta alla redazione di un budget di progetto, è certamente la capacità di leggere ed interpretare i bandi, soprattutto in chiave economica. In particolare si dovrà porre attenzione all'eventuale presenza di alcuni vincoli, tra i quali:

- costi ammissibili e costi non ammissibili: può essere che alcune voci di spesa non vengano considerate ammissibili e quindi non possano entrare a far parte del piano dei costi del progetto
- percentuali previste per alcune voci di costo (ad esempio “il costo delle risorse umane non può essere superiore al 30% del costo totale di progetto”, “il costo per acquisto e/o noleggio di beni strumentali e materiale didattico non deve essere superiore al 20%”, ecc.)
- massimali indicati dal bando per la quantificazione di alcune voci di spesa (ad esempio: costo orario di docenti pari ad un massimo di 80,00 Euro)
- costo massimo previsto per il progetto da presentare
- eventuale cofinanziamento richiesto e modalità per garantirlo; generalmente, gli enti erogatori, a fronte di un progetto presentato, erogano solo una parte del costo totale delle risorse necessarie per realizzarlo e richiedono, all'ente attuatore, di garantire una parte delle risorse. In alcuni casi i bandi indicano anche attraverso quali modalità è possibile garantire il cofinanziamento: raccolte fondi, contributi da privati, autofinanziamento con risorse già a disposizione dell'organizzazione, valorizzazione lavoro volontario (vedi sopra). Poiché ogni bando ha le proprie specificità, è opportuno dedicare particolare attenzione anche all'analisi di tali indicazioni. A volte, infatti, alcune modalità sono escluse (non sempre è possibile ad esempio la valorizzazione del lavoro volontario o la possibilità di inserire nel cofinanziamento altri contributi pubblici)

Una volta verificata la presenza nel bando di tali vincoli e/o parametri, occorre analizzare il piano economico elaborato per capire se le eventuali prescrizioni sono rispettate. In caso affermativo possiamo tranquillamente accingerci a compilare il formulario economico e procedere con l'invio del progetto, in caso negativo dovremo invece ridefinire il budget sulla base delle indicazioni previste.

3 – L'eventuale ridefinizione del budget

Nel caso in cui anche uno solo dei vincoli previsti dall'ente erogatore non sia rispettato occorre porre rimedio, pena l'inammissibilità del progetto.

Il consiglio è innanzitutto provare a ridefinire il costo unitario delle diverse risorse ipotizzate (ad es. posso diminuire il costo orario del personale previsto nel progetto? Posso acquistare materiali e/o attrezzature meno costose?). Attenzione però! Questa operazione potrebbe non essere sufficiente a rientrare nei parametri del bando. Ecco allora che potrebbe esserci la necessità di ridefinire la quantità di risorse necessarie.

Potremmo ad esempio trovarci nella condizione di dover diminuire le ore del personale o potremmo essere costretti ad eliminare alcune voci di spesa ritenute indispensabili per poter realizzare le attività ipotizzate. Ciò può quindi comportare la ridefinizione degli obiettivi di progetto o, nei casi più estremi, può comportare anche la rinuncia alla presentazione del progetto su "quel" bando.

6.1.3 La programmazione finanziaria

Se la programmazione economica di un progetto riguarda la quantificazione ex ante di costi e ricavi, la programmazione finanziaria ha invece a che fare con la previsione di quelli che saranno i flussi di cassa e quindi la scansione temporale con cui dovrò "pagare" e con cui potrò "incassare".

Perché è importante valutare anche questa dimensione?

Proviamo ad immaginarci due diverse situazioni.

Caso A: decidiamo di partecipare ad un bando con cui, in caso di approvazione del progetto presentato, sarà possibile ricevere un acconto iniziale pari al 20% del totale del contributo stanziato ed il restante 80% a saldo, nel momento in cui viene presentata la rendicontazione finale.

Caso B: stiamo valutando di partecipare ad un bando con cui viene erogato un acconto pari all'80% del totale del contributo e il restante 20% a saldo finale.

Nel primo caso, la nostra organizzazione dovrà esporsi finanziariamente in maniera consistente per poter rendicontare documentazione quietanzata (quindi regolarmente saldata) in modo da poter avere il saldo finale; nel secondo caso invece l'esposizione è decisamente inferiore.

Ma quali sono agli effetti pratici le conseguenze del caso A? Il nostro ente dovrà anticipare buona parte dei costi del progetto. Bisogna quindi valutare molto attentamente se la liquidità di cui si dispone consente di effettuare spese senza aver già ricevuto il contributo. Nel caso in cui ciò non sia possibile, dobbiamo chiederci se siamo in grado di ottenere prestiti e a quali costi.

Il rischio è di avviare il progetto, sostenere costi con uscite monetarie per poi, in corso d'opera, rendersi conto di non avere più liquidità sufficiente per concludere l'attività, poter rendicontare ed ottenere il saldo del contributo.

6.1.4 La rendicontazione economica

Rendicontare significa appunto *rendere conto*. Soprattutto nell'ambito del terzo settore le iniziative e i progetti possono essere sostenuti da finanziatori esterni, siano essi pubblici o privati (fondazioni, aziende, donatori individuali). Chi eroga i fondi vorrà anche capire se e come gli stessi sono stati utilizzati.

Sarà quindi richiesto di riferire, redigendo una relazione finale, in merito allo svolgimento del progetto, al raggiungimento o meno degli obiettivi previsti: in sostanza occorrerà dimostrare quali risultati sono stati raggiunti e con quali modalità.

Accanto alla rendicontazione e al monitoraggio *qualitativi* sarà necessario dimostrare "se" e "come" si sono spesi i fondi assegnati attraverso la *rendicontazione economica*. Ciò viene fatto con la predisposizione e la consegna di documenti tesi a comprovare l'effettivo utilizzo delle risorse assegnate.

Occorre precisare che l'attività di rendicontazione non è regolata da norme o principii universalmente accettati e condivisi. Ogni ente erogatore definisce proprie regole e procedure.

La situazione ideale si verifica quando, con un bando, vengono contestualmente pubblicate le linee guida di rendicontazione. In questo caso, già in sede di elaborazione di preventivo, riusciamo ad orientarci su una quantificazione dei costi coerente con quelli che saranno gli importi riconosciuti a consuntivo. Un esempio può essere dato dalla definizione del costo del personale. In sede di preventivo posso quantificare il costo orario di un dipendente in base alle tabelle contenute nel CCNL. Tali tabelle sono dei riferimenti validi per tutti e, a partire dalla retribuzione lorda dei diversi livelli di inquadramento contrattuale, ipotizzano una serie di condizioni standard (es. anzianità media dei dipendenti, n. ore medie lavorative in un anno, ecc.) per arrivare a determinare il costo aziendale orario.

In sede di rendicontazione può essere invece richiesto di dimostrare, attraverso conteggi analitici, come si arriva a determinarne il costo orario in base ad es. all'effettiva anzianità di servizio (e quindi dei reali scatti di anzianità riconosciuti) o delle effettive ore di servizio prestate nel corso del periodo preso a riferimento.

Le due diverse modalità possono portare a due costi orari anche molto differenti. Ciò significa che a consuntivo non saremo in grado di rendicontare il costo previsto.

La possibilità di conoscere sin dall'inizio le regole di rendicontazione consente, inoltre, di gestire il progetto dal punto di vista economico e amministrativo in modo coerente con quanto sarà richiesto successivamente. Ad es. l'ente

finanziatore potrà richiedere che sui singoli documenti originali (es. fatture) sia indicato il nome del progetto e la linea di finanziamento (es. Progetto ABC – Legge 266/91); questo per evitare che la stessa fattura venga utilizzata impropriamente per rendicontare su più progetti ottenendo un doppio finanziamento sulla stessa spesa.

Se in fase di avvio di progetto conosciamo già questa regola, ogni volta che effettueremo un acquisto, faremo inserire tale dicitura al fornitore in fattura. Se invece non avremo provveduto, rischieremo che tale spesa non mi sia riconosciuta.

Ancora occorre precisare che la rendicontazione economica non consiste solo nella predisposizione e consegna dei documenti che attestano l'acquisizione di una risorsa da parte della nostra organizzazione (cedolino paga, fattura, ecc.) ma anche nella dimostrazione dell'effettivo pagamento degli stessi: le spese, si dice, devono essere quietanzate.

Le modalità per effettuare i pagamenti possono essere le più diverse: in contanti, tramite assegno bancario o circolare, con bonifico bancario, ecc.

Anche in questo caso, le regole di rendicontazione in genere specificano quali di queste modalità vengono ritenute valide. In alcuni casi non sono riconosciuti i pagamenti in contanti, in altri gli assegni bancari sono ritenuti validi solo se accompagnati dall'estratto conto su cui risulta l'effettivo prelevamento dell'assegno, in altri ancora è sufficiente la firma per quietanza del fornitore. Non tenere quindi conto di quanto indicato dal finanziatore può, anche in questo caso, portare al mancato riconoscimento da parte dello stesso dei costi da noi sostenuti e quindi una decurtazione del finanziamento rispetto a quanto inizialmente stanziato.

Non è quindi corretto affermare che la rendicontazione di un progetto ha inizio al termine del progetto stesso. Come abbiamo visto sopra, infatti, occorre tenere conto delle regole di rendicontazione già in fase di elaborazione del preventivo: la quantificazione economica delle diverse voci di costo può infatti avvenire con diverse modalità portando a diversi risultati. Conoscere fin dall'inizio con quali criteri verranno riconosciute in sede di consuntivo dall'ente finanziatore aiuta a limitare eventuali scostamenti tra quanto stanziato e quanto effettivamente erogato al termine del progetto.

6.1.5 Dal preventivo al consuntivo alla rendicontazione

Così come quando nasce un'idea progettuale la stessa si basa su alcuni presupposti che poi verificati possono essere diversi, così nell'elaborazione di un preventivo ci si basa su ipotesi formulate in una fase temporale antecedente a quella in cui sosterremo i costi.

Se oggi elaboriamo un preventivo tenendo conto di un certo costo del personale, tra la presentazione del progetto, l'approvazione e l'avvio dello stesso potrebbero passare anche molti mesi; nel frattempo, il costo del personale potrebbe aumentare di parecchio oppure il personale altamente professiona-

lizzato che avevo ipotizzato di utilizzare (ad es. psicologi, medici) può essere più opportunamente sostituito da altre figure che comportano costi inferiori. Se non monitoriamo in itinere l'andamento economico del progetto e non lo ritiriammo rispetto a quanto previsto in sede di presentazione, potremmo trovarci con un consuntivo molto diverso dal preventivo e, in sede di rendicontazione, incorrere in problemi non indifferenti.

È importante quindi conoscere se e con quali modalità l'ente finanziatore consente modifiche o rimodulazioni in itinere: occorre chiedere autorizzazioni? È sufficiente una comunicazione?

In alcuni casi viene concesso di effettuare variazioni nell'ambito della stessa macrovoce (ad esempio nell'ambito della voce "Costo del Personale") senza che sia necessario effettuare comunicazioni o richiedere autorizzazioni, in altri casi esistono delle percentuali massime di variazioni che debbono essere rispettate. In altri casi ancora c'è maggiore rigidità e qualsiasi variazione rispetto al preventivo deve essere preventivamente autorizzata.

Anche in questi casi il consiglio è quello di informarsi, al momento dell'avvio del progetto, su quali sono le indicazioni previste dal finanziatore.

6.2 LA VALUTAZIONE PARTECIPATA DEI PROGETTI SOCIALI: ALCUNE RIFLESSIONI TRATTE DA ESPERIENZE (UGO DE AMBROGIO)

Da diversi anni, nella mia attività professionale di ricercatore presso l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS), mi occupo di valutazione dei progetti e delle politiche sociali, realizzando, attraverso metodologie specifiche delle scienze sociali, ricerche valutative finalizzate allo sviluppo e miglioramento di interventi e servizi. La riflessione su queste esperienze mi ha portato a riflettere a lungo sugli aspetti partecipativi della valutazione, considerando la partecipazione come una risorsa di metodo per fare buona valutazione nel nostro settore, ovvero con attenzione nell'assumersi responsabilità di giudizio e nel comunicare attentamente le valutazioni a chi "è utile che sappia", ovvero a chi ha potere decisionale per produrre cambiamenti a fine di miglioramento di interventi e politiche.

Il contributo è articolato in 3 parti:

- nella prima parte presento una veloce rassegna sulla "storia" della valutazione sociale in Italia negli ultimi anni, considerando gli attori in campo e le buone ragioni per perseguire e sviluppare tale strategia in particolare per i progetti sociali; il secondo ed il terzo paragrafo trattano due questioni che considero cruciali per fare buona progettazione partecipata
- il secondo paragrafo considera la componente relazionale della valutazione, ovvero che cosa avviene nell'interazione fra i soggetti coinvolti nei progetti quando valutiamo, sottolineando l'opportunità di costruire consenso propositivo e generativo fra tali soggetti grazie alla valutazione, evitando conflitti e polarizzazioni di opinioni che potrebbero essere controproducenti

- il terzo paragrafo propone un metodo messo a punto e ampiamente sperimentato dall'IRS per costruire un disegno valutativo di progetti e interventi, partecipato e condiviso, che permetta alla valutazione di essere condotta efficacemente e produrre nei servizi e nelle politiche osservate i cambiamenti migliorativi che si propone

6.2.1 La valutazione dei progetti sociali e delle politiche sociali in Italia negli ultimi anni

In Italia si parla diffusamente di valutazione degli interventi e delle politiche sociali da circa un ventennio e oggi la maggior parte delle esperienze di promozione della programmazione, concorso, finanziamento, gara in questo campo, sono accompagnate sistematicamente da indicazioni per la stesura di progetti corredate dalla richiesta di realizzare un disegno di valutazione o, quantomeno (spesso con molta confusione concettuale), dalla richiesta di identificare gli indicatori (di processo e di risultato) sui quali si baserà la valutazione.

Prima di entrare nel merito di tale prassi evidenziandone pregi e difetti, mi preme ricordare la strada che ha condotto a queste pratiche, che fin dalla prima metà degli anni '90 non erano quasi per nulla adottate.

L'idea di lavorare in un'ottica progettuale e programmatica (e pertanto, implicitamente anche valutativa), fa per la prima volta capolino nel settore sociale alla fine degli anni '70: infatti è in questi anni che in un "pionieristico" lavoro dell'IRS su "Servizi sociali, realtà e riforma", si afferma che "i progetti diventano al tempo stesso il modo di fare e di attuare un programma ... sono gli elementi di traino con i quali costruire il sistema alternativo dei servizi"⁸. Sono però ancora necessari alcuni anni perché tale intuizione si trasformi in effettiva prassi, al punto da contemplare la valutazione come processo cruciale per definire gli esiti di progetti e programmi. Infatti le prime esperienze di valutazione vera e propria di interventi e politiche sociali⁹ penso che si possano far risalire ai primi anni '90, quando inizia a consolidarsi a livello professionale l'innovazione (o moda come qualcuno provocatoriamente ipotizzava) di "lavorare per progetti"¹⁰.

In quel contesto veniva assunta l'idea di progetto sociale, coerente con l'etimologia del termine: dal latino "pro-icere", gettare avanti¹¹.

⁸ Cfr. Bassanini, Lucioni, Pietroboni, Ranci Ortigosa 1977.

⁹ Per valutazione vera e propria dei progetti ci riferiamo a percorsi di valutazione riconoscibili dalla comunità scientifica come appunto "Valutazione", ovvero comprendenti percorsi di ricerca con un certo rigore metodologico e comunicabili a terzi (decisori, beneficiari, *stakeholder*) in modo documentato.

¹⁰ Cfr. R. Scortegagna 1992, pag. 75 ss.

¹¹ Coerentemente con tale etimologia una buona definizione di progettazione sociale è infatti quella proposta da Lanzara (1985): "Attività di produzione di "mondi possibili", di invenzione e realizzazione di artefatti materiali e simbolici, attività di trasformazione che comporta la definizione di problemi e l'individuazione di opzioni alternati-

Il progetto sociale viene pertanto inteso: “non solo come cruciale strumento per la realizzazione di azioni innovative, ma anche come opportunità di costruire un “pensiero anticipatore”, previsivo di situazioni possibili per situazioni complesse e determinate¹²”. In questo quadro fa logicamente capolino anche l’idea che i risultati del lavoro “per progetti” debbano essere “verificati e monitorati” (in quegli anni il termine valutazione nel nostro settore era ancora assai poco usato).

Di fatto è nella seconda metà degli anni ‘90 che l’idea di valutare prende corpo in tutta la sua potenzialità valoriale. Infatti, emerge l’esigenza di costruire significato intorno ai propri interventi e, conseguentemente, motivazione e riconoscimento fra gli operatori¹³ ; inoltre emerge la necessità di dare ai decisori elementi di giudizio per promuovere lo sviluppo delle politiche sociali “anticipate” dai progetti.

Parallelamente, come è noto, al di là del settore sociale, la seconda metà degli anni ‘90 è quella in cui si sviluppa più in generale una cultura della valutazione delle politiche pubbliche anche nel nostro paese; infatti è in questo periodo che compaiono molti articoli sulla valutazione, in particolare all’interno del quadro di riferimento dell’analisi delle politiche pubbliche che porteranno, nel ‘97, alla nascita dell’AIV (Associazione Italiana di Valutazione) e della RIV (Rassegna Italiana di Valutazione)¹⁴.

In quegli stessi anni, nello specifico settore sociale, le cosiddette leggi di settore (285/97 su infanzia e adolescenza, 45/99 su dipendenze, l. 40/99 su immigrazione, ecc.) ed i finanziamenti ad esse legati, rappresentano gli atti che danno una fondamentale spinta nella direzione di una valutazione continua e sistematica dei progetti sperimentali e promozionali, legandoli a specifici piani di intervento (regionali, locali o a livello di Provincia o Asl) che sono soggetti a finanziamento. È un momento di svolta perché il lavoro per progetti e la valutazione che ne è parte integrante vengono valorizzati ed inseriti all’interno della programmazione delle politiche sociali.

La l.285/97 è quella che maggiormente cura l’aspetto metodologico della progettazione e valutazione, più che con il dettato legislativo, che è un po’ generico e “pretenzioso” (cfr l’art. 9 della l. 285/97), con i due manuali attuativi della legge che fanno chiarezza su che cosa significhi progettare, monitorare, verificare e valutare. In particolare, nel secondo manuale¹⁵ si prevede un sistema multilivello di valutazione dei progetti e dei piani che propone di coinvolgere attivamente, anche nella fase valutativa, sia il singolo soggetto che progetta e gestisce l’intervento, sia le Province che coordinano i piani infanzia e adolescenza territoriali, sia le Regioni che hanno funzioni di governo complessivo di tale processo.

ve, prese di decisione vincolanti, criteri di valutazione, scelte valoriali”.

¹² Cfr. Tonon Giraldo 2005.

¹³ Ciò è ben esemplificato in un articolo di D. Agnoletto del 1996 intitolato “Optica preventiva e valutazione degli interventi”; cfr. Agnoletto 1996.

¹⁴ Cfr. i siti www.valutazioneitaliana.it e www.valutazione.it.

¹⁵ Cfr. AA.VV. 2000.

Parallelamente, sul fronte della valutazione di politiche sperimentali, è di questi anni la valutazione, condotta da un pool di istituti di ricerca (IRS, Fondazione Zancan, Censis) della sperimentazione nazionale del reddito minimo di inserimento, che rappresenta una prima esperienza cruciale (seppur abortita, perché mai pubblicata integralmente dal Ministero committente) nella direzione di valutare programmi importanti e di usare la valutazione per fornire suggerimenti per la possibile messa a regime di iniziative sperimentali¹⁶.

Analogamente, con lo svilupparsi di forme di politiche sociali sempre più proiettate verso una gestione esternalizzata dei servizi, emerge l'esigenza, da parte dell'ente locale che ha la titolarità delle politiche sociali territoriali, di valutare la qualità dei progetti gestiti dal terzo settore; pertanto si sviluppano nuove funzioni valutative su questo fronte, coniugando esigenze di rendicontazione dei costi ad analisi della qualità degli interventi che considerano anche il punto di vista dei cittadini utenti e di altri *stakeholder* significativi (anche attraverso carte dei servizi, bilanci sociali ecc.).

Con il nuovo secolo, dopo la l. 328/00, il Piano di zona si costituisce come strumento di programmazione degli interventi sociali di un territorio. In questo nuovo quadro programmatico i principali attori della programmazione sociale e conseguentemente "committenti" della costruzione e valutazione dei programmi e progetti divengono, per il territorio, i comuni associati, che coordinano il sistema di servizi integrati ed interventi sociali di ciascun territorio e che affiancano il livello di governo superiore (Regione) nell'assolvimento delle funzioni valutative.

Costruire i progetti e poi valutarne i risultati ed i processi è dunque cruciale per lo sviluppo delle politiche previste nei piani sociali di zona, è funzione essenziale di governo del sistema integrato dei servizi sociali di un territorio. Oggi la progettazione sociale e la valutazione (che ne è parte integrante) passano non solo da Regioni e Piani di zona, ormai diffusi nella quasi totalità delle regioni italiane, ma anche da altri strumenti di programmazione che li affiancano e li integrano (contratti di quartiere, patti territoriali, bandi europei, bandi di Regioni, bandi di fondazioni ecc.). Tali strumenti insistono sulla valutazione come funzione fondamentale per mantenere nella programmazione delle politiche sociali quell'ottica strategica che fin dagli albori del lavoro per progetti è stata ritenuta cruciale per evitare i rischi (sempre presenti nel nostro campo) di limitare l'intervento ad una logica di semplice tamponamento delle urgenze per certi versi "suicida"¹⁷.

Come a tutti i professionisti che a vari livelli operano nel nostro settore è infatti noto, mantenere nel corso di questi anni un'ottica valutativa in senso proprio e pertanto progettuale e strategica è stato un faticoso processo di crescita oggi particolarmente irto di ostacoli.

Oggi infatti, di fronte alla fluidità ed incertezza del contesto di crisi non solo

¹⁶ Cfr. Mesini 2004. Ranci Ortigosa, Mesini 2004. Mesini, E. Ranci Ortigosa 2002.

¹⁷ Cfr. De Ambrogio, Bertotti, Merlini 2007.

socio economica ma anche istituzionale che investe il settore delle politiche pubbliche, e sociali in particolare, sempre più soggette a tagli, gli attori della programmazione sociale e della valutazione, che ne è parte integrante, si trovano spesso a dimenticare il percorso di crescita culturale che si è sviluppato nell'ultimo ventennio e a rinunciare a percorsi progettuali virtuosi o a considerarli come adempimento burocratico e passaggio strumentale e obbligato per accedere a risorse.

In questo quadro, chi ha una visione strategica delle politiche sociali sa che diviene oltremodo cruciale, proprio per fronteggiare i rischi che la crisi propone, la capacità di programmare servizi e politiche sociali secondo un'ottica valutativa. Ciò significa infatti riconoscere e valorizzare risultati conseguiti, punti di forza e criticità degli interventi e pertanto orientare correttamente le risorse disponibili e resistere a pressioni rivolte a tagliare indiscriminatamente.

Da qui l'esigenza di sviluppare e rinforzare fra gli addetti ai lavori le competenze e prassi di valutazione dei progetti, proprio per incrementare le capacità di vedere i risultati di tali complesse esperienze e valorizzarle e migliorarle nell'ottica anche di una loro maggiore visibilità per possibili riproposizioni ed estensioni.

Nel campo sociale sono molteplici le funzioni di valutazione esercitate, a diversi livelli di responsabilità. La tabella n. 1 si propone di sintetizzare i piani e i livelli di valutazione coinvolti nel settore precisando anche gli attori coinvolti. Come si può notare, si illustra che nel settore sociale le unità di analisi della valutazione sono diverse a seconda del ruolo che si ricopre nel sistema di interventi e politiche.

Tabella 1. Che cosa si valuta nel settore sociale

Che cosa si valuta nel settore sociale?	I casi	Gli interventi servizi	I progetti	Il lavoro sociale	Le politiche (i piani)
Per quale ragione si valuta?	Per fornire migliori risposte alle esigenze individuali	Per offrire risposte omogenee ed efficienti ed efficaci	Per riconoscere l'efficacia e la estensibilità	Per apprendere il valore, le criticità e riorganizzarlo	Per offrire al territorio le migliori risposte possibili ai bisogni sociali
Quale la governance della valutazione?	Singoli professionisti	I vertici delle organizzazioni che gestiscono servizi	I progettisti (autovalutazione) e/o i finanziatori	Autovalutazione dei professionisti o valutazione dei dirigenti degli enti preposti	Regioni, Enti locali

Gli operatori con funzioni di *case-manager* valutano i casi, ovvero i bisogni delle persone che richiedono un servizio/prestazione, al fine di fornire le risposte più adeguate alle esigenze dei cittadini; i responsabili e coordinatori dei soggetti gestori valutano i servizi e gli interventi sociali da loro erogati, al fine di offrire risposte omogenee ed efficaci alla cittadinanza; i progettisti, in un'ottica autovalutativa e/o i finanziatori, valutano i progetti sperimentali, per riconoscerne l'efficacia in termini anche di sostenibilità e possibilità di estensione e messa a regime; i dirigenti e gli stessi professionisti (in un'ottica autovalutativa) valutano il lavoro sociale, per apprenderne il valore, incentivarlo, riorientarlo e riorganizzarlo; infine, i soggetti con responsabilità di governo (Regioni, Enti Locali), valutano le politiche sociali, spesso analizzando gli strumenti di pianificazione (piani sociali regionali, piani sociali di zona), al fine di riconoscere i risultati delle politiche, le loro criticità e identificare strategie per offrire al territorio le migliori risposte possibili ai bisogni sociali. Ovviamente, via via che ci si sposta sulle colonne di destra della tabella (lavoro, politiche) aumenta la complessità della valutazione che necessita comunque assai spesso di informazioni ed opinioni provenienti anche dalle colonne di sinistra (casi, interventi, progetti).

Quale che sia il livello valutativo all'interno del quale ci si colloca, dal punto di vista metodologico va detto che negli ultimi anni la capacità di valutazione nel campo sociale ha fatto sensibili passi avanti, in particolare quando la valutazione è stata partecipata, ovvero ha coinvolto più attori in un virtuoso processo collettivo di formulazione di giudizi e di ricerca di strategie di miglioramento degli interventi e delle politiche osservate. Come testimoniano gli esempi citati nell'ultima riga della Tabella 1, con maggiore frequenza che in passato capita di avere a che fare con valutazioni partecipate multilivello (ovvero che coinvolgono e tengono conto dei giudizi di promotori, committenti, gestori, destinatari ed altri *stakeholder* dei progetti), dove si affronta ed in alcuni casi si supera l'illusione di trovare indicatori sintetici e "magici" (che da soli spieghino tutto) e si tenta di superare l'altrettanto illusoria ossessione degli indicatori enciclopedici secondo la quale per valutare correttamente bisogna rilevare tutto ciò che accade intorno ad un progetto, senza predefinire criteri selettivi di giudizio. Inoltre in alcune buone prassi recenti va prendendo corpo un'idea di valutazione come processo di comunicazione virtuoso e perciò attento anche alle modalità comunicative, evitando di incappare nella trappola della valutazione come processo sanzionatorio di attribuzione di un potere forte su soggetti più deboli.

A quest'ultimo aspetto, ancora spesso sottovalutato dalla letteratura che si occupa di metodologie valutative, dedicheremo il prossimo paragrafo.

6.2.2 La valutazione come atto relazionale partecipato

Nella sequenza iniziale del film "da 0 a 10" di Luciano Ligabue sono presentate le diverse fasi evolutive di una persona (la nascita, la scuola, la prima automo-

bile, la prima ragazza, ecc.) e, in tutti questi momenti, la persona è osservata da una “commissione valutativa” composta da nonni, genitori e altri amici e parenti, ciascuno intento, nelle diverse fasi di crescita dell’“esaminato”, a dare un proprio giudizio espresso con una paletta (tipo quella dei concorsi televisivi) che consente di attribuire un voto “da 0 a 10”.

La sequenza, piuttosto esilarante, si conclude con la voce fuori campo che recita: *“con i voti cominciano appena nasci. Siamo qui per prendere e dare voti. Non c’è niente di male. Se non c’è niente di male a smettere di fare quello che vuoi per fare solo quello che ti fa avere buoni voti”*.

Tale citazione fa riflettere sul fatto che, probabilmente, molti di noi hanno “introiettato” un modello “scolastico tradizionale” di valutazione: la valutazione dei voti “da 0 a 10”, finalizzata a stabilire i promossi e i bocciati nella quale “chi vale” va avanti secondo le previsioni e chi vale meno ripete l’anno.

La valutazione nell’accezione che ormai da anni viene proposta dalla letteratura, in particolare quella che si occupa di valutazione delle politiche pubbliche, ovvero la valutazione intesa come processo di costruzione di significato, è probabilmente un’altra cosa.

È un processo partecipato che consente a chi ne fa parte di apprendere, di produrre conoscenze, di costruire valore aggiunto, ovvero di cogliere l’inatteso e riconoscerlo come traccia di un ordine diverso da utilizzare come risorsa generativa per il cambiamento.

Molte delle esperienze di valutazione in campo sociale e sociosanitario che ho visto e alle quali ho partecipato, tendono in ogni modo a assomigliare maggiormente alla valutazione di “da 0 a 10” piuttosto che a quella di “costruzione di significato” come definito sopra.

Come fare dunque a raggiungere un risultato affascinante e creativo evitando che la valutazione scada in una semplice e spesso improduttiva attribuzione di voti, come se ci fosse un soggetto che valuta e un oggetto da valutare?

Iniziamo ad operare alcuni distinguo.

La prima distinzione che mi sembra opportuna, suggerisce che un processo di valutazione partecipata può essere inteso anche come un sistema relazionale all’interno del quale gli attori agiscono in una pluralità di interazioni: gli attori della valutazione si pongono in un rapporto tra soggetti, intersoggettivo.

Se assumiamo questo quadro di riferimento, ne consegue che l’efficacia della valutazione dipende anche dalla relazione che si instaura fra i soggetti in campo.

In genere nella struttura comunicativa di un processo valutativo o nella sua organizzazione funzionale, sono presenti soggetti valutatori e soggetti valutati. Tale distinzione comporta un rischio di asimmetria nella relazione fra di essi.

Se prevale la percezione di una distribuzione di potere asimmetrica fra gli attori in campo, fra chi ricopre la funzione o il ruolo di valutatore e chi ricopre la funzione o il ruolo di valutato, è infatti probabile che prevalgano possibili fantasie difensive, che riportano al modello valutativo introiettato nell’esperienza scolastica e che finiranno col minacciare l’efficacia stessa della valutazione.

Alcuni dei possibili vissuti difensivi del valutatore potrebbero essere:

- sentirsi intrusivo in “casa d’altri”
- sentirsi considerato un “giudice sanzionatore”
- trovarsi di fronte a qualcuno che vuole nascondere qualcosa
- sentirsi un controllore
- sentirsi un operatore nel posto e nel luogo sbagliato
- Specularmene i possibili vissuti difensivi del valutato potranno essere:
- sentirsi giudicato come professionista
- sentirsi giudicato come persona
- trovarsi di fronte a un giudice sanzionatore
- sentirsi controllato

Nella mia esperienza ho rilevato che tali vissuti sono latenti all’inizio di ogni percorso di valutazione e, se non c’è un esplicito e attento lavoro di un conduttore/regista del percorso orientato per un verso a costruire il consenso sugli obiettivi di lavoro da parte dei partecipanti e per l’altro a costruire coesione fra essi, tali vissuti tenderanno a prevalere.

Nel caso in cui prevalgono vissuti difensivi, il processo sarà esposto a forti rischi relazionali e presumibilmente si farà strada per i soggetti coinvolti (nell’ipotesi che siano due) la convinzione che: “se lui vince, io perdo”, oppure “se io vinco, lui perde”.

In questo caso la comunicazione diverrà difficile e provocherà disagi, non ci sarà apertura né disponibilità ad intraprendere insieme percorsi di ricerca, facilmente si degenererà in giochi psicologici, ci sarà chiusura, occultamento delle informazioni, diffidenza, boicottaggio dell’altro ecc.

In questi casi il processo di valutazione appare destinato a divenire semplice controllo, percepito in modo simile al voto scolastico e, dunque, paradossalmente sia il valutatore che il valutato finiranno per svalutarsi l’uno l’altro e svalutare il processo valutativo generale.

6.2.3 Valutazione e svalutazione

Dunque si finisce in una specie di paradosso: ci si incontra per valutare e si finisce con lo svalutare, ovvero con il fare l’esatto contrario.

Incuriosito e sorpreso dall’emergere di tale paradosso, ho ritenuto utile ed interessante andare a rivedere il concetto di svalutazione così come è proposto da Aaron Wolfe Schiff e Jaqui Lee Schiff¹⁸.

Gli Schiff definiscono la svalutazione come “un processo mentale inconsapevole che consiste nell’ignorare o sminuire delle informazioni pertinenti alla soluzione di un problema”.

Secondo loro inoltre, “ogni svalutazione è accompagnata da grandiosità ossia dalla esagerazione di qualche caratteristica della realtà”.

¹⁸ Il confronto fra la valutazione e il concetto di valutazione elaborato dagli Schiff mi è stato suggerito dal collega Alessandro Battistella al quale sono grato per l’intuizione avuta.

Dal punto di vista psicologico svalutare è pertanto “un modo di ridefinire la realtà in modo da confermare il nostro sistema di riferimento precostituito (pregiudizio)”, è un meccanismo che ci permette di “giocare” ovvero di non prendere gli altri e noi stessi sul serio, assumendo ruoli passivi e dannosi per sé e per gli altri.

In termini generali quindi svalutare, nell’accezione proposta, significa considerare in modo distorto i dati di realtà, non riconoscere le risorse personali e materiali, far prevalere i propri pregiudizi, non prendere sul serio sé, l’altro e il problema, non vedere le possibilità di cambiamento.

È effettivamente l’opposto di ciò che gli esperti valutatori considerano come Valutazione con la V maiuscola, ovvero come valutazione scientificamente corretta; ricordiamo infatti, fra i tanti autori che si sono cimentati con aspetti definitivi, che Bruno Dente afferma che “la misura del successo della valutazione può essere rappresentata dall’ampiezza dei *cambiamenti* intervenuti nel comportamento degli attori dell’intervento, servizio o politica valutata” (Dente 2000).

Appare pertanto evidente rilevare che una buona valutazione non può essere realizzata da soggetti che agiscono un comportamento svalutante, perché non si possono promuovere cambiamenti con chi sta disconfermando la rilevanza, le possibilità e le capacità stesse di cambiamento nei confronti del proprio interlocutore.

Se penso a molte delle esperienze di valutazione di progetti sociali alle quali ho partecipato (come conduttore “superpartes”, come valutatore e anche come valutato), ho l’impressione di essere spesso incappato in “svalutatori”, che, difendendosi da qualcuno o qualcosa tendevano a boicottare il processo valutativo e a minacciarne seriamente l’efficacia (se inoltre ripenso ad alcune mie esperienze, a volte io stesso ho agito inconsapevolmente come “svalutatore”). Passando in rassegna un ampio numero di esperienze mi sembra che agire da “svalutatore” possa sostanzialmente assumere due diversi stili a seconda del pregiudizio dominante in chi svaluta:

- se il pregiudizio principale è che i comportamenti e le competenze altrui non sono adeguati, si adatterà uno stile “sanzionatorio\persecutorio”, in questo caso si corre il rischio di svalutare anche la persona e le sue potenzialità
- se il pregiudizio principale è che il contesto non vada bene, si adatterà uno stile “non valutante\appiattente” del tipo “a tutti lo stesso giudizio”, in questo caso si può svalutare il processo e le sue possibilità di produrre cambiamenti

A volte però mi è capitato di osservare che, nel corso del processo valutativo, gli “svalutatori” si siano trasformati in valutatori (ovvero in risorse per la valutazione e il miglioramento dell’efficacia e della qualità) e ciò è avvenuto quando hanno progressivamente visto alleggerire preoccupazioni e diffidenze che li mantenevano in atteggiamenti difensivi.

Alcune esperienze alle quali ho direttamente partecipato suggeriscono che, nel momento in cui i partecipanti al setting valutativo hanno smesso di esercitare il ruolo di “svalutatori”, quando cioè hanno superato diffidenze e atteggiamenti difensivi, il percorso valutativo “è esploso” in tutte le sue potenzialità e ha consentito effettivamente di comunicarsi e costruire significati, ovvero di rappresentare per tutti un percorso innovativo ed entusiasmante che ha consentito di scoprire cose nuove, di porsi nell’ottica di cogliere l’inatteso e riconoscerlo come traccia di un ordine diverso da utilizzare come risorsa generativa per il cambiamento.

Ciò è avvenuto perché l’esperienza valutativa è stata percepita come gratificante anche dal punto di vista delle relazioni fra gli attori in campo; essa infatti ha rappresentato un’opportunità di riconoscimento perché i soggetti partecipanti hanno visto l’altro, lo hanno apprezzato, hanno riconosciuto il suo impegno e le sue difficoltà oltre che le sue criticità e le sue aree di miglioramento. Dunque la valutazione ha rappresentato un’opportunità di relazione intersoggettiva forte che ha gratificato i suoi protagonisti e li ha indotti a rinunciare a comportamenti passivi e svalutanti trasformandoli in attivi e disponibili all’apprendimento e al cambiamento.

Quanto fin qui descritto mi porta ad alcune considerazioni rispetto alla comunicazione nei processi di valutazione partecipata, orientati a divenire opportunità di costruzione di significato e di rimotivazione degli attori coinvolti. In primo luogo appare ovvio (nella prassi non affatto scontato) sottolineare che è opportuno che la componente di *contenuto* del “contratto” di valutazione (“*siamo qui a valutarci per migliorare*”) sia in accordo con la componente di relazione di tale contratto (il nostro è un incontro fra professionisti, è un incontro fra pari, che si riconoscono in un obiettivo di lavoro comune, in un quadro di fiducia e stima reciproci).

Ne consegue che appare fondamentale che durante le diverse tappe di valutazione è opportuno si instauri una relazione *generativa*, in cui tutti i diversi *stakeholders* possano ottenere ciò che è utile per attivare le risorse necessarie ad una maggiore efficacia: tutti appartengono al percorso e perseguono il medesimo obiettivo.

Quanto fin qui esposto rispetto alle attenzioni da adottare nella conduzione dei processi valutativi, mi porta pertanto ad essere totalmente d’accordo con Bezzi quando afferma che una valutazione efficace non può essere ridotta a mero tecnicismo e che “il valore della valutazione non è – solo – in ciò che produce (il giudizio valutativo) ma nel processo partecipativo che compie per produrlo” (Bezzi 2003); si tratta di un processo di presa di coscienza, consapevolezza, assunzione di responsabilità di giudizio.

Non basta quindi mettere le persone attorno a un tavolo, con un comune obiettivo valutativo, perché magicamente si producano le condizioni ottimali perché la valutazione sviluppi le proprie potenzialità. È necessario che chi si assume la responsabilità di conduzione di tali processi svolga un’attenta ed equilibrata funzione di regia che accanto alle competenze tecniche affianchi

anche le capacità di gestione dei gruppi, le sensibilità contrattuali, le capacità di integrare punti di vista e competenze diverse.

In particolare, fra le attenzioni che il “regista” delle valutazioni è opportuno che mantenga per promuovere la costruzione di processi valutativi generativi, mi sento di sottolinearne quattro che mi sembrano cruciali:

- la propria e altrui consapevolezza, che fra l'altro significa chiedersi: “dove siamo?”, “qual è il senso di ciò che stiamo facendo?”, “a chi serve?”
- il riconoscimento delle proprie emozioni e di quelle dell'altro; valutare è infatti anche un processo di coinvolgimento emotivo, di assunzione di responsabilità, è un atto intersoggettivo e discrezionale che a volte può causare sofferenza; per questo il riconoscere le proprie e altrui emozioni diviene un punto cruciale di attenzione per condurre una comunicazione equilibrata ed efficace
- la contrattualità; valutare è infatti un processo che richiede una definizione chiara fra gli attori, di meta, tappe del processo, richiede inoltre “bilateralità” sia nelle competenze da valutare che nella definizione dei vantaggi reciproci legati alla realizzazione di tale processo
- l'onestà e trasparenza; valutare è un processo che richiede come requisito indispensabile per la sua efficacia anche chiarezza e correttezza nelle relazioni fra gli attori

6.2.4 Il percorso di costruzione del disegno di valutazione

Quanto abbiamo fin qui affermato induce a sottolineare che, nel corso di un processo di valutazione efficace, i partecipanti progressivamente divengono consapevoli del loro ruolo e del valore del processo valutativo. La riflessione sui significati, l'orientamento all'inatteso, la assunzione di responsabilità di giudizio, la capacità di costruzione collettiva di strategie di miglioramento sono esperienze complesse e gratificanti, che emergono in contesti relazionali integrati, formati da individui che si riconoscono reciprocamente come capaci e competenti e che comunicano fra di loro in modo propositivo ed efficace. Tale processo partecipato avviene con maggiore facilità se si ha un buon metodo per la costruzione di un disegno partecipato di valutazione¹⁹. Di seguito propongo pertanto la metodologia che usiamo abitualmente in IRS per realizzare percorsi valutativi partecipati.

Come dicevo in precedenza, la costruzione di un disegno valutativo richiede di seguire un percorso articolato in diversi passaggi logici. Sui tali passaggi i più diffusi approcci alla valutazione presentano accenti e sottolineature diverse²⁰, nella tabella 1, presento un percorso, articolato in 11 passi.

¹⁹ Per metodo in questa circostanza intendo la definizione dei passi di un percorso che, realizzati congiuntamente fra i diversi attori coinvolti, consentono la realizzazione di un processo partecipativo condiviso ed efficace.

²⁰ Per un'articolata trattazione dei diversi aspetti insiti nella costruzione del disegno di valutazione cfr. Bezzi 2003.

Non si tratta, ovviamente, del miglior percorso possibile, ma mi sento di suggerirlo poiché lo abbiamo sperimentato con soddisfazione e successo in molte esperienze di valutazione di progetti e servizi sociali e sociosanitari.

Tabella 2: Il percorso di costruzione del disegno di valutazione

<i>1. Individuazione della finalità della valutazione</i>
<i>2. Esplicitazione dello scopo o della mission del progetto \ intervento o politica che si intende valutare</i>
<i>3. Identificazione delle dimensioni da valutare</i>
<i>4. Determinazione dei criteri di valutazione</i>
<i>5. Identificazione degli indicatori</i>
<i>6. Identificazione degli strumenti per rilevare gli indicatori e delle fonti per raccogliere i dati e le informazioni</i>
<i>7. Rilevazione sul campo</i>
<i>8. Analisi dei dati e delle informazioni raccolte</i>
<i>9. Valutazione vera e propria (espressione di un giudizio) e identificazione delle politicità e criticità</i>
<i>10. Individuazione degli obiettivi e delle strategie di miglioramento</i>
<i>11. Restituzione dei risultati agli stakeholders (chi ha diritto di sapere e chi è utile che sappia)</i>

Le nostre esperienze ci suggeriscono che la valutazione si compie (e ha senso) solo se si realizza il percorso sopra descritto per intero, se invece si saltano dei passaggi (per esempio determinando degli indicatori senza avere definito i criteri sottostanti) sarà probabile che il percorso risulti confuso e, prima o poi, saremo costretti a tornare indietro ed esplicitare i passaggi mancanti; se inoltre non si arriva alla fine (per esempio non identificando le strategie di miglioramento oppure omettendo la fase di restituzione) allora la valutazione risulterà incompiuta, monca, e probabilmente più che effetti virtuosi, orientati al miglioramento del sistema, potrebbe indurre effetti boomerang e provocare disagi, incomprensioni, difficoltà relazionali e favorire la costruzione di pregiudizi o illusioni negli attori.

Esaminiamo brevemente ciascun passaggio, corredandolo con semplici esempi relativi ad un progetto su un servizio\intervento di assistenza domiciliare.

1. Per **finalità** della valutazione si intende la buona ragione che induce a valutare quel progetto, intervento o politica; pare assolutamente ovvio che questa sia definita, tuttavia in molte circostanze abbiamo trovato esperienze che non avevano per nulla chiaro (né condiviso fra gli attori) la finalità della propria valutazione, per questa ragione ci sembra opportuno sottolineare e non dare per scontato tale passaggio.

Si intende valutare l'intervento di assistenza domiciliare anziani, per migliorarlo e in particolare per meglio allocare le risorse disponibili.

2. Per **scopo o mission** si intende un paradigma di valore a carattere generale che orienta l'attività e i comportamenti di una politica, intervento o progetto, nel suo complesso e di tutti i suoi attori. La *mission* in pratica esprime e definisce la funzione e gli indirizzi di fondo della politica, intervento o progetto.

Il servizio di assistenza domiciliare (SAD) garantisce degli interventi limitati nel corso della giornata, per prestazioni assistenziali, per la cura e l'igiene della persona e dell'abitazione, al fine di favorire il più possibile la permanenza dell'anziano e della persona disabile nel proprio contesto familiare e sociale. Il SAD si fonda sui seguenti valori: il rispetto dell'unicità della persona, il favorire e sostenere le scelte di vita individuali.

3. Per **dimensioni da valutare** si intendono gli aspetti specifici attorno ai quali focalizzare la valutazione, essi riguardano i focus intorno ai quali il processo valutativo si concentrerà.

Si indagherà La dimensione organizzativa del servizio erogato, la dimensione relazionale o infine quella specificamente professionale (tecnico metodologica).

4. Per **criteri di valutazione** si intendono i paradigmi di valore intorno ai quali focalizzare la ricerca valutativa; essi discendono direttamente dalla *mission* e sono coerenti con le dimensioni valutative.

Si indagherà se il servizio garantisce la continuità assistenziale, la tempestività dell'intervento, l'integrazione con altri servizi, la flessibilità organizzativa, la capacità relazionale degli operatori ecc.

5. Gli **indicatori** da individuarsi sono quelli che, fra loro connessi, "misurano" la realizzazione di un determinato criterio di valutazione.

Rispetto al criterio "continuità assistenziale" possibili indicatori sono:

- *n. di sostituzioni/ n. di assenza per malattia*
- *grado di soddisfazione degli utenti in ordine alla continuità della prestazione*

Vale la pena soffermarsi su questo punto del percorso: l'individuazione degli indicatori, poiché oggi, sempre più spesso, si è in presenza di una vera e propria "ossessione degli indicatori", infatti in quasi ogni legge, circolare, delibera, bando di gara ecc., viene richiesto di costruire indicatori, ma ahimè, ancora in pochi casi vi è chiarezza di linguaggio e capacità effettiva di costruzione ed uso efficace di indicatori.

Per indicatore noi intendiamo una variabile (quantitativa o qualitativa) in grado di rappresentare sinteticamente un fenomeno e riassumerne l'andamento; gli indicatori dunque servono a tradurre in elementi osservabili e misurabili i criteri di valutazione individuati al punto precedente.

La scelta degli indicatori è un'operazione complessa, soprattutto per progetti complessi e a carattere assistenziale o preventivo o promozionale come quelli sociali, in cui spesso i fenomeni da valutare sono difficilmente osservabili e direttamente misurabili. Soprattutto per questi motivi, spesso è utile ricorrere

non a uno solo, ma a gruppi di indicatori, quantitativi e qualitativi, provenienti da fonti informative diverse per tentare di misurare in maniera più accurata un determinato fenomeno. Sottolineiamo questo aspetto perché non è infrequente trovarsi di fronte a valutazioni basate su pochi o un solo indicatore sintetico (o “magico”) che, poiché troppo sintetico, ha perso sensibilità, appiattendolo il fenomeno in esame.

6. L'identificazione di **strumenti e le fonti informative** consente di raccogliere i dati e le informazioni utili per dare un valore agli indicatori identificati. *Strumento, registri del servizio, fonte operatore amministrativo \ strumento questionario di soddisfazione, fonte utenti.*

In diversi manuali ai quali si rimanda, si trovano articolate presentazioni degli strumenti maggiormente utilizzati²¹ nelle pratiche valutative nel sociale, qui ci limitiamo a sottolineare che spesso è opportuno diffidare delle valutazioni che utilizzano un solo strumento oppure una sola fonte informativa, in questi casi infatti i possibili effetti distorsivi dei risultati sono molto elevati.

7. La rilevazione dei **dati e delle informazioni** avviene utilizzando gli strumenti costruiti e attraverso le fonti informative identificate.

Si decide come vengono somministrati i questionari di soddisfazione e con quali regole (anonimato ecc.).

8. Si procede all'**analisi** dei dati e delle informazioni raccolte sia attraverso, laddove è opportuno, l'analisi statistica sia attraverso semplici tabelle comparative per sintetizzare le informazioni qualitative raccolte.

Vengono costruite distribuzioni di frequenza delle risposte date ai questionari di soddisfazione comparando anche fra di loro il sottogruppo degli utenti che sono stati soggetti a turnover da parte degli operatori con il sottogruppo di coloro che non hanno subito alcuna forma di turnover.

9. Siamo a questo punto giunti alla **valutazione vera e propria**: sulla base delle analisi svolte gli attori interessati esprimono giudizi sulle positività e criticità emerse, finalizzati ad individuare le aree di miglioramento. Esempio: *L'assistente sociale coordinatore convoca l'équipe di assistenza domiciliare per valutare i risultati del questionario di soddisfazione connessi con l'analisi delle sostituzioni ed esprimere giudizi sui punti di forza e criticità dell'attuale modello organizzativo.*

10. Si procede, in questo passo, con l'identificazione delle **strategie di miglioramento**, ovvero si decidono le azioni che si intendono implementare per realizzare i miglioramenti ipotizzati.

Viene rivisto il sistema delle sostituzioni/ turni di lavoro per mantenere la continuità assistenziale.

11. Infine si prevede un piano di **restituzione dei risultati della valutazione agli stakeholder** ponendosi due domande: chi ha diritto di sapere? E chi è utile che sappia?

Vengono informati i responsabili del progetto o del servizio dei risultati della

²¹ Vedi a proposito De Ambrogio 2003.

valutazione e vengono loro proposte possibili strategie di investimento per lo sviluppo del servizio. Vengono informati gli utenti e i loro familiari sull'esito della valutazione e vengono loro comunicate le strategie di miglioramento che si è deciso di adottare. Viene costruita la Carta del servizio e diffusa alla cittadinanza (l.328 \00 art.13) precisando i risultati della valutazione e gli standard di qualità che il servizio intende garantire per il futuro.

Come abbiamo già osservato più sopra, è cruciale, a nostro avviso, che il percorso valutativo giunga al termine, cioè rispetti tutti i diversi passaggi della sequenza proposta, troppe volte abbiamo incontrato valutazioni “abortite”, cioè che si sono impaludate non avendo per esempio definito chiari criteri prima di determinare gli indicatori, oppure che si sono fermate alla descrizione “asettica” di risultati di rilevazioni, senza formulare giudizi, obiettivi di miglioramento e strategie operative o, infine, senza comunicarli a coloro i quali ne avrebbero fatto un uso costruttivo.

Mi auguro che quanto ho proposto in questo contributo, suggerendo attenzioni relazionali e metodologiche che considero essenziali per lo sviluppo di processi virtuosi e utili, possa consentire a chi conduce o partecipa alla valutazione di progetti sociali maggiore efficacia.

6.3 LO SPAZIO DELL'INNOVAZIONE SOCIALE (MASSIMO BRICCOLI E STEFANIA SABATINELLI)

6.3.1 Tre casi per mettere l'innovazione sociale in prospettiva

L'innovazione sociale è diventata in questi anni un riferimento guida nel disegno di politiche e progetti, una parola d'ordine – quasi un mantra e un'ingiunzione – dei programmi europei, una sollecitazione ricorrente in molti bandi di finanziamento e un tema assai diffuso nel dibattito sul welfare locale: investimento sociale, intraprese economiche in grado di produrre reddito e coesione, nuove tecnologie, capacitazione e nuovo protagonismo dei cittadini. Pratiche sociali emergenti mettono in evidenza domande che non trovano risposta nelle politiche attuali e alimentano lo sviluppo di azione pubblica innovativa. Obiettivo di questo contributo è di introdurre e discutere i motivi di interesse che progetti e processi di innovazione sociale possono avere, con riferimento all'efficacia dell'azione pubblica in materia di welfare e i legami che corrono tra forme di innovazione sociale e processi durevoli di cambiamento dell'azione pubblica, con particolare attenzione al ruolo di istituzioni, attori e contesti locali e al grado di inclusività di politiche e progetti. Quasi a ridurre il rischio di appellarsi all'innovazione sociale quasi che fosse un'invenzione senza radici, riportiamo qui di seguito in sequenza tre diversi casi di esperienze (idee e progetti che costituiscono capisaldi di politiche in tre diverse città) che collocano temi e questioni dell'innovazione sociale in una prospettiva storica di medio periodo.

1995. A Vienna, ad Ottakring, in una porzione della città in cui la concentrazione di popolazione di origine straniera raggiunge in alcuni isolati l'80%, un imprenditore privato (un urbanista con un trascorso impiegatizio nella locale Camera del Lavoro) decide di aprire un café – e di chiamarlo 'Café Club International' – ad Yppenplatz, la piazza principale di un quartiere in cui non vi è traccia di café à la viennese, ma solo bar frequentati prevalentemente da uomini che si ritrovano a bere e fumare e locali di scommesse (Bricocoli, 2000). Nel retro del café, tre stanze ospitano corsi di tedesco per stranieri: chi è appena approdato in Europa, lavoratori che per problemi di salute necessitano di lasciare un impiego da manovali e di qualificarsi, donne che sono arrivate in Austria al seguito dei mariti e che dopo molti anni, per motivi economici o di vedovanza, sono alla ricerca di un lavoro e necessitano di una minima conoscenza linguistica. Una piccola stanza a lato ospita un servizio di consulenza per inquilini alle prese con il complesso – ma pure garantista – sistema che regola la locazione a Vienna. I corsi sono finanziati dalla camera del lavoro, il servizio di consulenza per inquilini è a pagamento, il bar è un esercizio pubblico. Si tratta di attività imprenditoriali, la società che li gestisce è una normale impresa privata. Di lì a poco, tra il 1996 e il 1999, la piazza sarà il fulcro del programma europeo Urban finalizzato alla rigenerazione urbana dell'area, il mercato ortofrutticolo sarà valorizzato e sviluppato e le attività alimentari ad esso connesse conosceranno uno sviluppo straordinario, pur mantenendo caratteri di forte radicamento nel quartiere. Oggi la piazza è un fiorire di bar, attività commerciali, imprese e Ottakring è uno dei casi di sviluppo locale e rigenerazione urbana di maggior interesse nel panorama delle città europee.

2005. A Trieste, un programma – Habitat Microaree - Welfare di comunità – promosso inizialmente nel 2005 da Comune, Azienda Sanitaria e Azienda per l'edilizia residenziale pubblica, ha interessato una serie di tredici aree (di circa mille abitanti ciascuna) in diversi quartieri della città. In una città caratterizzata da un processo di invecchiamento della popolazione assai marcato, l'obiettivo è stato quello di considerare territori assai circoscritti quali lenti di ingrandimento per individuare bisogni latenti ed inespressi e, al contempo, quale ambiti in cui la piccola scala consente di dare corpo all'integrazione tra competenze, il coinvolgimento dei servizi, del Terzo Settore e dei cittadini nelle scelte rilevanti per la promozione di salute e benessere (Bifulco, Bricocoli e Monteleone, 2008; Bifulco, 2015). Una criticità messa a fuoco dagli attori del welfare locale è l'impossibilità di provvedere, attraverso le pratiche ordinarie del sistema socio-sanitario, ai bisogni della popolazione a fronte di un elevato tasso di popolazione anziana e di un aumento esponenziale delle malattie croniche. Sullo sfondo, un orientamento strategico mirato a riconvertire la spesa sanitaria laddove questa è inappropriata e inefficace perché improntata sull'emergenza e l'acuzie a favore di misure di azione in ambito sociale, più adeguate ad intervenire laddove la domanda è associata a situazioni croniche. Un lavoro minuto che, da un

lato, consente di conoscere le condizioni sociali, sanitarie ed economiche dei singoli in modo da far emergere situazioni di criticità del sistema della cura, dall'altro è orientato a produrre situazioni di interazione, discussione, aggregazione tra gli abitanti su problemi comuni da affrontare e progetti da perseguire. Nel corso degli anni, e in modi assai diversi a seconda dei contesti, le sedi di microarea sono divenute straordinari incubatori di iniziative, progetti e nuovi servizi che vedono un forte coinvolgimento e protagonismo degli abitanti e che hanno consentito di riformulare e innovare il lavoro dei servizi in ambito abitativo, sanitario, sociale.

2015. Al bando del programma Welfare di Comunità di Fondazione Cariplo, l'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune di Milano ha partecipato come capofila di un progetto denominato "Welfare di tutti" che costituisce un caposaldo nell'implementazione della riforma del sistema di welfare comunale. Il Comune ha costituito una partnership con altri 16 soggetti pubblici, privati, imprese sociali e dipartimenti universitari. Il progetto rientra nel quadro di un ampio lavoro di ridefinizione delle categorie di bisogno orientato ad accrescere l'appropriatezza degli interventi, a promuovere l'integrazione tra diversi settori e ad estendere l'accesso al welfare. Da un lato si mira ad abbassare la soglia di accesso ai servizi verso il basso, ovvero individuando bisogni inespressi e al momento non trattati, dall'altro verso l'alto, intercettando una domanda sociale che, essendo espressa da cittadini che non sono economicamente deboli, non è stata fino a questo momento presa in carico dai servizi pubblici. Un'azione centrale del progetto consiste nella creazione di una piattaforma digitale – <http://wemi.milano.it> – per la vendita privata di servizi di welfare da parte degli Enti che sono stati accreditati attraverso un processo assai impegnativo e innovativo nella ridefinizione di ruoli e attitudini (del pubblico così come del terzo settore). Il progetto ha prodotto indirettamente processi di confederazione temporanea nell'ambito Terzo Settore, rafforzando anche l'interlocuzione con le sue rappresentanze di secondo livello (Comune di Milano, 2012; de Leonardis, 2016). Un secondo ambito di azione importante consiste nella sperimentazione in corso di realizzazione in due municipi della città e nell'apertura di due cosiddette "piattaforme territoriali", denominate "spazi WeMi", ovvero luoghi fisici, spazi con affaccio diretto su strada, deputati all'offerta dei servizi, all'incontro concreto con i cittadini, all'accesso all'insieme di servizi domiciliari aggregati dal progetto e dei quali il Comune si fa garante. Uno spazio – WeMi_Capuana – si trova in una piazzetta nel quartiere periferico di Quarto Oggiaro e si configura come estensione e ridefinizione di uno sportello di servizi già esistente; l'altro – WeMi_Gottardo – è in fase di ultimazione nel cuore di un quartiere assai centrale (Corso San Gottardo) e consisterà di uno spazio ibrido in cui i servizi di welfare e gli operatori sociali conviveranno in combinazione con un'attività commerciale, un café letterario.

6.3.2 L'orizzonte entro il quale discutiamo di innovazione sociale

L'effetto combinato di processi di ristrutturazione economica, di cambiamenti dell'organizzazione del lavoro nella direzione di una progressiva precarizzazione e di un generale e progressivo ridimensionamento dei sistemi nazionali di welfare ha eroso negli anni le protezioni sociali tradizionalmente centrate sul lavoro e ha esacerbato tratti di fragilità sociale. Sempre più, conseguenze e criticità emergono con evidenza alla scala locale, laddove alle amministrazioni comunali locali è stata ampiamente delegata la responsabilità sul welfare dei cittadini in corrispondenza di una drastica riduzione delle risorse finanziarie necessarie a supportare misure efficaci di intervento a contrasto (Sabatinelli, 2015; de Leonardis, 2016).

Le sollecitazioni e l'attuale dibattito sull'innovazione in materia di intervento sociale vanno collocati dunque entro un quadro più ampio nel quale una lunga serie di riforme ha di fatto caratterizzato le politiche di welfare a partire dagli anni Settanta, contrassegnando gli ultimi trent'anni come una fase di "austerità permanente" (Pierson, 1998). Cambiamenti più sostanziali sono stati introdotti negli ultimi due decenni e la fase di prolungata recessione economica avviata nel 2008 è associata da un lato ad un peggioramento generale delle condizioni economiche di ampie fasce della popolazione, dall'altra a ulteriori politiche di austerità e drastiche riduzioni della spesa pubblica in materia di protezioni sociali.

Se si guarda agli assetti del disegno e della *governance* delle politiche di welfare, è interessante osservare come i cambiamenti intervenuti in questi ultimi anni siano articolati su due diversi assi. Lungo un asse verticale, assetti sovra-nazionali e processi di devoluzione hanno sfidato le configurazioni consolidate delle politiche pubbliche e assegnato un ruolo crescente di elaborazione e organizzazione delle politiche ai governi locali, non solo per via della devolution, ma anche a partire da iniziative di *rescaling* promosse dal basso (Kazepov, 2010). In questa direzione, l'Europa ha giocato via via un ruolo sempre più rilevante nel disegno e nell'orientamento di processi di devolution che hanno cambiato profondamente la configurazione delle politiche sociali dei diversi paesi e ha valorizzato ed evidenziato sempre di più il ruolo della dimensione locale tanto nelle politiche di welfare quanto nella strutturazione delle diseguaglianze. Se invece si osservano i cambiamenti occorsi su un asse orizzontale, sono andati crescendo in modo esponenziale il numero e la varietà di attori che concorrono congiuntamente alla produzione di politiche pubbliche nel territorio, con differenti gradi di impegno/ingaggio nonché di *accountability* (Sabatinelli, 2015). Il disegno e la *governance* delle politiche sociali hanno via via coinvolto nei progetti in materia di welfare un numero crescente di attori, evidenziando sì potenziali di innovazione rilevante ma anche il rischio di una discriminazione tra attori sociali e territori che hanno differenti capacità e che non sempre sono all'altezza delle sfide poste o della chiamata all'attivazione che le nuove politiche richiedono.

6.3.4 *L'innovazione sociale: panacea e necessità*

Che cosa diciamo quando diciamo innovazione? E che cosa diciamo quando diciamo innovazione sociale? La prospettiva che l'innovazione sociale disegna (così come è discussa nel dibattito attuale e nel disegno dei bandi di finanziamento che la promuovono) è in qualche misura quella di un'apertura del terreno del lavoro sociale ad attori che siano in grado e pronti ad investire in intraprese che al contempo garantiscano sostenibilità dei progetti (e dunque redditività) e promozione di coesione sociale. Un elemento di novità tra gli altri rispetto alle pratiche più consolidate delle imprese sociali è quello di un generale e ricorrente riferimento all'innovazione tecnologica quale fonte di nuovi dispositivi e strumenti in grado di migliorare efficienza, diffusione, capillarità, rapidità nell'organizzazione dei servizi e delle risposte alla domanda sociale.

Alla base di questa rinnovata chiamata all'innovazione ci sono un insieme di fattori. Certamente l'emergere e l'articolazione di un'ampia gamma di bisogni nuovi ed eterogenei che mette in forte discussione sistemi e servizi di welfare che sono stati istituiti e organizzati in un'epoca assai diversa, in tempi in cui organizzazione del lavoro e sistemi di welfare erano assai più solidali nel garantire protezioni sociali sufficientemente estensive. Tra gli altri, la precarizzazione del mercato del lavoro, l'accresciuta mobilità delle persone e movimenti migratori, l'invecchiamento della popolazione, traiettorie di vita e familiari più articolate, impoverimento diffuso hanno generato una gamma di bisogni assai più articolata ed eterogenea e messo in crisi un sistema che è stato spesso centrato su una logica di trattamento amministrativo dei bisogni e su un impianto categoriale che si rivela oggi assai inadeguato ad intercettare la nuova domanda sociale.

A fronte dell'inerzia al cambiamento dei sistemi di welfare e delle politiche ad essi connesse nel rispondere adeguatamente al mutare dei rischi e dei bisogni sociali, il discorso sull'innovazione sociale sollecita dunque la ricerca di approcci adeguati ad elaborare politiche e progetti per affrontare le nuove sfide in un contesto di risorse economiche in contrazione. L'assunto che possiamo considerare come punto di partenza è che l'innovazione sociale è in qualche misura una necessità: al di là di una formula che, come vedremo, presenta spesso qualche ambiguità e implicazioni contraddittorie, di innovazione in materia di politiche e servizi sociali c'è assolutamente bisogno. Si tratta, dal nostro punto di vista, di mettere a fuoco insieme virtù, i limiti e criticità che sono sottesi laddove la spinta verso l'innovazione può esacerbare le debolezze proprie di un sistema di welfare come quello mediterraneo.

Nelle parole di Frank Moulaert, che ha coordinato un ampio progetto di ricerca europeo sul tema, "L'innovazione sociale può essere intesa come soddisfacimento dei bisogni umani attraverso la trasformazione di relazioni sociali, trasformazioni che migliorano i sistemi di *governance* che guidano e regolano l'allocazione di beni e servizi concepiti per il soddisfacimento di tali bisogni, e che definiscono nuove strutture di *governance* e organizzazioni" (Moulaert

et al., 2014). Un tratto importante che permea le esperienze che sono generalmente riconosciute come socialmente innovative è infatti la convergenza di una molteplicità di soggetti (pubblici, privati, del Terzo Settore e della società civile più o meno organizzata) nella produzione di progetti che assumono rilevanza pubblica e che possono a pieno titolo essere annoverati tra le politiche di welfare locale. In questo senso, il discorso sull'innovazione sociale si lega strettamente ai processi di cambiamento che hanno caratterizzato l'evoluzione della *governance* delle politiche in una direzione in cui il soggetto pubblico è sempre meno erogatore di servizi e piuttosto animatore, se non semplice attore tra i molti, entro una rete di molteplici organizzazioni (Donzelot, Estèbe, 1996) che possono avere identità e peso variabile a seconda dei contesti.

Le organizzazioni del Terzo Settore sono incoraggiate a sviluppare progetti imprenditoriali, cioè capaci di redditività, anche associando partner e investimenti dal mondo delle imprese. E in questo modo si apre un terreno in cui il lavoro sociale diventa ambito di intrapresa di soggetti economici privati, dei più diversi tipi e dimensioni. Gli ambiti privilegiati di azione sono quelli che garantiscono maggiore redditività e che richiedono al contempo investimenti consistenti. Le imprese del Terzo Settore sono incoraggiate a svilupparsi su settori del sociale a più elevata intensità di investimento, quali *housing* sociale, sanità leggera e welfare aziendale o rigenerazione urbana; a puntare anche sull'offerta di servizi sociali a pagamento per utenze diverse da quelle tradizionali del disagio e della povertà; ad allargare il loro campo d'azione anche attraverso partnership con attori economici (in settori come energia, nuove tecnologie, attività culturali) (de Leonardis, 2016).

D'altra parte, se si guarda all'innovazione sociale con un interesse esplicito per i legami che si possono tessere con percorsi di innovazione dell'azione istituzionale (amministrazione pubblica, governi locali...) è fondamentale riconoscere che qualsiasi forma di innovazione che dia garanzie di tenuta e durevolezza ha comunque luogo entro i contesti organizzativi e normativi, entro il contesto delle risorse materiali ed umane e di relazioni che sono date e preesistenti. Le innovazioni sono prodotte con ciò che è disponibile: gli stessi spazi, le stesse risorse economiche, lo stesso staff, gli stessi pazienti, gli stessi utenti (de Leonardis, Mauri, Rotelli, 1994). In altre parole, un'innovazione che sia durevole e che permei non tanto i singoli progetti ma le pratiche – le *routines* – di un'amministrazione pubblica non avviene a lato ma entro. E per questo, come vedremo, è importante capire se le innovazioni di cui stiamo parlando hanno carattere contingente e limitato oppure durevole ed estensivo perché si legano a forme di istituzionalizzazione del cambiamento.

6.3.4 L'innovazione sociale si fa strada: fare di più con meno?

La nozione di innovazione sociale si è fatta rapidamente strada. Da un lato l'innovazione sociale viene associata a progetti dei quali si evidenzia e valorizza il carattere "creativo", di frontiera, spesso con riferimento a nuovi dispo-

sitivi ad alto contenuto tecnologico oppure a nuove forme di condivisione nella produzione e fruizione di servizi e attività (Bianchetti, 2014). In questa direzione, si evidenzia il potenziale che l'innovazione sociale può avere anche nella direzione di forme di sviluppo economico (o quantomeno di sostenibilità economica) e della generazione di nuove forme di occupazione. D'altra parte, la nozione di innovazione sociale mantiene una connessione importante con la dimensione delle politiche di welfare e dunque con obiettivi variamente definiti di promozione e cura della coesione sociale. L'innovazione sociale è infatti un attributo che spesso è associato ad una riconfigurazione delle protezioni sociali che si fanno 'prossime', 'ravvicinate' e si costruiscono in corrispondenza di progetti specifici, come ad esempio succede nel caso di nuovi progetti di *social housing* o di progetti alla scala del quartiere (Bricocoli e de Leonardis, 2014)

Certamente l'innovazione sociale rientra tra quelle nozioni che fanno facilmente presa sul dibattito e si presentano tanto virtuose da meritare facilmente ampio consenso nel discorso sulle politiche pubbliche (così come sostenibilità, coesione sociale, integrazione tra le politiche.). Il documento *Social Innovation Europe* (SIE) curato da Barroso nel 2011 recitava: "...l'innovazione sociale è per le persone e con le persone. Riguarda la solidarietà e la responsabilità. È 'good' per la società e migliora la capacità della società di agire... oggi la tradizione Europea di innovazione sociale è necessaria più che mai" (Barroso, 2011). D'altra parte, una recente ricerca europea ha messo in evidenza limiti e criticità a partire dall'analisi critica di una serie di esperienze annoverabili quali casi di innovazione sociale: "Molte innovazioni non sono individuate e replicate, perché la loro rilevanza non è riconosciuta oppure falliscono dopo che sono state introdotte, perché non erano adattabili alle diverse condizioni in un'altra città o in un altro Paese" (Evers e Ewert, 2014).

In sintesi: in una fase di forte contrazione delle risorse che derivavano da trasferimenti pubblici ordinari, l'innovazione sociale è spesso associata all'idea di processi virtuosi in grado di combinare creatività e dinamismo a fronte della ristrettezza di risorse finanziarie. "Fare di più con meno" è un motto che bene esprime la filosofia dell'innovazione sociale.

Al contempo l'affermarsi di questo orientamento delle politiche non è esente da criticità e la prospettiva dell'innovazione sociale ha tratti di ambiguità. Rappresenta certamente un terreno nel quale, a fronte della restrizione di risorse finanziarie, nuovi attori e risorse entrano in campo spesso in stretta associazione con la cittadinanza e società civile. D'altra parte, non manchiamo di sottolineare il rischio che i progetti che si sviluppano sotto l'egida dell'attivazione locale tendono spesso ad insistere su temi e materie che risultano più attraenti e praticabili in una logica di investimento, su terreni che garantiscono un ritorno (di tipo economico o anche di natura politica) e che consentono più facilmente di immaginare esiti e apprezzamenti a breve e medio termine. Da questo punto di vista, una prospettiva rilevante è quella di esplorare la possibilità di innovazione sociale anche in quelle aree

di intervento sociale più tradizionali e meno remunerative aree d'intervento sociale, per contrastare il rischio che alla fioritura d'innovazioni sociali si accompagni la rinuncia a incidere sulle condizioni materiali di vita (de Leonardis, 2016).

6.3.5 L'importanza del contesto: territori, città, quartieri

L'innovazione sociale richiama spesso una trasformazione di relazioni sociali nello spazio, la riproduzione di identità radicate nei contesti e relazionate allo spazio così come di culture territoriali e di strutture di *governance*. L'innovazione sociale ha spesso tratti di specificità locale o regionale ed è negoziata tra attori e istituzioni che hanno una forte affiliazione e radicamento territoriale (Moulaert, 2009).

D'altra parte, entro un quadro in cui la qualità e l'efficacia delle politiche di welfare è fortemente connessa all'esistenza – o meno – di attori in grado di farsi attivatori, promotori gestori di progetti di welfare, appare evidente che la possibilità stessa che si diano processi di innovazione è fortemente dipendente dal contesto di riferimento ed è generalmente da considerare in stretto riferimento allo specifico contesto socio-culturale o socio-politico di riferimento. È fondamentale dunque mettere di volta in volta sotto osservazione l'interazione tra diversi livelli di governo, attori e risorse in relazione ad una serie di domande rilevanti che possiamo definire nelle diverse circostanze in cui si è chiamati a considerare prospettive di innovazione sociale con riferimento a particolari occasioni di disegno di politiche e progetti di welfare.

Può apparire prosaico e un poco rudimentale, ma la rilevanza del contesto territoriale in senso materiale e concreto deriva altresì dal fatto che le risorse in campo cui attingere nella produzione di idee e per la realizzazione di progetti non sono appunto finanziarie, e dunque mobili, ma piuttosto spesso risorse materiali che si danno – o meno – in uno specifico territorio. È il caso di quel tal immobile dismesso che potrebbe essere riconvertito, di alloggi sfitti in un determinato quartiere che potrebbero essere rimessi in gioco nel quadro di un progetto di inserimenti lavorativi, la cura di uno spazio collettivo o la coltivazione di orti urbani quali palestre di un nuovo protagonismo civico.

Nel disegno di politiche e nel discorso sull'innovazione sociale assumono dunque particolare rilievo il contesto urbano/territoriale e la società locale, intesi insieme nella loro dimensione di specifica combinazione di risorse disponibili e ricomposte a livello locale per la promozione di progetti radicati nel territorio in grado in qualche modo di autosostenersi pur in assenza di trasferimenti economici correnti.

Il contesto in cui le innovazioni si sviluppano influenza il tipo di innovazione che si produce, sia il suo impatto; diverse configurazioni di attori e di contesti locali possono certamente portare a forme specifiche e differenti di innovazione nonché avere impatti importanti sia su un possibile ridisegno

istituzionale che sulla struttura delle diseguaglianze nell'accesso ai servizi e ai benefici di quella stessa innovazione.

La rilevanza del contesto locale è resa ancora più evidente dal ruolo ricoperto dalle città, intese al contempo come amministrazioni locali complesse, come territori densi di un abitare che si è fatto sempre più urbano, come luoghi che fanno da apripista rispetto alle frontiere dell'innovazione tecnologica. Come segnalato nel recente rapporto sulle città italiane curato dal Centro nazionale di studi per le politiche urbane Urban.it, “nelle città si vanno a combinare l'investimento sulle innovazioni tecno-scientifiche, con riguardo in particolare alle nuove tecnologie dell'informazione, con la valorizzazione delle capacità della società civile di produrre nuove soluzioni in campo sociale, con valenze inclusive nei processi e/o negli esiti” (de Leonardis, 2016). Gli ambiti di progetto e di politiche in cui l'innovazione sociale viene spesso richiamata e sembra esprimersi sono tipicamente quelli della “resilienza urbana”, delle “smart cities” e del welfare urbano; ambiti attrattivi per progetti di investimento fortemente improntati alla sostenibilità economica degli interventi, alla remunerazione del capitale investito e all'autonomia economica.

6.3.6 Politiche per progetti

Un cambiamento rilevante occorso in questi ultimi anni – e che tendiamo ormai a dare per scontato – è quello per cui in modo estensivo, il disegno di politiche pubbliche avviene soprattutto “per progetti”, ovvero nella forma di un palinsesto nel quale una molteplicità di attori concertano, secondo una geometria variabile, un insieme di progetti che nel loro insieme costituiscono parte consistente delle politiche di welfare locale.

La modalità di costruzione di politiche “per progetti” è stata ampiamente investigata (Boltanski e Chiappello, 2014) quale tratto che caratterizza il passaggio da un sistema rigido e gerarchico a un reticolo flessibile in cui si affermano e sviluppano progetti fondati sull'iniziativa e l'autonomia e che di volta in volta aggregano costellazioni di attori variabili. Il modo in cui le politiche di welfare si sono andate configurando in Italia in questi anni, consente di avanzare alcune riflessioni circa ragioni e implicazioni di un approccio che ha senz'altro alcuni tratti virtuosi. Progettare politiche per progetti consente di definire un ambito di azione circoscritto, di mettere in relazione una filosofia di un approccio politico con un contesto e con dati reali e concreti, di accrescere la prossimità tra chi elabora le politiche e i loro destinatari anche in una direzione di più piena partecipazione al processo decisionale. Un approccio per progetti appare più adeguato rispetto alle attese di poter valutare gli effetti delle politiche (la loro efficienza, la loro efficacia) anche nel breve termine che sempre di più hanno caratterizzato i nuovi modi di governo delle amministrazioni pubbliche in una chiave di *new public management* e marcato la presa di distanza rispetto a forme di inef-

ficienze, sprechi, sviluppi inerziali nel finanziamento di programmi sociali. Un approccio per progetti si sviluppa entro orizzonti temporali definiti e quindi garantisce anche visibilità e riconoscimento all'azione di governo entro i tempi dei mandati politici. E ancora, un approccio per progetti appare quanto mai aderente ad un assetto di *governance* in cui il soggetto pubblico non è più necessariamente erogatore di politiche e servizi e in cui l'iniziativa su politiche e progetti – e spesso anche la messa a disposizione delle risorse economiche – può fare capo a soggetti diversi (si pensi ad esempio al ruolo delle fondazioni bancarie).

6.3.7 In una prospettiva progettuale: alcune domande-guida

Per concludere questo breve contributo e per muovere in una prospettiva progettuale appare utile non tanto enumerare qui linee di indirizzo ed orientamenti generalizzabili. Come abbiamo visto, l'innovazione sociale è largamente influenzata dai caratteri dei contesti e dagli attori che la producono. E poi, in fondo, l'innovazione sociale – se mai si dà – è apprezzabile e valutabile solo a posteriori ed è l'esito di pratiche di frontiera piuttosto che un obiettivo realizzabile di per sé. Pare allora utile formulare una serie di domande-guida, questioni che qui enunciamo un poco liberamente, quasi fossero un canovaccio per una riflessione “in corso d'opera” sui tratti che i processi locali vanno assumendo in un percorso di progettazione.

Come le pratiche sociali emergenti mettono in evidenza domande che non trovano risposta nelle politiche attuali e alimentano lo sviluppo di azione pubblica innovativa? Quali sono le condizioni e i fattori che consentono ai progetti locali di essere più inclusivi e di funzionare come esperienze pilota per politiche locali più generalizzate? Ovvero, come coniugare i caratteri di orientamento al progetto, i tratti specifici, locali dell'innovazione sociale con obiettivi di *upscaling*/generalizzazione? A quali condizioni l'innovazione sociale che caratterizza un progetto specifico può essere assunta e istituzionalizzata senza essere snaturata nella sua filosofia? Qual è il ruolo dell'amministrazione pubblica, e di quella comunale in particolare, nel disegno di politiche e progetti orientati all'innovazione sociale? Un ruolo di traino, di promozione o di garante? In quale modo la partecipazione attiva e il carattere locale e contestualizzato di esperienze innovative impattano il potere e la responsabilità di redistribuzione delle risorse? Chi beneficia dell'innovazione sociale? ovvero qual è il grado di inclusività/esclusività dei progetti socialmente innovativi? Esiste il rischio che l'innovazione sociale produca nuove forme di disegualianza o asimmetrie nell'accesso ai servizi? A quali condizioni si può estendere il numero di beneficiari dell'innovazione sociale? E come è possibile farlo al di là delle singole virtuose esperienze? Se il successo di progetti di innovazione sociale è fortemente connesso al loro radicamento in un determinato contesto, come è possibile generalizzare e moltiplicare tali esperienze altrove?

6.4 PER UNA COMUNICAZIONE PARTECIPATA (FABRIZIO MINNELLA)

6.4.1 Introduzione: perché “dobbiamo” comunicare?

Operiamo nell'ambito del sociale, all'interno di organizzazioni con obiettivi riguardanti la cooperazione, la promozione della cittadinanza attiva, dei diritti, del bene comune e del benessere collettivo. In sintesi, le nostre *mission* sono relative alla ricerca e alla promozione di un “cambiamento”, che riteniamo possibile e praticabile.

Etimologicamente comunicare deriva dal latino “communis”, in comune, che appartiene a tutti. Nel linguaggio ordinario comunicare vuol dire “fare sapere, rendere comune”, ma in modo più profondo ha il significato appunto di condividere, instaurare un “rapporto di comprensione e partecipazione”²². Il concetto è più ampio e differente della semplice azione di “trasmettere” informazioni, perché prevede anche un'interazione, una condivisione, l'ascolto e la partecipazione degli altri. Per quanto ci riguarda, dunque, la comunicazione “sociale”²³ va intesa come strumento per diffondere e “condividere” (idee e buone pratiche), sensibilizzare i cittadini, mobilitare e “provocare” il cambiamento, proponendo una narrazione alternativa, realmente partecipata.

In questo compito siamo agevolati dall'accessibilità della tecnologia. Rispetto al passato è più facile e immediato interagire con i media, maneggiarli (basta pensare a quanti blog, contenuti, filmati e immagini circolano nella rete). Ognuno di noi è, spesso inconsapevolmente, immerso nei flussi comunicativi soprattutto attraverso Internet e l'interconnessione dei media. Siamo allo stesso tempo produttori e consumatori di contenuti (*prosumers*). Attraverso il web e i social network (Facebook, Twitter, YouTube o Instagram per citare i più diffusi) o tramite altri sistemi di messaggistica istantanea multiplatforma (WhatsApp, WeChat, Telegram, ecc.) veicoliamo e condividiamo notizie e opinioni, possiamo influenzare (negativamente o positivamente) chi ci circonda e raggiungere un pubblico sempre più ampio.

Spesso alcuni fenomeni di comunicazione nascono per caso, senza un'iniziale intenzione. Ad esempio, nel 2014 un giovane con disabilità motoria, Iacopo Melio, studente toscano poco più che ventenne, rispose ad un tweet del Ministro dell'Istruzione che informava di essere “in viaggio su un treno magnifico” per far notare, in 140 caratteri, le difficoltà per un ragazzo disabile di trovare treni attrezzati, chiosando poi con *#vorreiprendereiltreno*. Il suo desiderio, social e provocatorio, divenne subito il desiderio di tanti. Migliaia di utenti e *follower* cominciarono a usare il suo *hashtag* e a rilanciare in maniera spontanea il messaggio che Iacopo aveva affidato a un post sul suo blog. La “notizia”

²² Vocabolario Treccani.

²³ Volendo estremizzare il ragionamento, la nostra comunicazione potrebbe essere indicata addirittura senza aggettivi, in quanto è “sociale” per sua stessa definizione.

apparve su alcuni quotidiani nazionali e sulla BBC, trasformando in tempi molto rapidi l'*hashtag* in una campagna sociale molto seguita²⁴.

6.4.2 Colmare le distanze

Abbiamo condiviso l'idea che non solo “dobbiamo” (anche nel senso della convenienza, dell'opportunità) comunicare, ma che non farlo è un proposito difficile da attuare. Proseguiamo con altri elementari interrogativi: “cosa” comunicare? “a chi?” e “quando?”. Come il precedente, anche questi quesiti si espongono al rischio di risposte complesse. Proviamo il contrario, senza tanti tecnicismi.

Cosa comunicare? Noi stessi. Il nostro modo di vedere il mondo. La nostra passione, il nostro entusiasmo, il nostro modo di fare, quello che vorremmo e quello che riusciamo a realizzare. Nel “noi” è racchiuso lo spirito della nostra organizzazione, la sua visione, la sua *mission*, le sue energie, il suo approccio ai temi di riferimento e il suo modo di fare, che sono “patrimonio comune” di tutti coloro che vi lavorano o collaborano. E che, attraverso la comunicazione, da una parte si rafforza e si consolida all'interno della stessa organizzazione e dall'altra si promuove e si propaga all'esterno²⁵. Il “cosa comunicare” è, potremmo dire, soprattutto una scelta di fondo che, operativamente, ci guiderà nella selezione di contenuti e modi di comunicarli.

A chi comunicare? Vale quanto scritto precedentemente. Anche questo quesito, come il prossimo, ci aiuterà nelle scelte operative. Con l'avvento dei social media e soprattutto con le dinamiche sociali che questi hanno comportato, la classica distinzione tra comunicazione “interna”, rivolta in modo esclusivo all'interno dell'organizzazione, ed “esterna” rivolta invece a tutti i portatori di interesse (i cosiddetti *stakeholder*) in molti casi è superata o comunque è una distinzione molto labile. La comunicazione, dunque, dovrebbe avere una sua unicità ma prevedere destinatari (*target*) differenti. Ogni progetto o iniziativa avrà dei target specifici. Al di là di questi, che variano in base all'ambito, alla tematica, agli obiettivi, ecc., personalmente ritengo comodo distinguere i destinatari in base ad una “distanza” (semantica, fisica e di senso) di comunicazione con la nostra missione/organizzazione/progetto.

²⁴ Il racconto di questa iniziativa è disponibile su www.conmagazine.it/2016/04/14/vorrei-prendere-il-treno. A volte, inoltre, gli stessi social network offrono delle opportunità dirette alle organizzazioni non profit per creare attenzione attorno ad un particolare evento o notizia, come avviene per esempio su Facebook attraverso le funzioni “call-to-action”, “donate now” o con le comunicazioni di servizio nelle situazioni di emergenza a seguito di calamità naturali o attentati. Su questo punto consiglio la lettura dell'intervista al Country manager di Facebook Italia disponibile su www.conmagazine.it/2016/04/14/facebook-per-il-sociale.

²⁵ Questo modo radicale di approcciarsi alla comunicazione può aiutarci a fare emergere anche alcune criticità organizzative. Nel caso specifico, questo “patrimonio comune” di conoscenze dovrebbe essere condiviso almeno da coloro che hanno una funzione pubblica e/o di relazioni di ogni grado con l'esterno.

Attraverso questo criterio, dobbiamo comunicare a chi è “vicino” (agli organi e alla struttura, ai nostri collaboratori o volontari, agli utenti dei nostri servizi, e proseguendo nella distanza, ai decisori locali e al nostro territorio); a chi è “lontano” (a chi ha i nostri stessi obiettivi e a chi è complementare alla nostra missione, anche se opera in territori o ambiti diversi dal nostro); a chi è “molto lontano”, ovvero a chi ha un modo di vedere diverso o alternativo al nostro. Queste tre “distanze” della comunicazione possono essere ridotte in modi diversi, molto spesso anche simultaneamente grazie all’uso e alla sovrapposizione di codici, linguaggi, azioni e strumenti differenti²⁶. Da questi assunti dipenderanno le nostre scelte. Faccio un esempio frutto dell’esperienza diretta. La Fondazione CON IL SUD quest’anno ha promosso una campagna di comunicazione sociale sul tema dell’integrazione degli immigrati, riguardante in particolare il lavoro nei campi, con l’obiettivo di accorciare le tre “distanze” descritte precedentemente, soprattutto l’ultima, quella riguardante coloro che molto spesso subiscono l’influenza del pregiudizio. Tenendo presente che, come riprenderemo anche successivamente, in linea generale non esiste un modo “corretto” di fare comunicazione, ma un modo efficace o non efficace, le scelte operative in teoria sono molteplici. La Fondazione, privilegiando l’immagine e l’accessibilità del contenuto, ha deciso di utilizzare il linguaggio cinematografico e in particolare quello ironico della commedia, producendo un cortometraggio *low budget* e partecipativo. Il corto, realizzato coinvolgendo i ragazzi di una scuola di cinema di un quartiere difficile di Bari, l’Accademia del cinema ragazzi di Enzitetò, è stato scritto con l’intenzione di raggiungere un ampio pubblico, composto “anche dagli addetti ai lavori”, ma soprattutto da gente comune e ragazzi, per far riflettere con il sorriso²⁷.

Quando comunicare? Come per gli interrogativi precedenti, la risposta è “semplice” quanto la domanda: sempre. La comunicazione parte prima dell’avvio di un progetto o di un’iniziativa (in realtà ne è parte integrante), prosegue con le attività previste dall’iniziativa e va oltre la sua conclusione. In pratica segue, con modalità differenti, la stessa logica con la quale si pensa, si pianifica e si realizza il progetto. Si parte con il comunicare le idee e gli obiettivi (il “prima”), si va avanti raccontando cosa stiamo realizzando (il

²⁶ Si suggerisce di approfondire i concetti di “comunicazione integrata” e di “crossmedialità”.

²⁷ Il corto “Il potere dell’oro rosso” racconta la storia dell’incontro tra un burbero contadino pugliese (Rocco) e un giovane bracciante (Asad) appena sbarcato sulle nostre coste, in cui la convivenza forzata e la totale incomprensione linguistica renderanno sempre più complicato il loro rapporto, almeno sino a quando Asad, grazie ai suoi metodi ‘made in Africa’ farà accadere qualcosa di davvero inaspettato. Il trailer è disponibile su YouTube. Il corto è stato presentato alla Festa del Cinema di Roma, selezionato dalla Siae e proiettato durante la 73° Mostra del Cinema di Venezia, selezionato ai Nastri d’Argento e a numerosi festival internazionali, ottenendo decine di riconoscimenti e premi (in particolare decretati dal pubblico e da giurie di ragazzi) e il premio Anec-Fice per la distribuzione in 450 sale cinematografiche.

“durante”), si prosegue comunicando cosa abbiamo fatto e cosa vorremmo fare successivamente (il “dopo”). Prima che il progetto entri nel vivo, ovvero vengano avviate le attività previste, siamo impegnati in azioni propedeutiche (composizione dello staff, incontri con i partner, ecc.) che spesso riteniamo, sbagliando, non interessanti ai fini della comunicazione o promozione del progetto stesso. È esattamente il contrario, perché proprio per il loro essere “work in progress” ci aiutano a costruire una comunicazione partecipativa. In questa fase, ad esempio, possiamo condividere il “sogno” del progetto, dare man mano informazioni utili, raccontare i preparativi e, implicitamente, iniziare a costruire interesse e curiosità attorno alle future attività. Qualcuno potrebbe avere il timore, così facendo, di alimentare molte aspettative da parte del territorio, dei potenziali utenti delle nostre attività o di poter inserire nella delicata fase di avvio elementi di disturbo causati da questa prematura pubblicità. Per entrambe le possibili obiezioni la risposta è nella sensibilità con la quale ci avviciniamo alla comunicazione, senza “eccedere” prematuramente nell’entusiasmo e valutando nel merito quali informazioni rendere pubbliche da subito e quali invece gestire in modo più discreto, cautelativo. Nella fase successiva (durante) la comunicazione potrà esprimersi al meglio, da una parte offrendo informazioni e dall’altra costruendo consenso attorno alla nostra idea, al nostro progetto/servizio e più in generale alla tematica affrontata. Un concetto secondo me da tenere presente, dai risvolti molto pragmatici, è che la comunicazione non coincide con l’informazione (cioè con le semplici notizie pubblicate sui nostri siti, diffuse attraverso comunicati stampa, newsletter, ecc.) ma comprende un’azione più ampia che potremmo sintetizzare con l’attività di sensibilizzazione e di promozione. Dunque, in tal senso, possiamo comunicare anche se non abbiamo “notizie” da dare. Queste, soprattutto nel pieno delle attività del progetto, rappresenteranno invece una parte rilevante della nostra comunicazione, faranno parte del nostro “flusso” comunicativo. È sconsigliabile o comunque limitante impostare la comunicazione solo sulle notizie, nel senso più stretto del termine, perché si otterrebbe una comunicazione non fluida, a intermittenza. Questo approccio si “vede” molto spesso in alcuni siti, profili Facebook, Twitter, YouTube poco dinamici e aggiornati, fermi appunto all’ultima “notizia”. Successivamente vedremo anche alcuni esempi pratici che ci aiuteranno a chiarire meglio questo aspetto e a superare alcune difficoltà di impostazione.

La terza fase (dopo) è un po’ il frutto delle precedenti. Se abbiamo impostato una comunicazione “coinvolgente” già dall’inizio, creeremo un interesse maggiore nella fase finale, quando il progetto giunge alla naturale conclusione dopo mesi o anni di attività. Ovviamente si spera che il progetto abbia comunque un seguito, sotto forma di servizi o attività che proseguono. Anzi, molto spesso i bandi nel selezionare i progetti richiedono, tra le varie caratteristiche, anche la “sostenibilità” della proposta, ovvero garanzie sul proseguimento dell’intervento oltre il finanziamento dell’ente erogatore. Da questo punto di vista l’attenzione e il “consenso” costruiti attraverso il nostro flusso comuni-

cativo rappresentano un patrimonio e un valore strategico che ci aiuteranno nella ricerca di un sostegno pubblico o privato, nelle soluzioni più diverse. Un progetto supportato da una narrazione efficace potrà accrescere il suo potenziale di esemplarità, diventando un intervento ri-conosciuto, apprezzato dalla comunità locale e da quella virtuale, dagli *stakeholder*, ma anche affidabile proprio in virtù di questa “pubblicità”²⁸. Alcuni risvolti pratici: un’amministrazione locale sarà più attenta nei confronti di un progetto che si “vede” che funziona e che ha consenso sul territorio; un ente erogatore privato avrà più garanzie nel finanziare una nuova iniziativa o rifinanziarne una appena conclusa; la stessa comunità può partecipare al sostegno del progetto ad esempio attraverso l’attività del *crowdfunding*²⁹. La terza fase dunque va pensata anche come rilancio o sviluppo dell’iniziativa. È importante “raccontare” il progetto e non solo fornire dati e numeri, che rappresentano comunque un elemento rilevante ai fini della comunicazione. Questi dovranno valorizzare i successi, senza negare le difficoltà. In questa fase del “tirare le somme” è importante anche fare emergere il valore complessivo del progetto, cosa ha rappresentato per chi vi ha partecipato come operatore, come utente e in generale il valore per il territorio. Ma, come accennavo prima, anche cosa resta sul territorio e come potrà proseguire l’esperienza.

6.4.3 Da dove iniziare

Si parte sempre dal primo interrogativo (cosa comunicare? Noi stessi). Prima di tutto occorre una “visione”, un’idea coerente con la nostra missione e con gli obiettivi di progetto, che guidi le scelte di comunicazione. Cosa vuol dire questo nella pratica? Ipotizziamo che il nostro progetto si fondi su un’idea di cittadinanza attiva prevedendo, ad esempio, una grande partecipazione e un significativo coinvolgimento di volontari, di famiglie, di ragazzi, ecc. In tal caso la comunicazione dovrà tener conto di questo aspetto essenziale attraverso delle azioni (di comunicazione) che facciano emergere tali peculiarità, ad esempio coinvolgendo, attivando, rendendo protagonisti questi attori. Ovviamente queste azioni non solo devono essere coerenti con la nostra visione, ma devono esserlo anche fra di loro. Per questo è necessario impostare una “strategia” di comunicazione, cioè il percorso e le azioni necessari per raggiungere gli obiettivi (di comunicazione e di progetto). Come anticipato precedentemente, non ha molto senso distinguere una strategia buona da una meno buona, ma una potenzialmente efficace e coerente con l’immagine della nostra organizzazione da una meno efficace e meno co-

²⁸ Nel senso più ampio del termine e, nello specifico, come capacità di rendere pubblici e accessibili non solo i risultati finali ma l’intero processo.

²⁹ Un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse. <https://it.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>.

erente. Va da sé che la scelta degli strumenti è successiva alla strategia e, soprattutto, l'utilizzo degli strumenti individuati è funzionale alla strategia. Queste precisazioni non sono solo di natura teorica, ma nascono dall'osservazione pratica. Molto spesso infatti avviene esattamente il contrario, ovvero si parte dagli strumenti per poi avventurarsi in una navigazione a vista che, nelle migliori delle ipotesi, non provoca danni ma più comunemente depotenzia il progetto³⁰. Un esempio pratico e diffuso riguarda l'apertura di un sito Internet o di un profilo social network. Nella maggior parte dei casi è un passaggio obbligato, ma questo non è sufficiente per farlo in modo decontestualizzato. Quale sarà la funzione, ad esempio, di Facebook? Decideremo di aprire una *fanpage* o un *gruppo* e perché? Che "stile" avrà (sia grafico sia di contenuti)? Quali saranno il "tono" (formale, rilassato, colloquiale, euforico, ecc.) e il "linguaggio" che utilizzeremo per comunicare? Cosa pubblicheremo, solo contenuti prodotti da noi? Condividiamo notizie da altre fonti e quali? Chi vogliamo "attrarre", a chi ci rivolgeremo? E soprattutto, come interagirà Facebook con gli altri strumenti?

Non è detto che la strategia impostata funzioni così come immaginata all'inizio, nel corso del progetto possono intervenire diverse variabili e imprevisti da imporci delle modifiche. Anche per questo è importante prevedere accanto alla strategia un'azione di monitoraggio e verifica, possibilmente costante, per "aggiustare il tiro" della comunicazione e migliorarne l'efficacia. Ritornando all'esempio precedente, se il nostro progetto prevede un coinvolgimento attivo di famiglie e ragazzi e noi abbiamo "declinato" tale peculiarità nella comunicazione, sarà importante avere dei *feedback*, dei riscontri continui, da questi attori. Se abbiamo scelto di utilizzare uno stile abbastanza "smart", semplice e diretto, utilizzando come canale privilegiato il web e in particolare i social network possiamo facilmente verificare l'efficacia delle nostre azioni, monitorando ad esempio la quantità e la qualità dei "mi piace" sulla nostra pagina o sui nostri tweet/post, i commenti, la condivisione dei contenuti, le interazioni, ecc.

6.4.4 Come impostare la comunicazione di un progetto

Al di là della strategia adottata, è importante ricercare e coltivare un proprio "stile" di comunicazione, che rispecchi l'identità della nostra organizzazione, che sia facilmente riconoscibile e condiviso con la nostra comunità di riferimento. Lo stile è la sintesi di alcune scelte di fondo (ad esempio la volontà di non essere autoreferenziali, di essere accessibili oppure esclusivi, di essere pungenti e provocatori o al contrario di essere imparziali e distanti, ecc.) che gli utenti/*stakeholder* troveranno nell'approccio e nell'aspetto grafico (a partire dalla nostra identità visiva), nel linguaggio, nei toni, nelle modalità e nei tempi della comunicazione.

³⁰ La comunicazione al contrario ha una fondamentale funzione di "valorizzazione" del progetto.

Le azioni e gli strumenti della comunicazione sono molteplici ed è impossibile elencarli e descriverli tutti in un breve documento come questo. Di seguito riporto solo le voci più significative.

Il piano di comunicazione

Come si intuisce dal termine, attraverso questo documento possiamo pianificare la nostra comunicazione per un determinato periodo (ad esempio su base annuale e/o per la durata del progetto). Nel piano esplicheremo gli obiettivi, i target (destinatari diretti e *stakeholder*), le strategie, le attività e gli strumenti, le tempistiche, il budget, il monitoraggio. Questo documento ci aiuterà, partendo dai quesiti iniziali e via via rispondendo agli interrogativi imposti successivamente dalle singole voci del piano, a gestire il flusso della nostra comunicazione, ad avere un quadro chiaro nel quale muoversi, una rotta da seguire, uno strumento da condividere con chi è coinvolto nel progetto (internamente all'organizzazione o esternamente come partner).

Il brief

I valori e le peculiarità del nostro progetto vanno trasferiti in primis a chi materialmente realizzerà alcuni prodotti o servizi della nostra comunicazione, in una fase di "sincronizzazione" di sensibilità e obiettivi con i nostri fornitori. Questo avviene materialmente attraverso una serie di colloqui e con un breve documento riepilogativo programmatico (*brief*) in cui vengono definiti oggetto della comunicazione, caratteristiche e peculiarità, target, tempistiche e in generale tutte le informazioni utili a realizzare un prodotto/servizio (logo, sito, campagna, materiale cartaceo e digitale, spot, prodotti editoriali, ecc.) che rispecchi il nostro stile e che sia funzionale agli obiettivi che intendiamo raggiungere.

Il web

Ormai è quasi impossibile non prevedere nel piano di comunicazione un proprio riferimento sul web, perché si raggiunge potenzialmente tutto il mondo, è immediato, poco dispendioso, ci permette di aggiornare costantemente la nostra comunità e costruire un legame, anche a distanza, con chi materialmente siamo impossibilitati a incontrare e conoscere e con chi è interessato comunque al progetto o al servizio. Avere un riferimento web (sito, blog, profilo social) comporta anche un impegno che non può essere disatteso. Se decidiamo di creare un sito (dell'organizzazione e/o del progetto) dobbiamo farlo in modo consapevole, ovvero sapendo che dovrà essere costantemente aggiornato e curato. Da superare assolutamente la logica del sito vetrina, che ci fa apparire statici. La scelta più opportuna dipenderà soprattutto dalla nostra capacità/volontà di dedicare tempo e risorse a questa attività. Ad esempio, se non siamo in grado di garantire un aggiornamento minimo giornaliero/settimanale non ci avventureremo nel mondo dei social network, dove per altro entrano in funzione anche altre variabili. Se il nostro tempo è limitato, possiamo decidere di concentrarlo su un unico

strumento (sito o profilo social). Al di là dello strumento web che riterremo più opportuno adottare, coerente e funzionale con i nostri obiettivi, questo rappresenterà un “biglietto da visita” per i nostri *stakeholder* e sarà quasi sicuramente il primo approdo, nel senso del più immediato, per chi è interessato al progetto o alla nostra organizzazione. Molto probabilmente una realtà impegnata in più iniziative, impossibilitata a garantire un aggiornamento costante di più spazi web, propenderà a concentrare la comunicazione dei singoli progetti sul proprio sito. In tal caso, è opportuno avere comunque l'accortezza di aggiornare le singole sezioni del sito dedicate alle diverse iniziative. Mentre nel caso in cui si disponga di più spazi web e in generale di più strumenti di comunicazione, questi dovranno essere gestiti nell'ottica di una “integrazione” con gli altri mezzi e di una “continuità” della comunicazione (il “flusso” comunicativo). Risulta difficile in poche battute entrare nel merito della impostazione e della gestione dei singoli strumenti. Il consiglio è quello di “vedere cosa c'è in giro”, ovvero visitare spazi, siti e profili di organizzazioni o esperienze simili, anche estere (*benchmarking*), di seguire, ma non troppo, alcune indicazioni operative di natura tecnica lasciando comunque spazio alla sperimentazione perché non esistono regole certe, la comunicazione non è una scienza esatta e le variabili in gioco sono molteplici. In generale, rispetto anche alle difficoltà di dedicare un tempo adeguato alla cura del web e in particolare dei social, il consiglio è di introdurre nel processo di “costruzione” del nostro flusso comunicativo il “noi” allargato, soprattutto ai giovani e ai ragazzi coinvolti dall'iniziativa. Ad esempio prevedendo un'azione collettiva che possano gestire o alimentare direttamente, del tipo “diario di bordo”, attraverso un blog, un gruppo Facebook, la produzione di alcuni contenuti testuali o di immagini, ovviamente non delegando in modo assoluto, ma partecipando con una funzione di monitoraggio, verifica, supporto (dal punto di vista delle informazioni, dello stile, del governo del processo).

I materiali cartacei e multimediali

Un aspetto da tenere presente nel nostro piano di comunicazione è la funzione del racconto, della “narrazione” (*storytelling*) della nostra idea, progetto, attività e, sarebbe più opportuno, del nostro processo costruttivo. Questa narrazione parte sempre dalla domanda iniziale (cosa comunichiamo? Noi stessi) e si sviluppa e si declina con linguaggi, modi e strumenti differenti (dalle immagini, ai contenuti testuali agli incontri verbali), inglobando in una perfetta sintesi tutte le risposte agli altri elementari quesiti descritti in precedenza. Parlando di narrazione e racconto è facile immaginare un testo, un articolo, una riflessione. Ed è vero e serve, è funzionale. Le piattaforme e gli strumenti ormai sono numerosi: dal blog al web magazine al classico prodotto cartaceo (newsletter, brochure e altre pubblicazioni). Per cogliere al meglio le potenzialità comunicative dello strumento, qualunque esso sia, dovremo porre attenzione e cura all'accessibilità dei contenuti, in senso tecnico ma soprattutto relativa alla “comprensione” del messaggio. Non basta, nella società dell'immagine quest'ultima conta molto. L'immagine parla, molto spesso è

più efficace di mille parole. Basterebbe tenere presente questa constatazione quando si produce o si seleziona una foto o un video per rappresentare il “noi stessi”, il nostro mondo, il nostro punto di vista, con il nostro stile.

In questa scelta, il budget viene in secondo piano. Non perché non sia importante, ma perché non c'è sempre una stretta correlazione tra l'efficacia di un'immagine e il costo per produrla. Se manca la consapevolezza della ricerca di questo “spirito” nell'immagine (foto, grafica o video) sarà difficile che questa sia efficace e riconoscibile, che funzioni. Se abbiamo un approccio aperto e accessibile, sarà più facile “costruire insieme” anche attraverso una semplice immagine il “noi” che vogliamo comunicare. Ma tenendo sempre presente anche i limiti del “fare comunicazione”. Non è sufficiente scattare una foto, filmare qualcosa o montare un video, anche se si ha a disposizione un'ottima attrezzatura, bisogna anche saperlo fare. E, di contro, non è sufficiente avere la giusta padronanza dei mezzi tecnici per saper comunicare o raccontare una storia, soprattutto se si affrontano temi delicati³¹. In entrambi i casi, occorre una mediazione tra saperi e conoscenze che, se funziona, porta a risultati interessanti ed efficaci³².

³¹ Accade molto spesso, ancora oggi, di trovarsi tra le mani video di una durata infinita (uno spot pubblicitario riesce a raccontare una storia, a comunicare un'emozione in 15 o 30”), con un audio pessimo o con testi criptici che scorrono a velocità variabile nel sottopancia, con cartelli finali asfittici, pieni di loghi. Filmati che non possono essere utilizzati in alcun modo (web, eventi, tv, ecc.). Oppure vedere dei filmati tecnicamente discreti, ma che non comunicano un'emozione, che “danno dei numeri”, oppure spesso, chissà perché, addirittura dai toni cupi.

³² La Fondazione CON IL SUD ad esempio ha sperimentato questo approccio attraverso lo strumento del contest, aperto e accessibile. Lo stesso logo della Fondazione è stato selezionato nel 2011, in concomitanza del cambio di denominazione da Fondazione per il Sud a Fondazione con il Sud, attraverso un contest rivolto a grafici e illustratori professionisti, università e scuole d'arte, tra oltre 500 proposte ricevute, selezionate da una rosa di esperti e da una giuria popolare attraverso il web. Da 9 anni la Fondazione promuove inoltre un'iniziativa di comunicazione sociale, un contest fotografico gratuito per costruire un racconto collettivo per immagini di un Sud pro-positivo. Nel 2014 ha promosso un contest con l'obiettivo proprio di provocare una maggiore consapevolezza nei confronti della comunicazione tra le organizzazioni non profit meridionali, sperimentando una formula inedita, facendo incontrare chi “conosce bene” le storie (associazioni, cooperative, comitati, ecc.) con chi le può “raccontare bene” (videomaker, artisti visuali, giovani registi). Il contest “Una storia con il Sud” invitato le non profit a raccontarsi attraverso un “soggetto” per un video, cioè un breve racconto per illustrare a grande linee la storia o l'esperienza che si intendeva promuovere, ricevendo 200 soggetti. Questi sono stati messi a disposizione di una serie di community di artisti che hanno deciso di raccontare le storie con video della lunghezza massima di 3 minuti. Hanno partecipato oltre 110 video che sono stati promossi sul web, in alcuni contenitori televisivi, durante rassegne ed eventi. Oltre all'impatto nella comunicazione, il risultato implicito è stato un altro: provocare un atteggiamento diverso nei confronti della comunicazione e instaurare dei rapporti (molti dei quali ancora duraturi e proficui) tra associazioni e giovani professionisti

In questa categoria allargata, possiamo far rientrare un altro strumento in questo periodo molto in voga: l'*App*, un'applicazione per i dispositivi di tipo mobile, quali *smartphone* e *tablet*. Sicuramente è uno strumento che può avere un forte impatto ed essere funzionale ai nostri obiettivi. Da questo punto di vista però occorre porsi delle domande³³: “a chi può essere utile?”, “perché qualcuno dovrebbe scaricare la nostra *app*” e dunque “quante persone riteniamo che possano farlo?”. Che l'*app* faccia gioco al progetto lo diamo per scontato. Non lo è invece dal punto di vista dell'utente. L'applicazione deve avere una sua utilità per chi la scarica (da quella sociale a quella ludica), può offrire un “servizio” o facilitarne l'accesso. La gratuità non è una motivazione sufficiente per ritenere che l'*app* possa essere facilmente scaricata. Se le nostre ipotesi ci indirizzano verso un numero considerevole di potenziali utenti possiamo portare avanti l'idea dell'*app*. In questa fase entreranno in gioco però altre variabili, di natura tecnica e operativa, che per semplicità possiamo sintetizzare nella ricerca di un'accessibilità, usabilità e soprattutto affidabilità dell'applicazione.

L'attività di ufficio stampa

Un errore comune, a mio avviso, è quello di sovrapporre (tecnicamente e come senso) la funzione di ufficio stampa con quella, come abbiamo visto più ampia, di comunicazione e promozione. Questa confusione non è solo concettuale, ma ha delle ripercussioni nell'ordinaria attività di comunicazione. Ovviamente non tutte le organizzazioni possono permettersi una molteplicità di figure o addirittura diverse aree della comunicazione. Anzi, la situazione molto diffusa è addirittura l'assenza di una figura che si occupi della comunicazione. Questa difficoltà è spesso dovuta a mancanza di risorse, ma in molti casi è figlia di una cultura che privilegia il “fare” rispetto al “comunicare”³⁴. L'operatore della comunicazione si trova così, in molti casi, a dover soddisfare una serie di aspettative che vanno oltre la sua competenza o conoscenza degli strumenti. Anche in questo caso, la condivisione di un piano di comunicazione aiuta a superare alcune incomprensioni o difficoltà. L'ufficio stampa è un'importante funzione della comunicazione. Non è sufficiente scrivere un comunicato e inviarlo alle redazioni (anche se sarebbe già un buon inizio) per espletare la funzione di ufficio stampa. Bisogna conoscere le regole base del mestiere. Intanto scrivere un comunicato che sia funzionale, completo delle

della comunicazione. Nel 2016 la Fondazione ha inoltre promosso il primo Bando dedicato alla comunicazione.

³³ In generale queste domande funzionali sarebbe opportuno porsele per tutti gli strumenti che decideremo di utilizzare. Vale anche per lo strumento, descritto successivamente, della conferenza stampa, spesso abusato: perché un cronista dovrebbe partecipare? Cosa offro in più di quanto potrei fare con un comunicato?

³⁴ Uno degli obiettivi di questa breve guida non accademica è anche fornire un piccolo contributo per far riflettere, indirettamente e se mai ce ne fosse ancora bisogno in una fase storica in cui la difficoltà è schivare i flussi comunicativi invasivi, chi non riconosce ancora questa funzione al pari delle altre.

informazioni necessarie³⁵, che contenga una notizia o un messaggio utili al giornalista (e non a noi stessi) per scrivere un articolo o comunque segnalare l'iniziativa, l'evento o lo studio prodotti. In altre parole il nostro comunicato deve essere "notiziabile". Purtroppo, anche questo passaggio non è spesso sufficiente ai fini della pubblicazione³⁶. Un'altra regola base è quella di preparare, e poi alimentare, aggiornare e curare, una lista di redazioni e giornalisti ai quale inviare i nostri comunicati. Conoscere le testate, la penna del giornalista, gli argomenti maggiormente trattati, aiuta a indirizzare e veicolare in modo appropriato il nostro comunicato, evitando ad esempio un effetto *spamming*, ovvero segnalare la notizia giusta al destinatario sbagliato che, ricevendo già un numero eccessivo di comunicazioni rispetto allo spazio che può dedicare ad una notizia, tenderà a cestinare le nostre email e a diffidare di quelle successive³⁷. Altro aspetto importante è la tempistica e le azioni utili per raggiungere l'obiettivo. I tempi variano naturalmente in base alla tipologia della testata. Se inviamo il comunicato ad una redazione web probabilmente la notizia sarà online in tempi molto brevi o immediati. Per un periodico i tempi di invio, invece, devono precedere di molti giorni o settimane la notizia (si pensi ad esempio alla segnalazione di un evento) seguendo i tempi naturali della "chiusura" del numero. In questi casi, e in alcune situazioni anche nei confronti di alcune testate quotidiane (stampa, radio, web o tv), si può inviare il comunicato con "embargo", ovvero trasmettendolo anticipatamente e in modo riservato ad alcuni giornalisti, che presumibilmente abbiamo contattato in precedenza e con i quali abbiamo concordato l'azione, dando loro il tempo e la possibilità di preparare, approfondire, impaginare la notizia con il patto di non renderla pubblica prima di una certa data e/o ora. Una

³⁵ Il documento deve contenere i riferimenti minimi di chi lo emette (carta intestata, logo o loghi e al termine del comunicato i contatti dell'ufficio stampa); un titolo e quasi sempre un occhiello che precedono e riassumono il contenuto, mettendone in risalto alcune peculiarità; la data e luogo di emissione o dell'evento; il testo della notizia, rispettando la regola delle cinque W (Who/Chi?, What/Cosa?, When/Quando?, Where/Dove?, Why/Perché?) e utilizzando un linguaggio chiaro, con informazioni attendibili e uno stile giornalistico; quando è opportuno, anche una brevissima dichiarazione o commento del nostro presidente e/o di un relatore/testimoniai di interesse per la stampa; il testo deve essere possibilmente breve, scritto con un carattere ben leggibile; il comunicato deve essere inviato in formato .doc, cioè quello più comune.

³⁶ L'organizzazione di una redazione, composta per sezioni (politica, interni, cronaca, esteri, cultura e spettacoli, sport, cronache) non ci permette a volte di "piazzare" le nostre notizie che si caratterizzano invece per una naturale trasversalità di ambiti. Alcune redazioni stanno sperimentando la formula delle "good news".

³⁷ Questa precauzione vale soprattutto quando inviamo comunicati che trattano tematiche differenti o quando vogliamo evitare di "appiattire" la nostra comunicazione su un solo canale (spesso quello del sociale) per allargare il nostro orizzonte di informazione e, conseguentemente, di lettori, ascoltatori, telespettatori, nell'ottica di accorciare le "distanze" di comunicazione.

volta inviato il comunicato, può essere opportuno effettuare un *recall*, cioè contattare telefonicamente i giornalisti ai quali è stato inoltrato il comunicato. Questo vale soprattutto quando si invia un “invito stampa”, cioè un breve comunicato che riporti l’oggetto e il programma dell’evento di presentazione della nostra iniziativa (o di una sua attività) se necessario con un breve testo che “spieghi” la notizia, anticipi qualche dettaglio che possa motivare il giornalista a partecipare. Il *recall* è comunque sempre valido e utile, ad esempio, per specificare o sottolineare meglio un aspetto o dato del nostro comunicato, per avere un primo riscontro dal giornalista e magari fornire informazioni o materiali aggiuntivi³⁸. In generale, la funzione dell’ufficio stampa è delicata non solo perché ci espone all’esterno, ma anche perché deve essere in grado di costruire nel tempo una relazione di fiducia (e l’affidabilità) con i giornalisti.

Gli eventi

Ho già accennato alla conferenza stampa, ma non è l’unica tipologia di evento che può essere funzionale ai nostri obiettivi. Esistono anche la manifestazione, la rassegna artistica, il convegno, per citare gli eventi più diffusi, che a loro volta si differenziano per le informazioni, i destinatari, le attività previste. Non potendo entrare nel merito di ogni possibile declinazione di evento³⁹ proverò con alcune indicazioni di carattere generale. Tentiamo di allargare la partecipazione ai nostri eventi anche a chi è “lontano” e rendiamoli, quanto più possibile, accessibili. Da questa esigenza scaturiscono alcune scelte operative (tipologia di evento, durata, ospiti, promozione). Ad esempio, possiamo immaginare di creare una diretta streaming sul web se riteniamo che il nostro evento sia di forte interesse per un ampio pubblico oppure impostare una diretta Twitter o con altro social se riteniamo che, per contenuti e tipologia di destinatari, l’evento possa essere molto partecipativo. Un elemento da tenere presente è anche il potenziale grado di coinvolgimento e di attenzione del nostro pubblico. Buona regola sarebbe, ad esempio, evitare di abusare della pazienza dei nostri interlocutori impostando incontri dalla durata spropositata, mettendo a rischio la stessa efficacia dell’evento di comunicazione⁴⁰. Una conferenza stampa non dovrebbe durare più di un’ora (tra l’altro come limite massimo e solo nei casi necessari e motivati) così come un incontro o tavola rotonda potrebbe benissimo

³⁸ È sempre utile preparare oltre alla cartellina stampa un *presskit*, o almeno qualcosa di simile, cioè dei materiali in digitale (comunicato ed eventuali documenti di approfondimento, immagini evento e dei protagonisti, eventuale video, link di riferimento, ecc.) da inviare alla stampa per email con un link per il download.

³⁹ In questa categoria possiamo far rientrare anche il flash mob: assembramento improvviso di un gruppo di persone in uno spazio pubblico, che si dissolve nel giro di poco tempo, con la finalità comune di mettere in pratica un’azione insolita. https://it.wikipedia.org/wiki/Flash_mob.

⁴⁰ Si pensi ai relatori che parleranno per ultimi, ai giornalisti, se si tratta di una conferenza stampa, e in generale al pubblico presente, con l’effetto di veder svuotarsi progressivamente la sala per “sopraggiunte” stanchezza e calo di attenzione.

non superare i 90 minuti o le due ore. Questi “vincoli” ci impongono delle scelte che però sono funzionali alla buona riuscita dell’evento.

6.4.5 Suggestioni pratiche

Per semplicità riporto di seguito alcuni suggerimenti utili nella fase di stesura del piano di comunicazione legato ad esempio ad un progetto, che tengono conto di quanto scritto precedentemente. Consigli molto operativi, non universali, che vanno approfonditi e valutati sempre in base alle esigenze e agli obiettivi delle singole iniziative.

Evitare di essere, eccessivamente, autoreferenziali

È un rischio sempre presente, perché ovviamente se comunichiamo “noi” stessi è facile che possiamo apparire autoreferenziali. Il punto però non è questo, ma evitare di rivolgerci “solo” a chi è “vicino”. Mantenere un approccio “aperto al mondo” non solo ci aiuta a crescere, a scoprire (la curiosità è fondamentale nella comunicazione) e a condividere esperienze e modelli differenti a livello organizzativo, ma può costruire legami o collaborazioni (tra soggetti simili, diversi o con altre comunità) proficui anche per la comunicazione. Questo è vero soprattutto se nel “noi” inseriamo la nostra missione e la tematica o le tematiche che ci interessa comunicare. Un esempio banale è la scelta di “condividere” alcuni contenuti (iniziative, notizie, eventi, foto o video, ecc.) che non abbiamo realizzato direttamente noi, ma un’altra organizzazione o un altro progetto e che riteniamo comunque interessante segnalare alla nostra comunità di riferimento.

Immaginare la comunicazione come un flusso continuo

Lo abbiamo visto in precedenza, ma lo ripetiamo per sintesi.

Il progetto non è ancora nella fase operativa? Raccontiamo le aspettative, gli obiettivi, i sogni, i preparativi, cosa vogliamo fare. Il progetto è stato appena avviato? Aggiungiamo anche i primi elementi di informazione, in un percorso progressivo, diamo l’idea che siamo dinamici e “contaminiamo” positivamente chi ci sta intorno. Le attività sono in corso? Raccontiamole e facciamo le raccontate anche ai protagonisti diretti e indiretti. Le attività sono concluse e il progetto si avvia al termine? Raccontiamo cosa ha rappresentato, il processo, i risultati, cosa si intende fare dopo.

Costruire relazioni e partnership

È strettamente connesso al primo punto. Proviamo a coinvolgere chi è “vicino” e chi è “lontano”, immaginiamo la comunicazione come opportunità per costruire e coltivare relazioni e collaborazioni. Queste inoltre, se ricercate a monte, possono essere funzionali ad una valutazione positiva da parte di un ente erogatore nella fase di istruttoria della proposta, in quanto possono offrire maggiori garanzie sull’efficacia della comunicazione del progetto. Infine,

condividere costantemente⁴¹ la nostra comunicazione con partner, sostenitori e in generale con gli *stakeholder*.

Essere re-attivi

Dovrebbe essere una buona abitudine valida sempre, soprattutto però per le attività di comunicazione. Reattivi e disponibili con i giornalisti, con i partner, con gli utenti tramite email e tramite i social network. In quest'ultimo caso, ad esempio, Facebook rende pubblica sulla *fanpage* la nostra reattività, proprio basandosi sui tempi di risposta ai messaggi, ritenendola un'informazione importante e utile per l'utente.

Saper selezionare i contenuti e la loro notiziabilità

Molto spesso i nostri progetti comprendono una serie di azioni che a loro volta sono composte da molteplici interventi, ognuno dei quali legato probabilmente ad attori, spazi, tematiche e tempistiche differenti. È facile intuire che risulterà difficile comunicare il progetto in toto, in modo integrale, in un'unica soluzione. Il "racconto" di per sé prevede una scelta, privilegia un punto di vista. La comunicazione (a differenza della "informazione" che si basa sulla notizia) incide più su un livello "percettivo" attraverso la gestione di codici più ampi e più accessibili (emozione, appeal, empatia, partecipazione, ecc.). Per intenderci, sintetizzare le mille attività in un documento (testuale o video), rigoroso e completo ma didascalico e poco "profondo", non ha molto senso e non è efficace. Occorre selezionare un particolare⁴², che magari inciderà per lo 0,1% dell'intero progetto, ma ai fini della comunicazione può essere efficace. Lo stesso ragionamento vale per le immagini. In questo caso occorrerà selezionare immagini con una qualità buona o almeno discreta, utilizzabili in formato digitale o per la stampa, che rappresentino o diano la "suggerzione" di quello che stiamo realizzando. Evitare dunque immagini molto didascaliche, banali o poco comunicative⁴³.

Impostare e curare l'immagine del progetto

Non è un'esigenza solo di stile né un aspetto superfluo. Definire un'immagine (logo, eventuale *visual*, grafica materiali) e averne cura è un'esigenza primaria perché ci permette di essere riconoscibili e accessibili (chiarezza grafica, di

⁴¹ In alcuni casi, per fortuna sempre più rari, lo si fa seguendo però la logica della rendicontazione amministrativa, ovvero presentando all'ente erogatore o partner materiali e articoli riguardanti il progetto e sue attività dopo la conclusione dell'iniziativa. Nella comunicazione vale la regola dell'oggi, anzi dell'ora, pronto ieri e non il contrario.

⁴² Un'attività, un dettaglio, una testimonianza, in sintesi una "storia".

⁴³ Ad esempio per comunicare un'attività formativa evitare di selezionare una foto d'aula, tranne se non ha un valore artistico. Puntare più su una foto che "rappresenti" il tema trattato o lo spirito del progetto. Un altro esempio: per rappresentare un'attività di volontariato o partecipativa, evitare immagini di alberi e mani, ormai abusate in tutte le varianti e intrecci possibili.

informazioni e contenuti) e per questo funzionali all'obiettivo (se non siamo chiari è inutile comunicare) e apprezzati. Inoltre, un'impostazione grafica "un minimo" rigorosa, oltre a valorizzare i contenuti e il messaggio, permette loro di essere più facilmente condivisi da utenti e *stakeholder*. Il consiglio pratico: impostare all'avvio del progetto un format grafico (con la nostra immagine e i vari loghi⁴⁴ che è opportuno inserire) da utilizzare nei nostri materiali (inviti, sito, comunicati, brochure, locandine, ecc.) e da condividere e concordare con partner e finanziatori. Questa semplice azione ci permetterà una maggiore efficienza della comunicazione (tempi e modalità).

Informazioni chiare e accessibili

Se vogliamo andare oltre il nostro recinto comunicativo, per raggiungere chi è "lontano" o "molto lontano" dobbiamo utilizzare un linguaggio accessibile, comprensibile ai molti, senza ovviamente rinunciare alla correttezza delle informazioni e della terminologia. Questo suggerimento è valido per il comunicato stampa così come per il messaggio pubblicitario o per i contenuti dei nostri materiali.

Condividere il piano di comunicazione nella proposta di progetto

Quando siamo alle prese con la scrittura di un progetto cerchiamo di far corrispondere le azioni e gli interventi con gli obiettivi del bando e con il budget a disposizione, ricercando una coerenza e una fattibilità della nostra proposta. In questa fase dovremo indicare e descrivere le singole azioni, i soggetti e le figure coinvolti. Insomma è richiesto di impostare un piano che poi, se la proposta sarà selezionata, dovrà trasformarsi in piano operativo, in "fatti". Questo percorso logico deve essere applicato anche alla parte della proposta riguardante la comunicazione e promozione del progetto. Per cui il nostro piano di comunicazione deve essere annunciato (e condiviso a monte con i nostri partner e con il potenziale finanziatore) già nella fase di presentazione della proposta, utilizzando le voci e i campi/moduli previsti dal bando⁴⁵.

⁴⁴ Su un logo ci dovrebbe essere un'etichetta "maneggiare con cura" simile a quelle presenti sui materiali sensibili. Il logo infatti rappresenta l'immagine di un'organizzazione ed è una motivazione sufficiente per far comprendere che si tratta di un oggetto delicato: come si posiziona e dove, rispetto degli elementi grafici, ecc. Non possiamo, dunque, operare con superficialità, modificando ad esempio le proporzioni o il colore del marchio. Sarebbe come modificare la foto di un nostro partner cambiandogli il colore dei capelli, disegnandogli occhiali e baffi, ecc. Questa forma di rispetto è opportuna sia nei confronti degli altri sia nei propri. Solitamente, per evitare disguidi, si invia il logo con un manuale d'uso, proprio per indicare il corretto utilizzo del marchio.

⁴⁵ Non è importante che ci sia una reale corrispondenza tra le voci di un piano di comunicazione e quelle previste dal bando. Alcuni bandi potrebbero richiedere le informazioni sulla comunicazione con campi definiti in modo diverso.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., (1991) «Metodologia del lavoro sociale per progetti», in *Servizi Sociali*, Centro Studi e Documentazione E. Zancan, Padova, n. 4, pag. 44.
- AA. VV., (1994) *La progettazione degli interventi sociali: da dove partire e perché*, T.E.R. Editore, Roma.
- AA. VV., (1999) *La partnership nel lavoro sociale*, «Quaderni di animazione e formazione», Gruppo Abele, Torino.
- AA. VV., *La progettazione sociale*, «Quaderni di animazione e formazione», Gruppo Abele, Torino.
- AA. VV., Meghnagi S. (a cura di), (1988) *Formazione alla formazione*, Ediesse.
- Abbott E. A., (1989) *Flatlandia*, Adelphi, Milano.
- Alessandrini G., Trittico M., (1988) *Progettare per formare*, Maggioli Editore, Rimini.
- Ashby W.R., (1971) *Introduzione alla cibernetica*, Einaudi, Torino.
- Baldini M., Miola A., Neri P. A., (1998) *Lavorare per progetti*, Angeli, Milano.
- Barroso J., (2011) «Europe leading social innovation», SPEECH/11/190, Bruxelles, 17 marzo 2011.
- Bateson G., (1981) *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- Bateson G., (1984) *Mente e natura*, Adelphi, Milano.
- Bateson G., Bateson M. C., (1989) *Dove gli angeli esitano*, Adelphi, Milano.
- Battistella A., De Ambrogio U., Ranci Ortigosa E., (2004) *Il Piano di zona*, Carocci Faber, Roma.
- Bezzi C., (1999) «Aspetti metodologici del coinvolgimento degli attori sociali nella cosiddetta "valutazione partecipativa"», in *Rassegna italiana di valutazione*, n. 13.
- Bezzi C., (2001) *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano.
- Bezzi C., (2003) «Cosa valutiamo esattamente?», in *Rassegna Italiana di valutazione*, n. 27.
- Bianchetti C. (a cura di), (2014) *Territori della condivisione. Una nuova città*, Quodlibet, Macerata.
- Bifulco L., (2015), *Il welfare locale. Processi e prospettive*, Carocci, Roma.
- Bifulco L., Bricocoli M., Monteleone R., (2008) «Welfare locale e innovazioni istituzionali. Processi di attivazione in Friuli-Venezia Giulia», in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pag. 367-386.

- Boltanski L., Chiappello E., (2014) *Il nuovo spirito del capitalismo*, Mimesis, Milano.
- Bricocoli M., (2000) «Vienna diversa. La città multietnica vista da un Café», in *Animazione Sociale*, novembre, n. 11.
- Bricocoli M., De Leonardis O., (2014) «Le protezioni sociali ravvicinate. Sogni e incubi», in Bianchetti C. (a cura di), *Territori della condivisione. Una nuova città*, Quodlibet, Macerata.
- Bricocoli M., Palazzo C., Sabatinelli S., (2016) «La riconversione della spesa pubblica come terreno di innovazione. Soluzioni residenziali per l'emergenza abitativa a Milano», in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 1.
- Bulmer M., (1992) *Le basi della community care*, Centro Studi Erickson, Trento.
- Commissione Europea, (2010) «EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva», Comunicazione della commissione, 3.3.2010 COM (2010) 2020, Bruxelles.
- Comune di Milano, (2012) *Piano di sviluppo del welfare della città di Milano*, www.comune.milano.it.
- De Ambrogio U., (2000) «La valutazione partecipata nei servizi sociali. La descrizione di un approccio attraverso alcuni casi concreti», in *Rassegna Italiana di Valutazione*, n. 17-18.
- De Ambrogio U., (2003) «Progettazione e valutazione partecipata nei servizi sociali: pregi e rischi», in *Prospettive Sociali e Sanitarie*.
- De Ambrogio U., (2003) *Valutare gli interventi e le Politiche sociali*, Carocci Faber, Roma.
- De Ambrogio U., (2004) «La valutazione partecipata della qualità come processo relazionale generativo», in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 14.
- De Ambrogio U., (2014) «La valutazione delle politiche sociali in Italia: alcune riflessioni su venti anni di esperienze», in Vergani A. (a cura di), *Prove di Valutazione: libro bianco sulla valutazione in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- De Ambrogio U., Bertotti T., Merlini F., (2007) *L'assistente sociale e la valutazione*, Carocci Faber, Roma.
- De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., (2013) *Progettare e Valutare nel Sociale*, Carocci Faber, Roma.
- De Ambrogio U., Guidetti C., (2016) *La Coprogettazione*, Carocci Faber, Roma.
- De Leonardis O. (a cura di), (2016) *I nodi dell'inclusione sociale e la riorganizzazione del welfare. La questione abitativa*, in Urban@it, Rapporto sulle città, Il Mulino, Bologna.
- De Leonardis O., Mauri D., Rotelli F., (1994) *L'impresa sociale*, Anabasi, Milano.
- Dente B., (19, luglio-settembre 2000) «La politica di valutazione nelle politiche pubbliche», in *Rassegna italiana di valutazione*.

- Donzelot J., Estèbe P., (1996) *L'État animateur. Essai sur la politique de la ville*, Édition Esprit, Paris.
- Evers A., Ewert B., (2014) «Introduction. Social Innovations for social cohesion: 77 cases from 20 European cities», in Evers A., Ewert B. And Brandsen T. (Eds.), *Social innovations for social cohesion*, <http://www.wilcoproject.eu/ereader-wilco/>.
- Ferrario F., (1977) *Il lavoro di rete nel servizio sociale*, Nis, Roma.
- Folgheraiter F., (1990) *Operatori sociali e lavoro di rete*, Centro Studi Erickson, Trento.
- Francescato D., *Psicologia di comunità*, Feltrinelli, Milano.
- Francescato D., Ghirelli G., (1988) *Fondamenti di psicologia di comunità*, Nis, Roma.
- Giusti M., Ielasi P., (1998) «All'incrocio dei venti. La rotta incerta del ricercatore partecipativo», in AA.VV. (a cura di), *Fare ricerca economica e sociale*, IRS, Milano.
- Hofstadter D.R., (1992) *Godel, Escher, Bach*, Adelphi, Milano.
- Huxley, A., (1980) *Le porte della percezione*, Mondadori, Milano.
- Jodelet D. (a cura di), (1992) *Le rappresentazioni sociali*, Liguori Editore, Napoli.
- Kazepov, Y. (a cura di), (2010) *Rescaling Social Policies: Towards Multilevel Governance in Europe*, Ashgate, Avebury.
- Leone L., Prezza M., (1999) *Costruire e valutare i progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale*. Franco Angeli, Milano.
- Maguire L., (1989) *Il lavoro sociale di rete*, Centro Studi Erickson, Trento.
- Mazzoli G., (2003) «Il lavoro psicosociale nei Sert», in Simoni S. (a cura di), *I servizi come cultura*, Carrocci Faber, Roma.
- Miller J.G., (1978) *La teoria generale dei sistemi viventi*, Franco Angeli, Milano.
- Morin E., (1983) *Il metodo*, Feltrinelli, Milano.
- Moulaert F., Maccallum D., Mehmood A. And Hamdouch A. (a cura di), (2014) *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar.
- Neresini F., (1992) *Il percorso della progettazione*, Min. dell'Interno. Studi, ricerche e documentazione.
- Palumbo M., (2001) *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano.
- Pierson P. (1998) «Irresistible forces, immovable objects: post-industrial welfare states confront permanent austerity», *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, n. 4.
- Piselli F. (a cura di), (1995) *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli editore, Roma.
- Quaglino G.P., Carrozzi P., (1998) *Il pro-*

- cesso di formazione, Angeli, Milano.
- Ranci Agnoletto D., (1990) *Successo e fallimento nei servizi sociosanitari. Dieci casi a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- Rotondo A., (1986) «Contrattualità e contratto», in *Neopsiche*, n. 8.
- Sabatinelli S. (2016) «Aspetti critici dell'innovazione sociale nel contesto italiano», in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 1, pp. 8-11.
- Schiff A.W., Schiff J.L., «Passivity», in *Transactional Analysis Journal*, I-1 1971, pp. 71-78.
- Setti Bassanini M. C., (1991) «Valutazione degli interventi di prevenzione», in Costanzi C., Lesmo C. (a cura di), *Adolescenti e prevenzione dell'aid*s, Franco Angeli, Milano.
- Setti Bassanini M. C., (2000) «L'accreditamento di eccellenza», in Ranci Ortigosa E. (a cura di), *La valutazione di qualità nei servizi sanitari*, Franco Angeli, Milano.
- Sordelli G., (novembre 1993) «Libera la progettazione nel lavoro sociale, riferimenti teorici e metodologici», in *Animazione Sociale*, n. 11.
- Sordelli G., (2000) «Il lavoro per progetti tra mito e realtà», in *Fogli di informazione e di coordinamento*, Anno XV, n° 4-5 luglio/ottobre.
- Sordelli G. (novembre 2002) «Vi siete mai chiesti come leggere un bando? Nei panni di chi valuterà», in *News per il volontariato*, Anno V, n. 6.
- Sordelli G., (maggio 2003) «...E se ci approvano il progetto?», in *News per il volontariato*, Anno V, n. 4.
- Sordelli G., «I Formulari: tra trappole ed illusioni. Ritrovare la logica progettuale», in *CSVolontariato – Mensile del coordinamento Regionale CSV Lombardia*. Anno I, n. 1.
- Sordelli G., «Costruire le basi per una sana progettazione degli interventi: partire dalle domande», in *CSVolontariato – Mensile del coordinamento Regionale CSV Lombardia*, Anno I, n. 3.
- Sordelli G., «Vi siete mai chiesti come leggere un bando? Come non perdere tempo inutilmente», in *CSVolontariato – Mensile del coordinamento Regionale CSV Lombardia*, Anno I, n. 4.
- Sordelli G., «Vi siete mai chiesti come leggere un bando? I vincoli di cui tener conto», in *CSVolontariato – Mensile del coordinamento Regionale CSV Lombardia*, Anno I, n. 5.
- Stame N., (2001) «Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare», in Palombo M. (a cura di), *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano.
- Watzlawick P., (1976) *La realtà della realtà*, Astrolabio, p. 128.
- Watzlawick P., Helmick J, Jackson D., (1971) *La pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma.
- Woollams S., Brown J., (1985) *Analisi Transazionale. Psicoterapia delle persone e delle relazioni*, La Cittadella, Assisi.

Autori

Massimo Bricocoli

Esperto di Politiche sociali e Professore Associato di Politiche urbane, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano.

Matteo Busnelli

Economista aziendale è responsabile amministrativo di diverse organizzazioni non profit e consulente per la gestione amministrativa di progetti. Da diversi anni è consulente e formatore per le Fondazioni di origine bancaria.

Ugo De Ambrogio

Sociologo e Analista Transazionale Didatta e Supervisore in campo organizzativo, è Presidente dell'IRS e vicedirettore di Prospettive Sociali e Sanitarie. Insegna Progettazione sociale all'Università di Milano Bicocca.

Fabrizio Minnella

Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne della Fondazione CON IL SUD. Si è occupato di comunicazione e marketing della cultura per progetti e festival internazionali. Giornalista pubblicitista, è direttore di CON_magazine.it.

Stefania Sabatinelli

Esperta di Politiche sociali e Ricercatrice di Sociologia, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano.

Giorgio Sordelli

Libero professionista, consulente e formatore per enti del Terzo Settore e Fondazioni di origine bancaria, insegna Progettazione sociale per la Facoltà di Scienze politiche di Milano e Facoltà di Scienze giuridiche del Terzo Settore di Firenze.

INDICE

PRESENTAZIONE

CAPITOLO 1 - *Premesse*

CAPITOLO 2 - *Tre elementi chiave*

- 2.1 Dare una direzione al nostro agire
- 2.2 Collocarsi in una prospettiva strategica
- 2.3 Pensarsi in un contesto

CAPITOLO 3 - *Progettazione e partecipazione*

- 3.1 Partecipazione interna all'organizzazione
- 3.2 Progettare con il territorio e lavorare in rete
- 3.3 Perché "progettare con..."

CAPITOLO 4 - *Dall'idea alla scrittura del progetto*

- 4.1 Partire da un'idea progettuale
- 4.2 Primi passi per il partenariato
- 4.3 Definire le premesse
- 4.4 Ricercare: albero dei Problemi, bisogni e ricerca dei dati
- 4.5 Progettare: definizione degli obiettivi
- 4.6 Programmare: pianificazione del lavoro
- 4.7 Costruzione del piano dei costi
- 4.8 Valutare

CAPITOLO 5 - *Bandi e formulari*

- 5.1 Come affrontare bandi e formulari
- 5.2 Scadenza
- 5.3 Soggetti ammissibili
- 5.4 Priorità e strumenti attuativi
- 5.5 Destinatari
- 5.6 Vincoli economici: quanti progetti?
- 5.7 Vincoli economici: voci di costo
- 5.8 Vincoli economici: cofinanziamento
- 5.9 Vincoli temporali
- 5.10 Vincoli procedurali
- 5.11 Nei panni di chi valuterà

CAPITOLO 6 - *Approfondimenti*

- 6.1 Gli enti del Terzo Settore, la progettazione e la programmazione economica e finanziaria: consigli pratici (Matteo Busnelli)
 - 6.1.1 *Il costo pieno di progetto*

- 6.1.2 *Tre passi da seguire per l'elaborazione dei budget*
- 6.1.3 *La programmazione finanziaria*
- 6.1.4 *La rendicontazione economica*
- 6.1.5 *Dal preventivo al consuntivo alla rendicontazione*
- 6.2** *La valutazione partecipata dei progetti sociali: alcune riflessioni tratte da esperienze (Ugo De Ambrogio)*
 - 6.2.1 *La valutazione dei progetti sociali e delle politiche sociali in Italia negli ultimi anni*
 - 6.2.2 *La valutazione come atto relazionale partecipato*
 - 6.2.3 *Valutazione e svalutazione*
 - 6.2.4 *Il percorso di costruzione del disegno di valutazione*
- 6.3** *Lo spazio dell'innovazione sociale (Massimo Bricocoli e Stefania Sabatinelli)*
 - 6.3.1 *Tre casi per mettere l'innovazione sociale in prospettiva*
 - 6.3.2 *L'orizzonte entro il quale discutiamo di innovazione sociale*
 - 6.3.4 *L'innovazione sociale: panacea e necessità*
 - 6.3.4 *L'innovazione sociale si fa strada: fare di più con meno?*
 - 6.3.5 *L'importanza del contesto: territori, città, quartieri*
 - 6.3.6 *Politiche per progetti*
 - 6.3.7 *In una prospettiva progettuale: alcune domande-guida*
- 6.4** *Per una comunicazione partecipata (Fabrizio Minnella)*
 - 6.4.1 *Introduzione: perché "dobbiamo" comunicare?*
 - 6.4.2 *Colmare le distanze*
 - 6.4.3 *Da dove iniziare*
 - 6.4.4 *Come impostare la comunicazione di un progetto*
 - 6.4.5 *Suggerimenti pratici*

BIBLIOGRAFIA

AUTORI