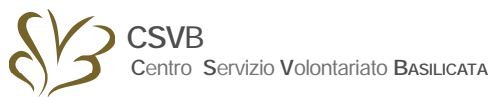


Progettare... È **f**ACILE

[Guida pratica. Per la progettazione sociale delle associazioni di volontariato]





Sede Regionale
via Mazzini, 51 - 85100 Potenza
Tel. e fax 0971.273152
www.csvbasilicata.it
e-mail: segreteria@csvbasilicata.it

Delegazione di Potenza
via Pretoria, 77 - 85100 Potenza
Tel. 0971.274477
fax 0971.275477

Delegazione di Matera
via La Malfa, 5/b - 75100 Matera
Tel. e fax 0835.346167

Progetto grafico e impaginazione
linearte [Potenza]
www.linearte.it

Stampa e allestimento
tipografia Castrignano [Anzi - Pz]

Indice

Premessa	PAG. 5
CAP. 1 Perché progettare?	PAG. 7
1.1 Progettazione e Mission	PAG. 8
1.2 Dalla Mission alla Programmazione	PAG. 8
1.3 La Progettazione quale modello programmatorio attuativo	PAG. 9
1.4 Quali progetti attivare?	PAG. 11
1.5 La gestione della complessità	PAG. 12
1.6 La sostenibilità progettuale	PAG. 13
1.7 Chi progetta?	PAG. 14
1.8 Il Project Cycle Management	PAG. 15
1.9 La dimensione collettiva della progettazione	PAG. 17
1.10 Progettare il cambiamento	PAG. 17
CAP. 2 Come si legge un bando	PAG. 19
2.1 La scadenza	PAG. 19
2.2 Chi può candidare il progetto	PAG. 19
2.3 I destinatari	PAG. 20
2.4 Le aree di intervento	PAG. 20
2.5 Le risorse economiche	PAG. 20
2.6 La domanda di contributo	PAG. 21
2.7 I costi ammissibili	PAG. 21
2.8 Il partenariato	PAG. 21
2.9 Il piano economico	PAG. 22
CAP. 3 Come si redige un progetto	PAG. 23
3.1 Gli obiettivi della progettazione sociale	PAG. 23
3.2 Gli indicatori di qualità della progettazione	PAG. 24
3.3 Gli step progettuali	PAG. 25
3.4 Il progetto: prove tecniche di redazione	PAG. 26
CAP. 4 Il piano economico	PAG. 32
4.1 Criteri per la stesura del piano economico	PAG. 32
4.2 Tipologia di spesa	PAG. 33
4.3 La costruzione di un piano economico	PAG. 33
4.4 La redazione del Piano economico: consigli pratici	PAG. 36
CAP. 5 La valutazione	PAG. 37
5.1 Cosa valutare	PAG. 37
5.2 Come valutare	PAG. 38
5.3 Quando valutare	PAG. 40
5.4 La valutazione: consigli pratici	PAG. 40
Glossario della progettazione	PAG. 42
Indirizzi WEB utili	PAG. 62

Premessa

Non c'è nulla di più pratico di una buona teoria
(Kurt Lewin)

La progettazione nell'ambito del volontariato assume sempre più importanza strategica: progettare nel sociale diviene un processo attraverso il quale è possibile contribuire alla costruzione di condizioni di benessere, allontanandosi dall'idea parziale del progettare solo per rimuovere o evitare situazioni negative per gli individui e per le comunità.

La logica della progettazione assume nuove connotazioni che vedono i volontari alle prese con processi di adattamento ai contesti che cambiano, e allo stesso tempo, li osservano divenire agenti capaci di promuovere e attivare interventi innovativi.

La progettazione non è soltanto il pensare un servizio e successivamente erogarlo: è un modo di pensare il futuro della comunità di cui si fa parte, è una condivisione di idee, risorse, tempo, comportamenti, è una azione di stimolo, valorizzazione, sensibilizzazione.

Progettare significa innescare processi circolari, nei quali le azioni e gli interventi sociali si influenzano reciprocamente.

Offrire una conoscenza sulla progettazione diviene elemento essenziale per favorire una cultura della co-costruzione di processi e azioni che consentano di prendere parte attiva negli interventi proposti.

Lo scopo di questa guida pratica è quello di offrire alle associazioni di volontariato uno strumento agile che faciliti il lavoro per progetti: nella prima parte si affronta il tema della progettazione nella sua accezione più ampia, dal progetto della mission a quello per reperire fondi; nella seconda, si propone uno schema di lettura dei bandi che ne agevoli la comprensione; nella terza, insieme alla definizione degli obiettivi della progettazione in relazione alle sue varie fasi, si utilizza un formulario tipo per spiegare, attraverso alcuni esempi, come esso va compilato; la quarta parte si sofferma sulla costruzione e redazione del piano economico mentre nell'ultima parte si affronta il tema della valutazione. In appendice, si propone un glossario dei termini più usati nella progettazione.

fP

 CSVB
Centro Servizio Volontariato BASILICATA

1. Perché progettare?

Per imparare a progettare è necessario capire primariamente perché progettiamo. La progettazione non è in sé un fine, quanto piuttosto un'azione finalizzata a perseguire un obiettivo, dunque è essenzialmente uno strumento. Infatti se ci avvaliamo della pianificazione di risorse economiche e prestazioni (gratuite o meno che siano) evidentemente abbiamo uno scopo preciso, intendiamo raggiungere un risultato.

Spesso la progettazione viene identificata con il tentativo di riuscire a farsi approvare un progetto da un ente finanziatore, circostanza che in sé può rappresentare anche un passo importante, ma rimane un risultato intermedio, che acquista di senso se collegato ad un sistema di riferimento più vasto.

Per comprendere cosa sia questo "sistema di riferimento" proviamo a farci una domanda: in che cosa si distinguono un circolo del bridge e un'organizzazione di volontariato?

Bene, potremmo dire che al circolo i soci si recano per soddisfare un interesse personale e legittimo (quello del piacere per il bridge) attraverso un'azione (il gioco delle carte) che si estrinseca tutta all'interno del circolo stesso, poco importa se fuori c'è l'invasione delle cavallette o qualsiasi altro più o meno tollerabile flagello.

Nell'associazione di volontariato è invece proprio quel "fuori" che è importante, interessa sapere se le cavallette arriveranno o meno, perché il fulcro del proprio interesse è esterno, è a beneficio di qualcuno o qualcosa, comunque di un bene collettivo verso cui orientare la propria azione sociale. E mentre nel circolo del bridge si continuerà a giocare sempre con le stesse regole (se queste cambiano non sarà più bridge), nell'organizzazione di volontariato le regole della propria azione sono destinate a mutare perché il contesto in cui si è chiamati a svolgere la propria azione prima o poi inevitabilmente cambierà. In questo senso l'organizzazione di volontariato è progetto in sé, è dimensione progettuale collettiva: arrivano le cavallette, dunque bisogna attrezzarsi affinché l'azione che si sta intraprendendo, quale che sia, ne tenga conto. Quando se ne andranno, si dovrà fare altrettanto. E dunque le regole del nostro operato, condivise dai soci, cambieranno per adeguarsi ai mutamenti circostanti.

Pertanto, cavallette a parte e provando a generalizzare, il circolo del bridge o magari quello degli scacchi saranno portati ad assumere una posizione statica nei confronti della realtà, mentre l'organizzazione di volontariato, se vuole che la sua azione sociale sia efficace, sarà indotta ad una relazione dinamica con l'esterno e sarà chiamata a riformulare continuamente il proprio "progetto collettivo" di intervento nel contesto di appartenenza.

La progettazione degli interventi di un'associazione, infatti, non può essere fine a sé stessa, se lo è rischia di divenire una azione meramente opportunistica priva del connotato di azione sociale che contraddistingue la funzione dell'associazionismo di volontariato.

1.1 Progettazione e Mission

Ma in quale quadro di riferimento va inserito il risultato dell'azione progettuale?

Se la progettazione è attività capace di orientare l'azione dell'organizzazione allora deve essere ricondotta nell'alveo delle finalità sociali stabilite in sede di definizione dello statuto. La progettazione dunque diventa strumentale alle finalità sociali, a quegli scopi generali che hanno fornito motivo di nascita ed esistenza dell'organizzazione, senza i quali i volontari verrebbero a vedere meno il collante che li unisce. In proposito vale la pena ricordare che ogni carta costitutiva, indipendentemente dal livello istituzionale cui faccia riferimento, possiede un aspetto **formale**, desumibile da un'interpretazione autentica delle norme di cui ci si è dotati, ed uno **sostanziale**, frutto dell'interpretazione ed adeguamento di quelle norme ai casi della quotidianità. E' forse più correttamente su questo secondo aspetto, che finisce con il coincidere con la mission dell'organizzazione, che si dovrà verificare la coerenza della nostra proposta progettuale.

Un progetto di successo dunque non sarà quello che movimenta più risorse economiche verso l'organizzazione o che le garantisce ampia riconoscibilità. Anche se queste situazioni possono rappresentare delle utilità significative, il successo sarà garantito se il progetto riuscirà a determinare degli effetti che siano in coerenza con la mission dell'associazione e che pertanto diventino funzionali al perseguimento degli scopi ultimi della stessa.

1.2 Dalla Mission alla Programmazione

Ma come è possibile sviluppare l'azione progettuale in piena coerenza con la mission della nostra organizzazione?

L'operazione è soggetta ad essere influenzata da diverse variabili, non ultime il dimensionamento della propria organizzazione e, soprattutto, la capacità programmatoria che possiede. Su quest'ultimo punto si registra un deficit generalizzato, a tal punto che una parte cospicua delle organizzazioni di volontariato svolge la propria attività ritenendo che il proprio fine istituzionale sia evidente, spesso collegato a problematiche di ordine locale, e che dunque sia alquanto semplice definire di volta in volta le azioni più opportune per perseguirlo. Ragionamenti di tal fatta spesso impediscono alle organizzazioni di dotarsi di piani previsionali o di documenti programmatici che prefigurino scenari, anche a breve termine, nei quali l'associazione possa cimentarsi nella raffigurazione della propria operatività futura. Molto spesso l'unico strumento di natura previsionale del quale le associazioni si dotano è il bilancio preventivo, laddove una certa lungimiranza ne abbia previsto la redazione in fase di stesura dello statuto.

L'assenza di documenti strategici di programmazione costringe le organizzazioni ad ispirarsi ad altri criteri nella definizione del proprio agire e, analogamente, anche nella costruzione delle proprie proposte progettuali. Allora di volta in volta, nella confezione di ipotesi progettuali, si farà appello allo statuto, al-

la volontà della maggioranza, all'autorevolezza delle figure di amministrazione e così via. Disfunzione pratica derivante da tali comportamenti sarà la tipica situazione dell'associazione che rincorre il finanziamento pubblico inseguendolo sulle priorità del bando, piuttosto che verificare come e se il bando possa essere adoperato rispetto agli orientamenti della propria programmazione e piegato sulle proprie priorità strategiche. Senza un quadro programmatico codificato, altra ambiguità ricorrente sarà rinvenibile nella difficile valutazione della praticabilità di contesto dell'operatività associativa.

In altri termini, ad esempio, se un'associazione non ha mai programmato alcunché come farà a definire quando e se l'interesse collegato allo scenario locale potrà spingersi a praticare azioni progettuali a scala nazionale?

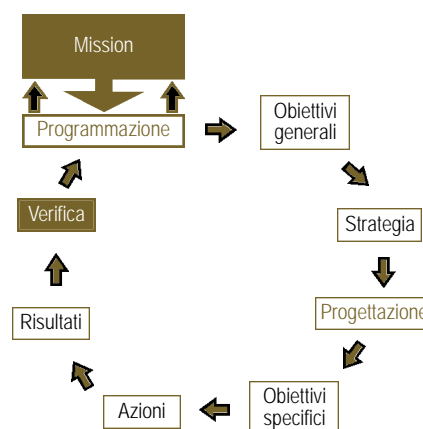
Quando e se potrà essere sostenibile la dimensione europea, ed i conseguenti oneri di complessità e compartecipazione finanziaria, nella progettazione delle proprie attività?

1.3 La Progettazione quale modello programmatico attuativo

Atteso che la progettazione sia considerabile quale azione strumentale, il piano sul quale si esplicherà la sua funzione è quello della programmazione in un arco di tempo ritenuto più o meno consono alla realizzazione degli obiettivi sociali. Molto probabilmente sarà l'orizzonte annuale quello sul quale programmare le attività, periodo in genere sovrapponibile all'esercizio finanziario e compatibile con le effervescenti dinamiche che spesso animano le singole associazioni. Tuttavia occorre considerare che talvolta obiettivi programmatici complessi possano riferirsi a periodi di tempo più lunghi e sarà dunque azione perseverante saper mantenere fede ad impegni pluriennali.

Può essere ad ogni modo utile aver presente un'organizzazione schematica e concettuale della relazione che intercorre tra il livello programmatico e quello operativo connesso alla elaborazione e gestione di singoli progetti.

Possiamo provare a redigere il seguente schema esemplificativo:



Come si evince dallo schema la relazione che lega il momento programmatico a quello progettuale è in qualche modo di natura circolare. Inoltre, a titolo di elemento presupposto al tutto, non potrà che esservi la mission dell'organizzazione, ovvero le finalità ultime condivise dai soci che intorno a tali riferimenti hanno costituito il patto associativo, finalità che di volta in volta rappresentano il parametro di riferimento per una legittimazione dell'operato collettivo.

Sicuramente il processo prospettato non appare così lineare nell'agire quotidiano all'interno delle associazioni, ove la gamma della pratica operativa può essere la più varia. Dunque i diversi momenti delineati potranno essere gestiti in maniera non equilibrata e non consequenziale, per le ragioni più diverse, determinando così operazioni condotte con salti di continuità: del resto la vita associativa non assomiglia ad un manuale di teoria, quanto piuttosto ad un flusso di azioni, talvolta imprevedibili, da governare il meglio possibile.

E' opportuno rilevare che i momenti di definizione degli obiettivi generali, e in buona parte la scelta strategica, siano momenti logicamente avvicinati alla funzione programmatica (per quanto l'elaborazione progettuale sia in sé capace di incidere fortemente sulla definizione strategica). Le altre attività (obiettivi specifici, azioni, risultati) sono in qualche modo di natura endoprogettuale, sia pure risentendo ovviamente degli orientamenti strategici generali.

Si può inoltre facilmente osservare come il cerchio non si chiuderebbe in assenza di una funzione specifica: **la verifica dei risultati**.

Ogni progetto è infatti chiamato a sortire degli effetti: il loro raggiungimento ed il dimensionamento della loro portata, nonché la relazione con quanto programmato in precedenza, deve essere oggetto di azione valutativa. La valutazione è dunque un processo strategico che ci conforta rispetto alla correttezza della nostra azione e garantisce gli elementi per esprimere un giudizio di coerenza delle nostre attività rispetto ad una data politica di intervento.

Si aprirebbe qui un capitolo ampio centrato sui criteri di valutazione, ma il tema probabilmente non ha ragione di essere trattato con accuratezza in questo momento, si rinvia pertanto a successivo capitolo ad esso dedicato.

Tuttavia può essere rilevante sottolineare che i processi valutativi vengono assolti verificando i cambiamenti in riferimento a degli indicatori, ovvero a grandezze la cui variabilità fornisce informazioni in merito agli effetti progettuali. Conseguentemente, la scelta degli indicatori diventa strategica per una buona riuscita della valutazione ed altresì dovrà mantenersi coerenza degli stessi nelle diverse fasi in cui si procede ad azione valutativa in merito al medesimo intervento.

E' utile ribadire che le fasi della valutazione hanno una diversa rilevanza per quel che riguarda la conferma o l'adattamento della strategia progettuale. Possono ovviamente anche essere diverse le tecniche con le quali si svolge l'azione valutativa, ed è opportuno che ciascuna organizzazione si doti della strumentazione adeguata alla natura delle proprie attività e sostenibile sulla base delle risorse e delle capacità possedute.

Nel ribadire l'inopportunità in questa sede nel procedere ad una disamina dei processi valutativi, vale

la pena tuttavia rilevare che la valutazione sia cosa diversa dal monitoraggio, distinzione non sempre metodologicamente chiara alle associazioni. Per monitoraggio si intende la verifica continua dell'andamento del progetto, attraverso un controllo di tempi, modalità ed effetti delle azioni e attività realizzate. La capacità operativa del progetto potrà essere misurata sulla base degli scostamenti tra il cronogramma iniziale e l'effettivo avanzamento delle attività e delle diverse azioni che lo compongono. In genere tali controlli si basano sulla verifica della documentazione prodotta fornita da chi segue la gestione dell'intervento, confrontando i dati rivenienti con il set degli indicatori che si è adottato per verificare l'efficacia dell'azione.

1.4 Quali progetti attivare?

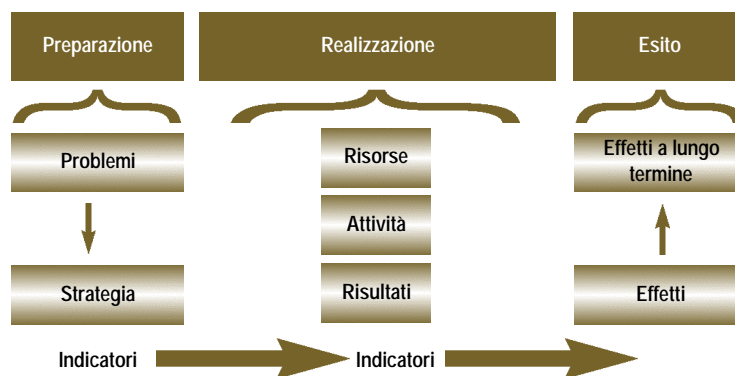
Se il processo di valutazione aiuta quindi a cogliere il livello di coerenza tra l'attività di programmazione dell'associazione e l'azione progettuale, è bene sottolineare che il livello programmatico si pone su una dimensione ampia nella quale le singole azioni progettuali possono trovare la loro legittimazione. Dunque, a fronte di una azione di programmazione potranno trovare riscontro una pluralità di azioni progettuali e, se ci si è ben organizzati, si sarà approntata una strategia che consta di una pluralità di obiettivi il cui perseguimento passerà per diverse attività progettuali praticabili. Pertanto si tratterà di scegliere quali di questi progetti attivare.

Come fare per riuscire in questo compito non da poco?

Al proposito bisogna sgombrare un equivoco.

Per farlo cimentiamoci con la definizione dell'attività progettuale: *"un progetto è un insieme non divisibile di operazioni da effettuarsi in tempi definiti e con risorse prestabilite che produce effetti verso specifici beneficiari e su un determinato contesto"*.

Coerentemente con quanto definito il quadro logico delle attività progettuali può riassumersi, schematicamente, nel seguente modello:



Se così è, allora ci si accorge che progettare significa articolare un piano, a partire da un'analisi dei problemi, finalizzato a gestire delle risorse affinché si realizzino delle attività capaci di sortire i risultati auspicati. Dunque, nell'avviarsi alla progettazione, bisogna esaminare una pluralità di fattori dei quali si darà più diffusamente conto nei capitoli seguenti.

Ma nella pratica delle cose, quando si pensa ad un progetto, si pensa ad un bando e si immagina che si possa progettare solo in rapporto ad esso (i più sagaci in vista di...). Stenta così ad affermarsi la dimensione progettuale della vita associativa, per affermare la quale è opportuno tenere sempre presente che le risorse non sono solo economiche (e questo per un'organizzazione di volontariato è abbastanza ovvio) e che esse possono sopravvenire anche dall'interno (si pensi ad una raccolta di fondi interna o ad una destinazione mirata degli ordinari contributi associativi). Ma anche laddove per realizzare l'azione sia necessario fare ricorso a fonte finanziaria esterna, sarebbe opportuno rilevare come l'elaborazione progettuale possa essere funzionale alla raccolta di risorse che non siano solo quelle collegate alla candidatura a bando pubblico (ad esempio, un buon progetto può essere la base per una campagna di raccolta fondi).

In questo modo, progettare senza l'assillo del bando pubblico potrà essere per esempio funzionale a:

- ricercare partenariati presso il privato;
- richiedere affidamenti di servizi sperimentali dalle amministrazioni, anche in considerazione delle possibilità garantite dalla normativa di settore.

Va da sé che i bandi pubblici siano un'opportunità, ma in presenza di un quadro programmatico strategico (legato al proprio contesto territoriale) nessuno ci vieta di predefinire delle ipotesi progettuali, le quali potranno essere pensate come azioni modulari e, se del caso, poi beneficiare di un eventuale finanziamento attraverso candidature su bandi laddove ve ne fosse la possibilità e ne siano ravvisate le condizioni favorevoli.

In fondo, i bandi pubblici dovrebbero essere elementi riconducibili ad una dimensione strategica interna, coerente con le proprie scelte programmatiche, e non vissuti come diktat cui adeguarsi obbligatoriamente.

1.5 La gestione della complessità

Potrebbe essere forse ozioso chiedersi se i progetti, tra loro coordinati, possano costituire programmi, ma invece può essere utile chiedersi se la programmazione esaurisca in sé ogni orizzonte progettuale. Alla domanda non può che fornirsi risposta negativa.

Affermare il contrario, probabilmente, significherebbe non tenere conto dei seguenti fattori:

- mutamenti del contesto esterno all'associazione;
- trasformazione delle dinamiche interne all'associazione;
- evoluzione delle strategie associative.

La programmazione dell'attività può anche concretizzarsi in un documento prodotto ad una certa data e rispetto al quale si impegna, per un certo periodo, tutto l'impegno associativo, ma non può identificarsi totalmente in un prodotto documentale né bloccarsi in un tempo specifico. La programmazione è un processo, che va curato e aggiornato periodicamente, con dei momenti di maggiore evidenza ed interventi continui, magari sotto traccia, che possono passare anche per l'attivazione di azioni progettuali. La programmazione deve orientare, non vincolare, perché ciò che accade all'esterno dell'associazione se non è propriamente ingovernabile comunque risponde a infinite variabili, solo talune delle quali controllabili attraverso una accurata programmazione del nostro operato.

Dunque progettare significa anche tenere in conto che ci troviamo in un contesto complesso, ove l'obiettivo è essere fedeli agli orientamenti programmatori sapendo tuttavia che proprio in un lieve scostamento dagli stessi sta la scintilla evolutiva che contribuisce ad adeguare la strategia associativa ai mutamenti interni ed esterni che stanno intercorrendo.

1.6 La sostenibilità progettuale

Un'altra parola chiave nella redazione e gestione di interventi progettuali è sostenibilità, declinabile sia in senso interno che esterno.

Per quanto la compagine associativa possa essere capace di produrre meravigliose idee potenzialmente trasformabili in progetti compiuti, è necessario che ciascuna di essa sia compatibile con la capacità di carico organizzativo che inevitabilmente la gestione di ogni intervento comporta.

Non importa se si pongono in essere 1 o 100 interventi, per ciascuno di essi dovranno essere valutate una serie di voci che possono fornire la misura della sostenibilità interna:

Area di sostenibilità	Domande esemplificative di verifica
Motivazionale	I soci concordano nella realizzazione dell'intervento? Verranno garantiti con continuità gli apporti volontari? L'impegno previsto non potrà essere fonte eccessiva di stress?
Economico-finanziaria	Possiamo sostenere le spese che il progetto prevede? I nostri eventuali sponsor sono affidabili?
Logistico-organizzativa	Vale la pena di esporci finanziariamente? Riusciremo ad assicurare i flussi finanziari? L'organizzazione ha i mezzi per poter gestire l'intervento? La struttura organizzativa è idonea? Le attrezzature in dotazione sono funzionanti?
Competenze	Le persone che parteciperanno alla realizzazione dell'intervento saranno in grado di svolgere le funzioni previste? Possediamo all'interno dell'organizzazione le competenze necessarie? Chi possiede le competenze è disponibile ad intervenire secondo quanto previsto dal progetto?
Tempo	Il cronogramma delle attività è compatibile con i tempi della vita associativa? Il progetto si inserisce nel calendario delle attività dell'organizzazione?

È evidente che un progetto può essere considerato sostenibile all'interno dell'organizzazione solo se gode del consenso degli associati, che rappresentano il motore ultimo della compagine sociale. Tale consenso deve essere garantito (e curato) in tutte le fasi dell'attività, dalla redazione dell'idea progettuale, alla fase gestionale fino alla restituzione dei risultati. Quest'ultimo momento, che rimanda alla necessità di curare le funzioni di documentazione e diffusione degli esiti, può avere valore determinante nel rafforzamento della strategia seguita e nel rilancio di nuova progettualità.

Ma la sostenibilità di un intervento va parametrata anche rispetto ad altre grandezze esterne all'organizzazione, finendo dunque con il confrontare l'ipotesi progettuale con il contesto in cui opera la compagine associativa.

Non è facile prevedere quali situazioni potrebbero determinarsi per indurci a realizzare un progetto, rinviarlo o rinunciarvi. È tuttavia oltremodo opportuno ipotizzare di dover rispondere a domande come le seguenti:

- Ci sono altri interventi simili sul territorio?
- Le condizioni del territorio sono adeguate?
- I destinatari sono disponibili in questo momento?
- Si può ipotizzare che in un altro momento il progetto potrebbe realizzarsi a condizioni più favorevoli?
- Ci sono agevolazioni economiche per la realizzazione che inducono a variare il tempo e la modalità di realizzazione dell'intervento?
- Lo scenario in cui ci muoviamo consente il rispetto dei tempi di realizzazione ipotizzati?

1.7 Chi progetta?

Ma ammettiamo che il progetto sia, oltre che condiviso, sostenibile: chi si occupa materialmente della sua redazione?

In proposito si considera opportuno sottolineare la **dimensione collettiva** della progettazione: la titolarità progettuale deve restare dell'associazione e deve coinvolgere il più possibile quanti saranno in qualche modo chiamati a svolgere le attività. Ciò non implica che tutti debbano essere estensori del progetto nella stessa modalità, ma condividere taluni elementi nella fase di redazione diminuisce l'insorgere di problemi di gestione, rinsalda l'equipe e in genere migliora la qualità dell'intervento.

È buona prassi, in proposito, costituire un gruppo di lavoro che sia composto dai referenti dei diversi settori associativi interessati dall'idea progettuale, oltre che da coloro i quali saranno chiamati alla redazione materiale del progetto e alla cura degli adempimenti utili alla sua realizzazione.

A questo punto, parlando della fase di svolgimento della azione di estensione progettuale, una domanda da porsi è quella sulle competenze necessarie, le stesse che spesso sono alla base della ricerca del "progettista". Se è vero che sono molte le piccole associazioni che si sentono "inadeguate" alla progettazione, in merito l'indicazione che può essere data è che comunque sia il più possibile opportuno cercare di mantenere internalizzate le funzioni di redazione progettuale.

Il progettista esterno ha un pezzo di competenza, quello che gli deriva dalla capacità di gestione della tecnica, ma gli manca un'altra parte, estremamente rilevante, ovvero quella della storia dell'associazione, dunque la conoscenza dei punti di forza e di debolezza interna. Inoltre sarà presente nella fase di redazione ma probabilmente non in quella di gestione, dunque è opportuno che, laddove sia necessario farvi ricorso, egli garantisca un'azione di servizio sulla base delle indicazioni che gli dovranno essere fornite, in considerazione del fatto che sarà l'associazione a "sbrogliarsi la matassa" nelle fasi di esecuzione. Si consiglia di ricorrervi solo nei casi in cui la progettazione sia particolarmente complessa o necessiti di figure professionali specifiche. Dato che molto spesso questo non accade si ritiene utile assicurare i volontari che si può svolgere una adeguata redazione progettuale applicando con metodo, compartecipazione e buona volontà i principi basilari della progettazione (in proposito si rimanda al capitolo 3). Si rammenta inoltre che è possibile:

- ricorrere alla consulenza alla progettazione offerta dal Centro di Servizio al Volontariato;
- applicare strategie di collaborazione con partner con capacità e competenze superiori nella redazione progettuale.

1.8 Il Project Cycle Management (Gestione del Ciclo del Progetto)

Fin qui, si è definita la progettazione come un processo circolare, partecipato, le cui fasi preparatorie e attuative hanno bisogno di essere organizzate e gestite secondo uno schema che faciliti, inizialmente, la definizione di obiettivi, risultati e attività e che, in seguito, metta in grado di monitorare le azioni poste in essere e di verificare che esse tendano al raggiungimento dell'obiettivo dato.

Stiamo parlando della "Gestione del ciclo del progetto", ossia della sequenza delle fasi di pianificazione, analisi, formulazione, gestione e valutazione di un intervento di sviluppo. Negli ultimi anni si è affermato un insieme ordinato di metodologie e tecniche per ciascuna di queste fasi, conosciuto con l'acronimo di PCM – Project Cycle Management.

Il PCM permette ai progettisti di costruire progetti valutabili nei loro effetti immediati e nel loro impatto a medio termine. Certo, gli strumenti del PCM (alberi dei problemi e degli obiettivi, analisi dei punti di forza e di debolezza, analisi degli stakeholder, quadro logico, livelli della valutazione) non risolvono tutte le difficoltà nel disegnare un impianto progettuale e secondo alcuni evidenziano dei limiti che sono legati a una certa natura "ingegneristica" della progettazione. Le tecniche e i metodi del PCM devono quindi essere integrati da altri strumenti, legati all'analisi economica, sociale e culturale, e da una capacità di analizzare in modo continuo i processi, le loro difficoltà, i loro limiti, le contraddizioni che sorgono e le possibilità che si aprono nel corso della realizzazione. Il progetto deve quindi essere considerato come una realtà dinamica, capace di adeguarsi e modificarsi nel tempo pur di raggiungere i suoi obiettivi strategici.

L'approccio strutturato secondo la Gestione del Ciclo del Progetto parte dai bisogni dei beneficiari, piut-

tosto che dall'offerta di capacità tecniche o di disponibilità di fondi da parte dei donatori. La partecipazione dei destinatari, dei settori sociali, economici e culturali interessati dall'iniziativa e delle istituzioni, locali o nazionali che siano, è una caratteristica che attraversa tutte le fasi del progetto. I risultati e gli obiettivi cui il progetto tende devono essere definiti in modo chiaro sin dall'inizio ed essere espressi in termini di indicatori che possano essere verificati nel corso e al termine dell'iniziativa. L'accento è posto sui risultati e sugli obiettivi, più che sulle attività: se a causa di cambiamenti nelle condizioni di contesto, le attività rischiano di non dar luogo ai risultati e agli obiettivi previsti, la logica del PCM suggerisce di adeguare le attività, mantenendo fisse le mete cui tendere. In un approccio basato sulla Gestione del Ciclo del Progetto, l'aspetto decisivo è la vitalità futura del progetto, il suo impatto strategico, cioè la sua capacità di proiettare i benefici al di là della fine dell'intervento esterno.

La struttura del ciclo del progetto è costituita dalle seguenti fasi fondamentali:

pianificazione – l'organo di indirizzo "politico" definisce le ragioni e le modalità di impegno nonché le priorità;

identificazione – attraverso analisi mirate si approfondisce la conoscenza dei possibili partner, dei bisogni e delle possibili strategie, individuando le opportunità di collaborazione con soggetti pubblici e privati. Al termine di questo processo, durante il quale spesso si realizzano azioni interlocutorie di scambio tra i potenziali partner, viene definita la tipologia di progetti su cui iniziare a lavorare, coerentemente con le priorità definite in fase di pianificazione;

formulazione (o progettazione) – una volta individuati i progetti prioritari, questi devono essere definiti dal punto di vista tecnico e successivamente trasformati in una proposta progettuale che, nel caso di bando, risponda ai criteri definiti dall'istituzione finanziatrice;

realizzazione – le attività previste nel documento progettuale vengono realizzate dall'ente esecutore. Alla luce di eventuali mutamenti nel contesto locale, il progetto può essere modificato allo scopo di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

valutazione finale (ed eventualmente valutazione ex post) – il progetto viene valutato sulla base dei risultati effettivamente conseguiti. In tal modo sarà possibile individuare le linee per lo sviluppo futuro di successivi interventi. La valutazione finale viene realizzata al termine del progetto, la valutazione ex post dopo un certo periodo dalla sua conclusione.

Può sicuramente essere utile per le associazioni avere al proprio interno competenze di Project Cycle Management, pertanto si consiglia di approfondire il tema rinviando a fonti più dettagliate.

1.9 La dimensione collettiva della progettazione

La progettazione è sempre più campo condiviso, funzione avanzata di quel rapporto di rete che impegna i soggetti del non profit sul territorio. Non si progetta più esclusivamente da soli, rinchiusi nelle stanze della propria associazione, ma sempre di più si creano dei partenariati attivi all'interno dei quali ogni organizzazione fornisce il contributo che ritiene opportuno e maggiormente strategico.

Si progetta insieme per diverse ragioni, alcune di mera economia progettuale (si aumenta l'efficacia degli interventi integrando mezzi e competenze) altre di più ampio respiro tra le quali possiamo citare:

- la concezione attuale del welfare locale che, recepita anche dalla riforma normativa del settore, induce ad agire in comune su aree territoriali aggregate;
- l'affermarsi di una dimensione mediana dello sviluppo che si snoda su aree sovragomunali nelle quali anche il non profit è chiamato a svolgere un ruolo propulsore in termini di servizi e coesione sociale;
- la spinta dell'Unione Europea e dello Stato, e in qualche misura anche degli enti locali, a garantire finanziamenti a fronte di proposte progettuali garantite da intese di partenariato.

A queste considerazioni si aggiunga anche una crescente richiesta di interventi specialistici rivolta anche alle organizzazioni di volontariato, le quali per farvi fronte sono tenute a raccordarsi con altri soggetti per la gestione di operazioni in contesti territoriali e sociali connotati da crescente complessità.

Orbene questo non implica che abbia perduto totalmente di senso progettare in autonomia. Rimane valido quanto dichiarato in merito alla relazione tra programmazione e progettazione e dunque rimane la conseguente necessità di immaginare un agire per progetti. E' appropriato tuttavia rilevare come sia diventata maggiormente frequente una pratica di condivisione di finalità tra organizzazioni, capace di indurre ad una gestione comune dello strumento "progetto".

1.10 Progettare il cambiamento

Ma che si faccia insieme o da soli, che effetto può avere il nostro procedere per progetti?

Nella nostra vita individuale i momenti significativi sono per lo più connessi a scelte accompagnate da azioni coerenti, anche prolungate nel tempo: optare per un certo percorso di studi, decidere di aprire un'attività economica, scegliere di creare una famiglia, ecc. Queste decisioni ci hanno cambiato profondamente e hanno contribuito in maniera determinante a renderci quello che siamo. In tali occasioni abbiamo "progettato" il nostro futuro, impiegato le risorse che avevamo a disposizione, valutato i risultati ed adeguato di volta in volta la nostra azione alla situazione che vivevamo. Tutto questo, più o meno consapevolmente, ci ha trasformato e probabilmente aiutato a crescere. Infatti è chi sta fermo, chi si contenta di ripetere le stesse cose, che in genere non evolve e rimane pressappoco uguale a sé stesso.

Quanto vale per i singoli individui può sortire, per analogia, lo stesso effetto per un'associazione. E' la dimensione progettuale che rende viva l'associazione e l'aiuta a crescere, ad evolversi. Quando si pro-

getta non si pensa solo a poter disporre delle risorse a favore di una determinata attività, ma si sta in qualche modo contribuendo a trasformare l'identità dell'organizzazione. **Progettare equivale a cambiare**, sia pure impercettibilmente, perfino a dispetto di un eventuale intento di rimanere uguali a se stessi, indipendentemente dai richiami ai valori statutari opponibili da chi la pensa diversamente dai fautori del cambiamento.

Ma progettare allora è anche sfidare i limiti e combattere contro le naturali resistenze alle trasformazioni che è legittimo incontrare in seno ad un'associazione, che anzi si nutre di questa dialettica. Ma soprattutto è importante che maturi la consapevolezza collettiva che ad una proposta progettuale non si potrà opporre una mera stasi, ma solo un'altra diversa proposta di progetto, perché le associazioni di volontariato sono organismi vivi e in quanto tali non possono evitare di trasformarsi: l'immobilità è prerogativa che riesce bene solo alle pietre e alle altre cose inanimate.

2. Come si legge un bando?

Per quanto il finanziamento pubblico non debba identificarsi come la causa di ogni progettazione, è pur tuttavia corretto precisare che esso può rappresentare una occasione importante per ottenere risorse da impiegare per conseguire, attraverso l'azione progettuale, le finalità associative. I bandi stabiliscono, per l'appunto, i criteri e le modalità di concessione dei fondi da parte di organismi nazionali e/o comunitari, nonché i requisiti che i soggetti pubblici e/o privati devono possedere per accedervi.

Una loro lettura accorta è quindi fondamentale per capire se l'organizzazione ha le "carte in regola" per procedere nella progettazione.

2.1 La scadenza

La prima cosa da leggere in un bando è ovviamente la scadenza: vi sono bandi che hanno scadenze aperte – e questo permetterà di dedicarsi alla progettazione senza l'assillo del tempo – e bandi che hanno un termine entro cui presentare le proposte progettuali – ed in quel caso sarà opportuno iniziare la progettazione a tempo debito.

Si sconsiglia di progettare in emergenza: equivarrebbe a realizzare un prodotto progettuale che, più che rispondere ad esigenze e bisogni legati al contesto territoriale, risponde soltanto ad una scadenza e, probabilmente, come tale verrà percepito da chi avrà il compito di valutarlo.

2.2 Chi può candidare il progetto

Appurato che si è nei tempi giusti per presentare il progetto, bisogna subito dopo andare a leggere quali devono essere le caratteristiche dei soggetti proponenti, ossia di coloro che presentano l'idea progettuale e si impegnano a realizzarla.

Alcuni bandi prevedono la presenza di un soggetto "proponente" e di un soggetto "attuatore" che non sempre possono essere coincidenti: in quel caso bisogna vedere in quale categoria rientra la propria organizzazione.

Alcuni bandi prevedono come soggetto "proponente" una amministrazione pubblica e come soggetto "attuatore" un organismo di terzo settore: se alla nostra organizzazione interessa una progettazione di questo tipo, è bene incominciare ad intessere rapporti con l'amministrazione di riferimento con un buon anticipo rispetto alla scadenza prefissata.

2.3 I destinatari

Altra parte del bando da leggere con attenzione è quella relativa ai destinatari dell'azione progettuale: alcuni bandi, infatti, individuano rigidamente le categorie di destinatari ai quali il progetto deve essere rivolto.

In questi casi, va effettuata un'analisi accurata del territorio e della sua composizione sociale, per capire se esiste quella particolare categoria di destinatari che viene richiesta dal bando. Per fare un esempio, un progetto destinato ai bambini di strada non è candidabile da alcuna organizzazione della regione Basilicata, per il semplice fatto che questa particolare categoria sociale di fatto non esiste.

Vi sono alcuni bandi che invece indicano categorie ampie e, quindi, generiche di destinatari: anche in questo caso l'analisi del territorio, dei suoi bisogni e della sua composizione sociale aiuta nella definizione e motivazione della scelta di una particolare categoria di destinatari.

I destinatari possono essere di due categorie: "intermedi" e "finali" o "beneficiari".

I destinatari "intermedi" sono quei soggetti che compiono azioni nei confronti dei beneficiari e che a loro volta sono destinatari di qualche azione progettuale.

I destinatari "finali" o "beneficiari" sono i soggetti cui sono destinate tutte le azioni poste in essere nel progetto.

Ad esempio, se i beneficiari del progetto di una organizzazione sono i giovani, i destinatari intermedi potranno essere gli insegnanti, i genitori, altri giovani, ossia tutti coloro che, a loro volta, potranno svolgere delle azioni significative e positive nei confronti del gruppo dei beneficiari.

2.4 Le aree di intervento

I bandi di progetto generalmente indicano quali sono le aree di intervento nelle quali i progetti dovranno agire e con quali modalità di intervento.

Occorre leggere accuratamente questa parte del bando per comprendere se la propria idea progettuale è congruente con i tematismi in riferimento ai quali è possibile candidare proposte.

2.5 Le risorse economiche

Tutti i bandi indicano quale è l'ammontare del budget destinato ai progetti ritenuti ammissibili. Generalmente, viene indicato sia l'ammontare complessivo del finanziamento che quello destinato ad ogni singolo progetto. Quasi tutti i bandi richiedono il cofinanziamento, ossia la compartecipazione economica del soggetto proponente, indicando anche con quali modalità va effettuato. Spesso i bandi indicano anche le quote percentuali di finanziamento assegnabili a ciascuna voce di spesa (ad es., i com-

pensi per le risorse umane non devono superare il 40%, oppure le spese di progettazione non devono incidere per più del 4%).

È importante leggere bene queste indicazioni, che servono per una corretta compilazione del piano economico.

2.6 La domanda di contributo

Generalmente, alla domanda di contributo vanno allegati alcuni documenti quali, ad esempio, lo statuto dell'associazione. L'elencazione dei documenti va letta con attenzione, e con eguale attenzione va fatta la verifica di essi prima della spedizione del progetto, in quanto il mancato rispetto dei requisiti formali è causa di esclusione del progetto dalla procedura di valutazione.

2.7 I costi ammissibili

È un'altra parte del bando da leggere con attenzione per redigere in modo corretto il piano economico. La maggior parte dei bandi indica con chiarezza quali sono i costi ammissibili, ossia le spese destinate esclusivamente alla realizzazione del progetto.

Alcuni bandi indicano anche le spese inammissibili, ossia quelle spese per le quali non può essere richiesto il finanziamento. Generalmente, si tratta di acquisto o ristrutturazione di immobili o di beni durevoli quali arredi, computer, etc. (laddove invece è ammesso il finanziamento di attrezzature di servizio al progetto in genere si fa riferimento alla possibilità di attivare contratti di affitto oppure, in caso di acquisto, si considera rendicontabile solo la quota di ammortamento del bene).

2.8 Il partenariato

I progetti nazionali svolti in partenariato – anche se esso non è un requisito obbligatorio – sono valutati positivamente. Taluni programmi comunitari, invece, sono caratterizzati dalla transnazionalità del progetto che deve coinvolgere obbligatoriamente, pena l'esclusione, almeno due organismi di due Stati membri diversi, oppure di uno Stato membro e di uno Stato associato dell'UE. I partner realizzano autonomamente le azioni previste dai rispettivi progetti e, al fine di mettere in comune i risultati delle loro diverse esperienze, danno vita al progetto transnazionale, che generalmente riguarda lo scambio di esperienze e di materiali, allo scopo di sviluppare modelli e metodologie trasferibili nelle varie realtà interessate dal progetto.

2.9 Il piano economico

È forse la parte più difficile da compilare nella stesura di un progetto: ci vuole estremo rigore ed una grande attenzione al rispetto degli eventuali vincoli posti alle voci di spesa (in proposito si rinvia a quanto illustrato nel capitolo 4).

Esso deve essere congruente con le azioni previste dal progetto; per rendere la compilazione più agevole può essere utile – in fase preliminare alla stesura definitiva – fare lo sforzo di attribuire ad ogni singola azione il costo articolato per voci (ad esempio, se una azione prevede la formazione degli operatori, sarà bene quantificare quale sarà il compenso dei docenti, il costo dell'aula e dei materiali didattici, delle attrezzature etc.) in modo da riportare tutto correttamente nel piano economico.

3. Come si redige un progetto

Se è vero che la progettazione è un processo circolare, continuo, sottoposto a regolare verifica, è altrettanto vero che il progetto, in momenti specifici della vita associativa, deve essere visibile, confrontabile, assomigliare a quel "pezzo di carta" che il singolo socio può tenere in mano e leggere.

Ovviamente progettare è molto di più che mettere nero su bianco, la "scheda di progetto" è infatti il prodotto di un processo molto più complesso, rispetto al quale possiamo provare a dare qualche indicazione di merito.

Intanto potremmo sottolineare i vizi capitali dei progetti nel settore sociale, da evitare quanto più possibile:

agire in emergenza	Il progetto con l'acqua alla gola, come risposta ultima ad un problema che non si è affrontato per tempo o che non si è adeguatamente avvertito come tale. Se è vero che l'emergenza è sovente avvertita come tipica dell'agire nel settore sociale, è anche vero che in concreto sono poche le circostanze critiche che non potevano essere oggetto di previsione.
muoversi in discontinuità	Il progetto scisso da un'adeguata programmazione, non connesso allo sviluppo dell'identità associativa.
agire estemporaneamente	Il progetto che non nasce da una corretta analisi del contesto di riferimento, che si muove sull'onda emozionale o degli interessi in gioco, che non trae lezione dall'esperienza passata.

3.1 Gli obiettivi della progettazione sociale

Gli obiettivi che caratterizzano la progettazione nel settore sociale possono essere diversificati. Naturalmente, quelli che a noi primariamente interessano sono gli obiettivi che possono essere assunti, a titolo di massima, da un'associazione di volontariato, rapportati al contesto territoriale in cui vengono a maturare e al modello di intervento prescelto.

Indipendentemente dalle circostanze specifiche possono essere elencati alcuni obiettivi trasversali capaci di fornire una forte valenza al ruolo e alla funzione della progettazione sociale, funzione assimilabile ad una strategia costante dell'attivazione di interventi strutturali nell'ambito delle politiche territoriali.

Alla luce di tale considerazione ogni progetto dovrebbe pertanto tendere a:

- rafforzare, in termini di ruolo, capacità e competenza, i sistemi, i contesti e gli attori coinvolti nell'azione progettuale;
- attrezzare capacità e competenze progettuali di tipo multiforme (programmazione, gestione progettuale, monitoraggio, validazione e valutazione di processo, rendicontazione) in grado di garantire la corretta attivazione di tutto il processo progettuale;
- avviare la progettazione a partire da una adeguata analisi del fenomeno (su cui predisporre azioni progettuali) nel contesto territoriale;

- produrre interventi strategici e sinergici che sappiano fornire carattere di unitarietà ai diversi approcci posti in essere rispetto al tema oggetto della progettazione;
- attivare una progettazione di tipo reticolare, in grado di valorizzare la concertazione territoriale e la partecipazione di soggetti diversi al progetto stesso (pubblico/pubblico, pubblico/privato, privato/privato).

3.2 Gli indicatori di qualità della progettazione

Definiti, sia pur in maniera massimalista, quegli elementi che possono essere assunti quali obiettivi di progettazione, diventa interessante comprendere quando la nostra azione progettuale è in grado di assumere davvero un valore territoriale. Per esprimere tale giudizio possiamo provare a declinare alcuni indicatori di qualità della progettazione:

- la progettazione è **circostanziata**: ciò significa che deve essere identificabile e raggiungibile il target, gli attori coinvolti, il territorio in cui si svolge;
- la progettazione **si attiva rispetto alle cause dei problemi non sul sintomo**: progettare sul perché, sulle reti territoriali, sui fenomeni locali.
- la progettazione necessita di una **competenza previsionale e valutativa**, deve sapere da dove parte e soprattutto dove vuole arrivare, applicando indicatori statistici, sociometrici, qualitativi. Tutto questo implica non solo attivare processi di valutazione in corso di azione progettuale, ma anche l'opportunità di fare "mainstreaming", ovvero capire cosa il progetto in sede finale abbia realizzato in termini di effetti e di prodotti, e come questi si pongano a livello orizzontale e verticale sul territorio di riferimento.
- la progettazione **presuppone** un sistema di conoscenze specifiche del contesto in cui si attiva e la costruzione di ipotesi adeguate allo stato delle cose prima della realizzazione dell'intervento;
- la progettazione deve essere **sperimentale, tendere al cambiamento, all'innovazione**;
- la progettazione deve essere **aperta**, disponibile cioè ad integrarsi con altre variabili, pronta alla modificazione determinata dall'impatto con il territorio, con il target, con gli agenti di cambiamento sociale;
- la progettazione deve essere **armonica** (da una fase esplorativa, di primo livello, occorre passare ad una fase mirata e circostanziata, pur se fluida, e, infine, ad una fase di standardizzazione dei processi); il processo di sviluppo non deve essere conflittuale e contraddittorio;
- la progettazione deve essere **trasferibile**, ma non clonabile;
- la progettazione deve essere **sostenibile** (rispetto alla tipologia dell'intervento, all'organizzazione che la gestisce, al finanziamento); deve essere sostenibile anche rispetto al territorio, è fondamentale chiedersi se un dato progetto possa avere senso e se possa essere realizzato in un certo territorio;
- la progettazione deve essere **cantierabile** rispetto alla logistica (*dove e come*), sia rispetto alle risorse umane (capacità e competenze), sia rispetto ai beneficiari, sia infine alla integrazione reticolare;
- la progettazione deve avere il carattere della **innovatività**, valutabile per il fenomeno trattato, per il target, per le figure professionali, per i saperi sviluppabili;

- la progettazione deve puntare a sviluppare una **partecipazione dal basso** (il cosiddetto approccio *bottom up*);
- la progettazione deve contenere una attenta **analisi dei costi**: personale, spese di gestione, prodotti finali, costi di disseminazione, vitto e alloggio, spese partecipanti etc. In proposito si consiglia di riferirsi ad indicatori di costo ufficiali che possano permettere una comparazione.

3.3 Gli step progettuali

Ma quali atti dobbiamo concretamente svolgere per redigere un progetto? Da dove si comincia? Quali operazioni è opportuno eseguire?

Proviamo a declinare un elenco di regole di buona pratica:

Raccolta documentazione finalizzata a redigere la proposta di progetto:

prendere visione di tutte le condizioni necessarie e delle fonti informative, ufficiali ed informali, per poter avviare lo sviluppo di un quadro progettuale circostanziato.

Analisi del contesto territoriale di riferimento:

leggere i punti di criticità del contesto ed al contempo registrare le opportunità ed i punti di forza su cui fare leva per innescare cambiamenti positivi.

Verifica di esperienze precedenti:

verificare le esperienze di altre realtà (associazioni, istituzioni, etc.) maturate in riferimento alla attuazione del progetto.

Analisi dei fabbisogni con riferimento al gruppo bersaglio (destinatari):

analizzare le esigenze e i bisogni dell'utenza per riformularli in riferimento alle modalità di intervento che si vogliono attuare.

Definizione di obiettivi, risultati, attività,:

per esplicitare il significato di questo step, affidiamoci ad uno schema

	Definizione	Significato
Obiettivi generali	I benefici a lungo termine che il progetto permetterà di raggiungere	Perché il progetto è importante per la società?
Obiettivo specifico	Il beneficio ottenuto con i servizi previsti dal progetto	Perché i beneficiari ne hanno bisogno?
Risultati	I servizi che i beneficiari ricevono dal progetto	Quali servizi sono garantiti ai beneficiari?
Attività	Ciò che viene fatto nel progetto per garantire la fornitura dei servizi	Quali attività sono sviluppate per garantire i servizi?

Sviluppo di un'ipotesi progettuale alla luce dei risultati dell'analisi territoriale:

verificare se si è in condizione di realizzare le attività progettuali ipotizzate, alla luce della lettura del contesto di riferimento, sia in termini di possibilità di successo che di sostenibilità.

Costruzione della rete di progetto locale e regionale:

coinvolgimento dei soggetti territoriali attinenti all'ambito di intervento nella pianificazione, realizzazione e valutazione dell'attività progettuale.

Definizione dei ruoli e divisione dei compiti tra i partner locali:

redistribuire il lavoro in base alle competenze, alle risorse da investire e al ruolo istituzionale.

Definizione dei criteri di valutazione:

predisporre strumenti di valutazione e autovalutazione per verificare la coerenza tra obiettivi e risultati, costi e tempi e il grado di soddisfacimento dell'utenza.

Pianificazione fasi e calendario:

articolare lungo tutta la durata dell'intervento tempi, modalità e piano di lavoro.

Definizione degli aspetti economici e individuazione delle fonti di finanziamento:

ripartire il budget tra i costi del personale, del funzionamento, delle spese generali e della gestione, in coerenza con le fasi di attuazione del progetto.

A questo punto l'ultima fase potrebbe essere l'avvio delle attività di progetto.

3.4 Il progetto: prove tecniche di redazione

Per rendere più agevole la trattazione di questo capitolo finalizzato a trasferire elementi di conoscenza sulla redazione di un progetto, si è ritenuto opportuno sperimentare in concreto tale attività. Pertanto è stato utilizzato un formulario tipo per spiegare i passaggi necessari per la sua corretta compilazione e, a titolo esemplificativo, ne sono state compilate (sia pure in maniera sintetica) alcune sezioni.

a) TITOLO DEL PROGETTO

In questa sezione va indicato il titolo del progetto: se è un acronimo, va anche scritto per esteso. Il titolo del progetto è importante e va scelto con accuratezza.

Esempio:

Progetto C.I.A.O. – Centro Integrazione Adolescenti Oppido (PZ)

b) DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Questa è la sezione chiave – da compilare con la massima cura e dovizia di particolari – poiché deve dare, a chi legge e valuta, l'idea della concretezza di ciò che si vorrebbe realizzare attraverso il finanziamento.

In questa sezione va descritto:

- 1 l'idea da cui nasce il progetto, ossia va esplicitata la lettura del territorio e dei bisogni effettuata (possibilmente corredata da dati numerici con fonte certa);
- 2 i motivi che giustificano la realizzazione del progetto, dai quali si evince che quel determinato progetto è congruente con la realtà sociale e territoriale del luogo nel quale si intende realizzarlo;
- 3 gli obiettivi che si intendono raggiungere con la realizzazione del progetto (realizzazione di un servizio, accrescimento di competenze, etc.);
- 4 le fasi di attuazione: è fondamentale definire la pianificazione del progetto in azioni successive e scandire anche il tempo necessario alla loro realizzazione;
- 5 le metodologie: i progetti destinati alle associazioni di volontariato puntano molto sulle metodologie innovative; è bene descriverle con accuratezza di particolari;
- 6 i risultati attesi: bisogna descrivere quale sarà l'impatto del progetto sui beneficiari e sulla realtà nel quale esso si realizza.

Ad esempio, se il progetto riguardasse gli anziani, il punto 1) potrebbe essere così sviluppato:

Il comune di X ha una popolazione di 13.679 abitanti, di cui 2.135 anziani (65 anni e oltre). La composizione di questa popolazione anziana vede le donne in numero maggiore (1.162). Ci sono 23 anziani ogni 100 persone in età lavorativa; 49 persone in età non attiva (giovani fino a 14 anni e anziani da 65 anni in su) ogni 100 persone in età lavorativa; 89 anziani ogni 100 giovani fino a 14 anni. (fonte: dati ISTAT).

Da un punto di vista sociale, l'analisi di questi indici ci fa comprendere l'avanzamento dell'invecchiamento della popolazione, ma soprattutto pone l'accento sul bisogno di attivare politiche e servizi a favore dell'età anziana.

Ad esempio, se il progetto riguardasse l'integrazione degli extracomunitari, il punto 2) potrebbe essere così sviluppato:

La didattica interculturale si assume il compito di mettere in contatto e comunicazione coloro che appartengono ad origini fra loro assai lontane.

In senso proprio, essa lavora affinché dalle reciproche "ignoranze" si possa pervenire alle reciproche conoscenze. Conoscere qualche cosa in più del mondo da cui gli altri provengono e, contemporaneamente, farsi conoscere meglio da costoro è pertanto il presupposto metodologico dal quale non si può prescindere.

La peculiarità di questo percorso formativo è rappresentata dalla messa al centro dei risultati dell'incontro fra due culture. E' il "rimescolamento" il vero oggetto della didattica interculturale.

Ad esempio, se il progetto riguardasse la creazione di una banca del tempo, il punto 3) potrebbe essere così sviluppato:

Il progetto si propone i seguenti obiettivi:

- a) promuovere una nuova forma di relazioni umane basate non più sulla centralità del denaro ma sulla solidarietà e sulla reciprocità indiretta del dono libero di servizi, beni e saperi;
- b) influenzare i principi di convivenza della comunità locale, liberando dai vincoli dell'economia monetaria una parte delle attività lavorative;
- c) incentivare l'incontro tra le associazioni di volontariato, gli altri soggetti del terzo settore ed i cittadini;
- d) costruire una rete di base capace di contrastare i rischi di emarginazione individuale, valorizzando le risorse dei soggetti a rischio e fornendo loro capacità di relazione paritaria (la gestione dello scambio del tempo intesa non come attività di "intermediazione", ma di "messa in relazione");
- e) promuovere una maggiore collaborazione e incontro delle diverse fasce generazionali.

Ad esempio, se il progetto riguardasse la creazione di un laboratorio dedicato all'interculturalità, il punto 4) potrebbe essere così sviluppato:

I^a fase: allestimento degli spazi e pubblicizzazione dell'intervento (1 mese);

II^a fase: lavoro sul territorio dei volontari per coinvolgere nelle attività gli immigrati (2 mesi);

III^a fase: avvio delle attività di animazione interculturale (5 mesi);

IV^a fase: somministrazione della griglia per effettuare l'indagine conoscitiva ai fruitori delle attività (5 mesi);

V^a fase: sistemazione dei dati raccolti in un opuscolo; implementazione della banca dati per l'Osservatorio sulla condizione degli immigrati (2 mesi);

VI^a fase: incontro pubblico con gli amministratori locali dei Comuni interessati al progetto per una riflessione sui dati emersi (1 giornata).

Ad esempio, se il progetto riguardasse la creazione di spazi destinati agli adolescenti, il punto 5) potrebbe essere così sviluppato:

Nell'attivazione degli spazi destinati agli adolescenti, si utilizzeranno anzitutto:

- 1 tecniche di animazione, per favorire la socializzazione dei partecipanti e il loro coinvolgimento nelle varie attività (lezioni di musica e di informatica, feste, giochi, proiezioni di film, etc.);
- 2 testimonianza degli adolescenti extracomunitari, intesa come scambio di esperienze ed avvicinamento fra culture (Dove si trova il loro luogo di origine; Quali sono i giocattoli che usavano da bambini; La descrizione delle loro feste tradizionali; I cibi del loro paese; etc.);
- 3 apertura al territorio: gli adolescenti avranno modo di interagire anche con gli altri membri della comunità attraverso la creazione di momenti di partecipazione.

Ad esempio, se il progetto riguardasse l'inserimento lavorativo di giovani svantaggiati, il punto 6) potrebbe essere così sviluppato:

Risultati che si prevede di raggiungere rispetto agli obiettivi che ci si è prefissati:

- a) facilitare l'accesso nel mondo del lavoro ai giovani;
- b) dotare i giovani di competenze e abilità da utilizzare nel mondo del lavoro;
- c) creare possibilità concrete di inserimento lavorativo anche attraverso l'autoimprenditorialità.

Al termine del corso, i giovani dovrebbero aver acquisito abilità specifiche nell'ambito delle singole azioni e la capacità di sapersi orientare nel mondo del lavoro con la consapevolezza di avere una competenza lavorativa da offrire sul mercato del lavoro.

c) DESTINATARIFINALI DELL'INTERVENTO

In questa sezione vanno indicati con chiarezza i destinatari finali (beneficiari) dell'intervento; se le azioni previste dal progetto coinvolgono anche destinatari intermedi essi vanno distinti da quelli finali. E' necessario indicare anche l'età ed il numero dei destinatari finali.

Esempio:

Il progetto è destinato a 20 anziani (10 donne e 10 uomini) di età compresa fra 65 e 80 anni.

d) AREE DI INTERVENTO:

Generalmente questa sezione riporta l'elenco delle aree di intervento così come previsto nel bando, quindi si tratterà di barrare la casella corrispondente all'area nella quale si sviluppa il progetto. Laddove così non fosse, si tratterà di specificare l'area di intervento in coerenza con le finalità ultime dell'azione progettuale o, in caso di progettazione finanziabile attraverso avviso pubblico, a quanto previsto da quest'ultimo.

e) AMBITO TERRITORIALE DELL'INTERVENTO:

In questa sezione è necessario definire la valenza territoriale del progetto: regionale, provinciale, comunale, etc.

f) ASPETTI INNOVATIVI E CARATTERISTICHE SPERIMENTALI DEL PROGETTO:

Questa sezione va compilata con estrema cura, evidenziando l'innovatività e la sperimentaltà del progetto posto in essere, ponendo l'accento sul fatto che quel tipo di azioni con quella modalità operativa non sono mai state realizzate nel contesto di riferimento.

Ad esempio, se il progetto riguardasse la creazione di una banca del tempo, questa sezione potrebbe essere così sviluppata:

Il progetto possiede le caratteristiche della sperimentaltà ed innovatività in quanto prova a mettere in rapporto di interazione soggetti eterogenei. Infatti esso non solo tende a costruire un rapporto tra volontariato, associazionismo e cittadinanza attiva, ma prova a costruire rapporti tra persone appartenenti a gruppi sociali disparati, superando le differenze di cultura, reddito ed età. In una realtà cittadina quale quella di X, caratterizzata da una difficoltà di incontri qualificati, la possibilità di avere un'occasione di instaurare relazioni valide e di stabilire contatti con il volontariato e l'associazionismo risulta essere determinante. Infatti attraverso il miglioramento dell'organizzazione e la gestione dei tempi quotidiani e la costruzione di reti sociali solidaristiche è possibile realizzare fenomeni sociali innovativi ed in espansione, tesi al miglioramento della qualità della vita nell'area urbano-metropolitana.

g) TRASFERIBILITÀ DEL MODELLO ADOTTATO

Bisogna descrivere come il modello di intervento che si va ad attuare con il progetto non sia legato al contesto di riferimento, ma possa essere adottato anche in altre realtà sociali e geografiche.

Ad esempio, se il progetto fosse incentrato sulla creazione di un centro aggregativo per gli adolescenti, questa sezione potrebbe essere così sviluppata:

La creazione di un centro polifunzionale e multimediale, che permetta agli adolescenti di essere protagonisti creativi del loro tempo con gli educatori in funzione di supporto discreto, si basa prevalentemente sul potenziamento di attività che gli adolescenti prediligono: un modello di questo tipo – sviluppato a partire dalle esigenze dei giovani e non dalla proiezione di esse che hanno gli adulti – non ha uno specifico legame con il territorio in cui viene realizzato, in quanto tutta l'attività è imperniata sugli adolescenti e sulle loro esigenze, che hanno caratteristiche abbastanza comuni a prescindere dal contesto territoriale di riferimento.

h) RETI DI COLLEGAMENTO PREVISTE CON ALTRE ORGANIZZAZIONI O GRUPPI INFORMALI

In questa sezione vanno descritte le organizzazioni partner, la loro natura e tipologia.

i) ACCORDI PER COLLABORAZIONI CON ENTI LOCALI, ENTI PUBBLICI E SOGGETTI PRIVATI

In questa sezione vanno indicati gli accordi formali di collaborazione. Se questi accordi ci sono, è bene produrre lettere di collaborazione, nelle quali ogni partner specifica in dettaglio con quali azioni concorre alla realizzazione del progetto.

l) EVENTUALI ALTRI CONTRIBUTI

Vanno indicate le forme di cofinanziamento, specificando da quale soggetto provengono. Anche in questo caso è bene allegare una lettera del cofinanziante.

m) DURATA DEL PROGETTO PER L'ANNO FINANZIARIO CORRENTE

Bisogna indicare la durata complessiva, in mesi, del progetto. Alcuni bandi specificano quale deve essere la durata massima di ogni progetto.

n) TEMPI E FASI DELL'INTERVENTO

In questa sezione va dettagliata la pianificazione delle singole azioni che il progetto pone in essere con i relativi tempi di realizzazione nonché, per ogni fase, il dettaglio degli step che la compongono ed i tempi necessari a realizzarli. Praticamente, si tratta di elaborare un timing ovvero una rappresentazione grafica del tempo previsto di esecuzione.

Generalmente, in questa parte si riporta quanto descritto nella sezione b) al punto 4.

o) ANAGRAFICA DELL'ORGANIZZAZIONE PROPONENTE

In questa sezione vanno indicate tutte le informazioni sull'associazione proponente (denominazione, indirizzo, recapito telefonico, forma giuridica, etc.) nonché il nome del rappresentante legale dell'associazione e del responsabile del progetto.

p) VOLONTARI IMPIEGATI

In questa sezione va indicato: il numero dei volontari impegnati nel progetto distinti per sesso; le loro competenze ed il ruolo svolto all'interno del progetto; le ore complessive di impegno.

r) PERSONALE NON VOLONTARIO COINVOLTO

In questa sezione va indicato se nel progetto viene utilizzato personale non volontario e quindi retribuito. Va specificato quante persone, con quale qualifica e il ruolo in cui sono impegnate.

4. Il piano economico

Nell'esperienza pratica di gestione dei progetti da parte delle associazioni uno dei punti di debolezza spesso è rappresentato dalla programmazione delle risorse economiche legate ad un'attività progettuale. Infatti, se è pur vero che il motore principale delle associazioni di volontariato è rappresentato dalla gratuità della prestazione dei singoli soci, è anche vero che ogni organizzazione in sé ha dei costi, a maggior ragione quando questa organizzazione si pone delle finalità precise e agisce per realizzarle.

Ma cosa significa in concreto programmare i costi di un'iniziativa?

In pratica significa effettuare le seguenti azioni:

- a) definire la fattibilità economica di un progetto;
- b) verificare la coerenza delle azioni, nonché la portata delle stesse, rispetto al programma da seguire o ai contenuti dell'eventuale bando cui si intende rispondere;
- c) tradurre in termini di costi previsti le azioni progettuali ipotizzate.

Dunque il piano economico non è null'altro che la traduzione delle azioni progettuali in termini di costi prevedibili. Questa operazione può essere finalizzata alla gestione di risorse proprie oppure può risultare strumentale alla candidatura di un progetto a valere su un bando. In questa seconda ipotesi la definizione del piano economico ovviamente sarà circoscritta all'ambito di ammissibilità definito dal bando stesso, che probabilmente indicherà le spese consentite, i parametri per il calcolo dei costi, le voci di spesa ammesse, etc.

4.1 Criteri per la stesura del piano economico

Nella definizione del piano economico, soprattutto quando non sussista un format già predisposto a cui si è vincolati, è opportuno rispondere a talune regole, la cui osservazione permette maggiore chiarezza a beneficio sia di chi estende il piano che di chi fosse chiamato a valutarlo:

Trasparenza	Deve essere evidente la tipologia di costo indicata nonché i parametri applicati che determinano l'ammontare di una specifica spesa.
Comprensibilità	Il piano deve essere facilmente intelligibile da parte di terzi e garantire una chiara connessione tra i costi dedotti e le attività progettuali.
Oggettività	I valori economici indicati devono esprimere costi connessi alle condizioni reali di mercato.
Sostenibilità economica	I costi previsti per le attività progettuali devono essere dotati di adeguata copertura, l'esecuzione del progetto non deve pertanto determinare passivo per l'associazione.
Sostenibilità finanziaria	A fronte del piano economico devono essere previsti adeguati flussi finanziari connessi al progetto. In concreto l'associazione deve poter disporre di risorse capaci di sostenere la gestione del progetto e, laddove vi fosse un finanziamento esterno, deve essere in grado di sostenere eventuali anticipazioni.

4.2 Tipologia di spesa

Al fine di facilitare la comprensione delle voci di un piano economico, si specificano le più rilevanti tipologie di costi che possono concorrere alla costruzione del piano:

Costi diretti	Sono i costi che vengono sostenuti esclusivamente per la gestione del progetto (come i costi necessari per la stampa di manifesti per un'iniziativa o i costi di trasferta connessi all'attivazione di fase progettuale).
Costi indiretti	Sono quelli connessi al progetto e che pertanto possono essere imputati pro-quota (esempio: l'affitto di un immobile ed i servizi annessi).
Costi fissi	Sono quei costi la cui entità non muta quali che siano le vicissitudini delle attività previste dal progetto (esempio: l'acquisto di un'attrezzatura utile alla gestione di un'attività progettuale).
Costi variabili	Sono i costi influenzati dal volume delle attività di progetto.
Costi in denaro	Sono i costi che vengono sostenuti con l'esborso di denaro, sia esso contante (gestione di cassa) o trasferito con procedura bancaria.
Costi in natura	Sono quei costi che, per quanto monetizzabili per aver una loro dimensione economica, sono invece sostenuti direttamente o attraverso l'utilizzo di un bene o attraverso la disponibilità al lavoro volontario.

4.3 La costruzione di un piano economico

In genere, la maniera più razionale per costruire il piano economico di un progetto è quello di articolare i diversi costi organizzati per tipologia di spesa. Quando il piano economico viene redatto per la candidatura di un progetto a finanziamento pubblico, di norma esiste già un format per la sua redazione che identifica i costi eleggibili a spesa.

Ad ogni modo a titolo esemplificativo è possibile stilare una serie di macrovoci di costo ricorrenti:

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile
Oneri di progettazione	È il costo riconosciuto per l'attività di progettazione, laddove essa fosse affidata a uno o più unità professionali.
Costi di viaggio, trasporto, vitto, alloggio	Sono i costi relativi ad incontri di programmazione, monitoraggio, verifica, stage, seminari, corsi di formazione, missioni, consulenze. Vengono in genere riconosciuti, solitamente dietro adeguati giustificativi di spesa sostenuta, i costi di: <ul style="list-style-type: none"> • Vitto per personale interno/esterno • Alloggio per personale interno/esterno • Rimborsi spese per viaggio personale interno/esterno In genere vengono definiti dei massimali di spesa (es.: max 30 euro per pasto o max hotel di terza categoria). Per i costi di viaggio in genere è ammissibile l'uso della propria automobile, in tal caso la spesa è stabilita solitamente in maniera forfettaria prevedendo il rimborso del quinto del valore corrente della benzina.
Costi per prestazioni professionali	Per la descrizione dei costi legati a questa categoria di spesa occorrerà esplicita in maniera chiara: <ul style="list-style-type: none"> • Tipologia contrattuale (incarico professionale/occasionale) • Tipologia di incarico • Qualifica professionale • Tempo di impegno settimanale • Durata dell'impegno
Costi per acquisto o noleggio beni	Dovranno essere indicati i costi relativi a: <ul style="list-style-type: none"> • Acquisto del bene; • Affitto o leasing dell'attrezzatura; • Ammortamento per la durata del progetto del bene di propria proprietà secondo la normativa civilistica corrente.
Costi relativi a fitto, utenze, ecc	Spesso tali costi rientrano nelle spese generali, ad ogni modo può essere utile dargli piena evidenza. Ci riferiamo evidentemente a quei costi relativi ad immobili destinati al progetto, sia in maniera esclusiva che parziale (in tal caso i costi dovranno essere calcolati pro-quota). Lo stesso valga per le utenze. Quelle telefoniche dovrebbero essere evidenziabili (linea dedicata o tariffazione trasparente con attribuzione dei costi reali sulla base del traffico sostenuto).
Oneri finanziari	Si riferiscono ai costi per garanzie richieste dal finanziatore pubblico (fidejussioni, assicurazioni) o relativi all'attivazione dei flussi finanziari per la gestione del conto (interessi bancari passivi; tale spesa tuttavia in genere non è ritenuta ammissibile in caso di finanziamento pubblico).
Costi di pubblicità e promozione	Vi rientrano i costi per garantire la visibilità delle attività progettuali nonché la pubblicazione e la diffusione dei risultati. Attilo di esempio rientrano in questa macrovoce le seguenti attività: stampa di brochure, manifesti, opuscoli, organizzazione di conferenze stampa, pubblicazione di materiali, acquisto di spazi pubblicitari, etc.
Spese generali	Tali spese sono quelle funzionali alla gestione del progetto: <ul style="list-style-type: none"> • Spese per collegamenti telematici • Spese postali • Cancelleria • Materiale di consumo. Nelle spese generali possono rientrare i costi per le utenze ed i canoni di locazione, laddove non si definisca in proposito una specifica macrovoce di costo.

continua

Centro Servizio al Volontariato BASILICATA

Macrovoce	Voci di spesa ammissibile
Altre categorie di spese	Tale macrovoce è finalizzata a prevedere quelle spese che, pur necessarie per la realizzazione del progetto, non trovano collocazione nelle precedenti voci indicate. Ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> • Spese per azioni di documentazione • Spese per azioni di monitoraggio • Spese per ricerche • Spese per seminari e conferenze.

Al fine di rendere più semplice la comprensione delle tipologie di costi, ecco praticamente un esempio di piano finanziario di un progetto X, esteso dall'associazione Y che ha intenzione di svolgere l'analisi di una specifica caratteristica del proprio territorio e di pubblicare in proposito una guida (non importa in questa sede specificare il tema):

Scheda D - Piano finanziario - Progetto: _____						
		N° UNITÀ	N° ORE	COSTO UNITARIO	COSTO ORARIO	TOTALE EURO
A PROGETTAZIONE						800,00
a.1	Progettazione Consulente esterno	1	20		40	800,00
B SPESE RISORSE UMANE IMPEGNATE						10.650,00
1	Consulente esterno Ricerca documentale	1	50		30,00	1.500,00
2	Consulente esterno - fase preliminare Funzioni di segreteria organizzativa	1	30		25,00	750,00
3	Consulente esterno - fase sviluppo Funzioni di segreteria organizzativa	1	30		25,00	750,00
4	Consulente esterno - fase conclusiva Funzioni di segreteria organizzativa e diffusione	1	30		25,00	750,00
5	Coordinamento attività	1	40		40	1.600,00
6	Valutazione e monitoraggio	1	20		30	600,00
7	Amministrativo	1	35		20	700,00
8	Consulenti esterni Attività di stesura testo	3	75		35	2.625,00
9	Consulenti esterni - fase sviluppo attività di raccolta foto	2	25		25	625,00
10	Consulenti esterni - fase sviluppo attività di immaginazione ed editing	1	30		25	750,00
C COSTI VIAGGIO E VITTO						1.000,00
D COSTI PER ATTREZZATURE						1.000,00
1	Leasing computer	2				1.000,00
E COSTI PER FITTO E UTENZE						6.100,00
1	Affitto sede	1	mesi n° 8	400		3.200,00
2	Telefono	forfettario				1.600,00
3	Riscaldamento	forfettario				800,00
4	Elettricità	forfettario				500,00
F ONERI FINANZIARI						110,00
1	Spese di apertura e gestione c/c dedicato					110,00
G SPESE DI FUNZIONAMENTO E DI GESTIONE						850,00
1	Cancelleria e stampati	forfettario				500,00
2	Spese postali	forfettario				350,00
H PUBBLICITÀ E PROMOZIONE						3.200,00
1	Stampa pubblicazione	800		4		3.200,00
I ALTRE CATEGORIE DI SPESA						400,00
1	Accesso banca dati	1		400		400,00
TOTALE COSTO PROGETTO						24.110,00

4.4 La redazione del Piano economico: consigli pratici

Atitolo di sollecitazione ecco alcune domande che possono essere uno stimolo alla riflessione nella fase di elaborazione del Piano economico:

- Il progetto è sostenibile (in relazione a risorse economiche, gestionali ed umane)?
- Siamo in possesso delle risorse economiche e gestionali?
- Abbiamo le competenze per la definizione degli aspetti economici progettuali?
- Possiamo garantire un possibile cofinanziamento?
- Il bando prevede dei rimborsi spesa per i volontari?
- Quali sono i costi ammissibili e quelli non ammissibili previsti dal bando?
- C'è copertura totale o parziale dei costi previsti?
- Sussiste coerenza tra i costi previsti ed i parametri di riferimento economici del bando?
- Quali sono i parametri di riferimento per i costi individuali e totali?

5. La valutazione

Riteniamo possa essere utile un rapido approfondimento sui processi valutativi, spesso trascurati o vissuti quali adempimenti forzosi che rallentano le fasi di gestione. In realtà, come si è visto, in una logica di conduzione circolare della progettazione, interpretata quindi come stile operativo piuttosto che come azione isolata, la valutazione occupa un ruolo rilevante e ben determinato.

Innanzitutto definiamo cosa vuol dire valutare:

predisporre ed adottare metodologie per riscontrare il grado di corrispondenza tra programmi e risultati e stimare le risorse impiegate per conseguire i risultati.

Da ciò ne consegue che la motivazione per cui un'associazione è tenuta a valutare può essere enunciata nel seguente modo: perchè l'organizzazione è responsabile dell'implementazione ed erogazione del servizio e conseguentemente deve essere interessata alla valutazione dell'efficienza e alla verifica delle attività svolte.

Ma accanto all'interesse dell'associazione in quanto soggetto gestore, la valutazione ha anche ragioni d'essere per una tutela degli interessi di altri soggetti interessati direttamente o indirettamente coinvolti dall'attività progettuale:

- per le istituzioni pubbliche che sono interessate all'impatto sociale e al buon esito dell'eventuale finanziamento che sostiene il progetto;
- per gli operatori che sono interessati a valutare l'efficacia del loro lavoro nell'erogazione del servizio e nell'attivazione delle azioni progettuali;
- per gli utenti che sono interessati a valutare le attività di esecuzione progettuale sulla base della capacità di soddisfare i loro bisogni

5.1 Cosa valutare

Ma quali devono essere gli oggetti di valutazione? Su che cosa focalizzare, con i dovuti strumenti e l'adeguata metodologia, la nostra attenzione?

Possiamo sostanzialmente identificare quattro elementi passibili di valutazione:

- a) L'ESITO: ovvero l'efficacia del servizio, ottenibile attraverso un confronto tra gli obiettivi dichiarati dal progetto ed i risultati concretamente conseguiti;
- b) IL PROCESSO: ovvero le prestazioni e le attività svolte ed il livello di soddisfazione degli utenti;
- c) LA PRODUTTIVITÀ o efficacia, ovvero il rapporto tra i costi sostenuti ed i risultati raggiunti;
- d) LA STRUTTURA: ovvero l'adeguatezza della struttura organizzativa e della gestione delle risorse umane.

5.2 Come valutare

Al fine di definire un sistema di valutazione è innanzi tutto necessario definire le condizioni in cui svolgere l'azione:

- precisare l'oggetto della valutazione (target, tipologia dell'intervento, attori in gioco, contesto, etc);
- definire i soggetti preposti alla valutazione;
- accertare la disponibilità a tener conto dei risultati ottenuti (in una logica di sostenibilità del progetto e di affermazione di un processo progettuale circolare, sulla base del quale i risultati di un'azione possano essere i presupposti per quelle seguenti);
- creare delle condizioni adeguate (rete da coinvolgere, disponibilità del soggetto gestore, sostenibilità economica, gestionale, amministrativa, etc).

Definite tali condizioni di premessa, la valutazione deve rispondere a domande sul cambiamento di contesto che il progetto ha saputo generare: vi è stato tale cambiamento? Su chi o cosa ha agito? Si è determinato nella direzione che il progetto aveva previsto? Il cambiamento è stato davvero connesso all'azione progettuale o è stato frutto di concomitanze accidentali?

Va da sé che il cambiamento non deve essere orientato esclusivamente verso l'esterno dell'organizzazione, ma può anche assumere una valenza interna all'organizzazione stessa.

La misurazione che si intende attivare può poi essere costruita con finalità differenti:

a) VALUTAZIONE DI PROCESSO

Orientata a cogliere i seguenti aspetti:

- analisi delle congruenze interne alle fasi progettuali (esiste una consequenzialità logica tra le diverse fasi progettuali?)
- valutazione dei livelli di cooperazione tra i soggetti (la rete ha sostenuto il processo? Ci sono state defezioni, deleghe, eccessive prese di responsabilità, confusioni di ruoli?)
- analisi delle procedure di partecipazione
- analisi degli elementi facilitanti ed ostacolanti il processo.

Nella valutazione di processo è necessario considerare alcune variabili quali:

- origine dell'azione (bisogni)
- struttura progettuale (obiettivi)
- attuazione (interventi, azioni)
- esiti e risultati (cambiamento, processi di mainstreaming orizzontale e verticale)
- grado di cambiamento (trasformazione/miglioramento)

b) VALUTAZIONE DI IMPATTO

Si attua una misurazione complessiva dei cambiamenti dei sistemi coinvolti:

- utenti
- operatori
- organizzazione
- sistemi esterni (territorio, etc)
- reti coinvolte
- reti attivate ad hoc sul progetto
- cambiamenti a livello politico (sviluppo locale, economico, sociale).

A tal fine la valutazione di impatto si dota di un adeguato set di indicatori:

INDICATORI QUANTITATIVI:

- n. attori/territori coinvolti
- n. destinatari coinvolti
- n. policy makers coinvolti
- n. sperimentazioni territoriali attivate
- modalità di diffusione dei risultati
- tipologia delle organizzazioni coinvolte
- n. incontri di pianificazione, implementazione, coordinamento, pilotaggio del processo.

INDICATORI QUALITATIVI:

- carattere innovativo
- valore aggiunto territoriale ai diversi sistemi presenti
- valore delle risorse umane e tecniche
- processi di mainstreaming.

5.3 Quando valutare

Rispetto ai diversi momenti di gestione del progetto possiamo identificare:

valutazione ex ante	verifica le condizioni di contesto al momento dell'avvio dell'intervento rispetto alle condizioni in cui lo stesso è praticabile.
valutazione in itinere	prende in esame l'evoluzione del progetto nel breve periodo. Si tratta quindi di una valutazione applicata a intervalli di tempo e realizzata al fine di verificare la possibilità che si stiano raggiungendo i risultati attesi eventualmente proponendo aggiustamenti al piano di lavoro.
valutazione intermedia	viene svolta analizzando l'andamento del progetto su periodi medio-lunghi e riveste un rilevante valore strategico. In genere si realizza in corrispondenza di momenti-chiave del progetto, che in qualche modo possono essere considerati il punto di arrivo di una fase fondamentale. La valutazione intermedia cerca di verificare la coerenza tra avanzamento quantitativo (le attività vengono realizzate secondo il piano di lavoro inizialmente previsto?) e qualitativo (le attività producono gli effetti che ci aspettavamo?) e i risultati attesi al termine del progetto. La valutazione intermedia può proporre modifiche anche sostanziali al piano di attività ma in parte al quadro dei risultati attesi, in funzione del raggiungimento dell'obiettivo specifico e delle eventuali modifiche del contesto in cui si opera.
valutazione finale	si svolge a conclusione del progetto e analizza in modo articolato il grado di successo dell'iniziativa. Durante la valutazione finale si verifica l'efficienza del progetto nel raggiungere i risultati attesi e si cercano indicazioni sull'efficacia e sulla replicabilità dell'iniziativa. È possibile inoltre rilevare prime indicazioni sull'impatto dell'intervento.
valutazione ex post	cerca di misurare l'impatto del progetto nel medio periodo, a una certa distanza dalla fine dell'intervento esterno. Ne verifica l'impatto in termini di mutamenti di fondo e stabili nel tempo del contesto in cui si è svolto l'intervento.

5.4 La valutazione: consigli pratici

In buona sostanza nell'attuare un'azione valutativa di un progetto occorre predisporre adeguati strumenti al fine di verificare la coerenza tra obiettivi e risultati, tra costi e tempi e per valutare il grado di soddisfazione dell'utenza e del personale stesso.

La valutazione dunque va alla ricerca di un possibile cambiamento e ne valuta la portata e la natura, quindi non va percepita come controllo o come giudizio ma come un elemento di aiuto per il progetto.

Nell'approccio all'azione valutativa, può essere utile porsi una serie di domande a cui rispondere: si propone una lista non esaustiva che vuole essere una mera traccia orientativa durante l'elaborazione della fase di valutazione:

- In che modo verificare che gli obiettivi sono stati raggiunti?

- Quali strumenti usare?
- Il servizio è stato efficace? (nell'ottica di corrispondenza obiettivi/risultati)
- Gli utenti del progetto/servizio hanno soddisfatto le loro esigenze ed i loro desideri?
- Che rapporto intercorre tra i costi sostenuti ed i risultati raggiunti?
- La struttura che ha erogato il servizio è stata adeguata nella gestione del progetto?
- Gli operatori impiegati che qualità hanno erogato nello svolgimento del loro lavoro?
- Che strumenti o metodi utilizzare per svolgere una specifica fase?
- Gli obiettivi individuati ex ante sono gli stessi perseguiti in fase di attuazione?
- Qual è stato il grado di cooperazione dei soggetti coinvolti?
- In quale modo sono stati raggiunti i destinatari finali dell'intervento?
- Quali sono stati gli ostacoli o le facilitazioni incontrati?
- Quali sono state le procedure di partecipazione adottate?

Glossario della progettazione

Si ritiene opportuno offrire le definizioni dei termini più usati nella progettazione sociale, sia nazionale che comunitaria, allo scopo di agevolare la lettura e la comprensione di bandi di gara, guide del candidato e formulari.

Le definizioni sono presentate in ordine alfabetico per favorire una più agile consultazione.

Accordo di Programma

Accordo fra due o più pubbliche amministrazioni per la definizione e l'attuazione di programmi di intervento che richiedano, per la loro completa realizzazione, l'azione integrata e coordinata delle stesse; attraverso l'accordo di programma si assicura il coordinamento delle azioni e si determinano i tempi, le modalità, il finanziamento ed ogni altro adempimento connesso.

Accountability

Sistema formale di responsabilità etico-sociale. Principio generale secondo cui gli individui e le organizzazioni devono assumersi la responsabilità delle proprie azioni ed essere conseguentemente soggetti a riconoscimenti e premi in positivo come pure a sanzioni per l'inadeguato o mancato svolgimento delle funzioni e dei compiti loro assegnati. In particolare, tale principio risponde all'esigenza, da parte degli Enti Pubblici, di "rendere conto" delle loro attività in termini di trasparenza comportamentale, amministrativa, gestionale, strategica ed economica. Si tratta, perciò, di una traduzione concreta del generico concetto di trasparenza, introdotto da tempo come principio nella Pubblica Amministrazione. Il Bilancio Sociale (cfr.) e la Carta dei Servizi (cfr.) rientrano tra gli strumenti per costruire modelli di accountability. Per quanto riguarda le aziende, la norma SA8000, soggetta a revisioni periodiche, è uno standard di certificazione della responsabilità (accountability) sociale, omogenea e verificabile attraverso un sistema di verifica di terza parte.

Analisi Costi/Benefici

L'analisi costi / benefici è essenzialmente un metodo per decidere della validità di un progetto che comporta una spesa pubblica, attraverso una ricerca empirica tendente a soppesarne i vantaggi e gli svantaggi. Il suo campo di applicazione è generalmente ristretto ai progetti pubblici perché i vantaggi e gli svantaggi sono definiti in termini sociali. L'ACB vuole quindi essere un modo per stabilire che cosa la società preferisce; laddove si può scegliere una sola opzione tra molte possibili, l'analisi dovrebbe indicare a chi prende la decisione qual è l'opzione che più risponde alle preferenze sociali, mentre se è una graduatoria di progetti di cui l'autorità decisionale necessita, l'analisi dovrebbe stabilire i criteri per formulare tale graduatoria.

Analisi dei rischi

Analisi o stima dei fattori (definiti come "assunzioni" nel quadro logico) che influiscono o potrebbero influire sul conseguimento degli obiettivi di un intervento. Esame dettagliato delle conseguenze indesiderate e negative che un intervento di sviluppo potrebbe indurre sulla vita umana, la salute, la proprietà o l'ambiente; processo sistematico volto a fornire informazioni sulle conseguenze indesiderabili; processo di quantificazione delle probabilità di manifestazione dei rischi identificati e del loro impatto prevedibile.

Analisi del territorio

Analisi preliminare che permette di monitorare la realtà esistente e la distribuzione sul territorio di determinati fenomeni e di far emergere situazioni particolari di maggiore o minore concentrazione degli stessi.

Analisi SWOT

Il metodo della *SWOT analysis* è una tecnica utile a orientare correttamente il quadro di approfondimento dei problemi e dei progetti d'intervento su quei problemi. Si basa su una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*), alle opportunità (*opportunities*) e alle minacce (*threats*). Con la *SWOT analysis* si induce ad analizzare il problema da quattro punti di vista diversi e contrastanti ed è utile per prendere decisioni su quali sono i punti di forza su cui puntare, o i punti deboli su cui intervenire, e su quali sono le minacce che possono essere trasformate in opportunità. L'analisi va fatta prendendo in considerazione sia l'interno sia l'esterno del progetto d'interesse. I punti di forza interni, per esempio, sono i materiali e la tecnologia impiegati, quelli esterni il rapporto vincente con la concorrenza; anche opportunità e minacce sono da cercare all'interno e all'esterno.

Apporti in natura

È cosa frequente che le piccole organizzazioni in genere, le ONG e il volontariato in particolare, desiderino contribuire mediante apporti in natura al costo del progetto. Nel caso di progettazione europea, gli apporti in natura devono figurare da entrambi i lati del bilancio di previsione, come equivalente in moneta dei servizi e materiali forniti dal lato delle entrate e per un importo uguale dal lato delle spese, ma separatamente dal resto del bilancio poiché non costituiscono costi ammissibili.

Gli apporti in natura sono principalmente contributi in:

- terreni, beni immobili in parte o in toto, beni strumentali;
- materie prime;
- attività volontarie e gratuite svolte da persona fisica o giuridica di diritto privato.

Vanno rispettate le seguenti condizioni:

- l'importo dichiarato dal beneficiario quale equivalente degli apporti in natura va valutato sulla base di fattori oggettivi o di criteri ufficiali stabiliti da un'autorità indipendente o da un professionista indipendente;

- il costo delle attività volontarie va calcolato conformemente alle norme nazionali in materia di costo orario, settimanale o mensile per prestazione d'opera, ove applicabili.

Poiché sono soprattutto le piccole organizzazioni non governative ad avvalersi di questo tipo di contributo, i servizi della Commissione ne terranno conto ogni qualvolta sia ragionevole aspettarsi che una di esse presenti una domanda di sovvenzione e provvederanno a indicare nell'invito stesso o in altro documento equivalente se siano o meno accettati gli apporti in natura. Ove siano accettati, gli apporti in natura non potranno figurare fra i costi ammissibili, bensì comporteranno un incremento della sovvenzione o in termini di importo, o in percentuale dei costi ammissibili.

Nel caso in cui siano presi in considerazione gli apporti in natura, la sovvenzione comunitaria è limitata alle spese effettivamente sostenute e non può comunque superare il costo totale ammissibile, al netto del valore degli apporti stessi.

Approccio BOTTOM UP

Significa "approccio dal basso". È un metodo secondo il quale l'iniziativa parte dal livello locale coinvolgendo nella progettazione, nella realizzazione e nella valutazione dei progetti gli attori dello sviluppo locale quali enti ed istituzioni locali, parti economiche e sociali, associazioni di volontariato, agenzie di sviluppo locale e privati. Il fine è radicare il progetto nel territorio di realizzazione. Viceversa *top-down* definisce un processo calato dall'alto.

Audit

Attività di controllo, obiettiva e indipendente, finalizzata ad aggiungere valore e a migliorare il funzionamento di un'organizzazione. Aiuta un'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi mediante un approccio sistematico e rigoroso, volto a valutare e migliorare l'efficacia nella gestione dei rischi, nei processi di controllo e di direzione. È necessario distinguere tra audit di regolarità (finanziaria), incentrato sulla conformità alle procedure e ai regolamenti applicabili, e audit di prestazioni che si occupa della rilevanza, dell'economia, dell'efficienza e dell'efficacia. L'audit interno fornisce una stima sui controlli interni da parte di un'unità che ne riferisce alla dirigenza, mentre l'audit esterno è realizzato da un organismo indipendente.

Bando

Stabilisce i criteri e le modalità di concessione dei fondi, nonché i requisiti dei soggetti pubblici e/o privati che possono accedervi.

I bandi dell'Unione Europea si dividono in:

INVITO A PRESENTARE PROPOSTE (CALL FOR PROPOSAL): è il bando più comune, generalmente pubblicato dalla Commissione nella serie C (Comunicazioni) della G.U.C.E. (Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee). Il quadro d'azione è stabilito dalla Commissione, l'azione specifica dall'organizzazione proponente.

RICHIESTA UNILATERALE DI SUSSIDIO (UNILATERAL REQUEST FOR A SUBSIDY): l'iniziativa proviene dall'organizzazione

proponente per un'azione che la Commissione riconosce di utilità per la causa europea.

INVITO A MANIFESTARE INTERESSE (CALL FOR AN EXPRESSION OF INTEREST): metodo di preselezione dei candidati che verranno in seguito invitati a presentare proposte attraverso una procedura automatica o ristretta. Sono generalmente pubblicati sulla serie S (Supplementi) della G.U.C.E.

INVITO PER GLI OFFERENTI (CALL FOR TENDERS): bandi che possono essere aperti oppure ristretti a determinate categorie in virtù delle loro qualifiche specifiche. Questo bando è usato, ad esempio, per individuare esperti nei diversi settori d'intervento che la Commissione investirà di un mandato consultivo a termine.

Benchmarking

Il termine, nato nel contesto delle analisi aziendali, indica un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti o con le imprese riconosciute leader in un settore. In contesti diversi indica un processo di comparazione dei casi esaminati rispetto ad un caso esemplare. Con benchmark si intende, pertanto, un parametro di riferimento, una base di confronto o standard rispetto a cui valutare le prestazioni o i risultati conseguiti. Nota: un riferimento (benchmark) concerne le prestazioni rese recentemente da altri organismi equivalenti, o ciò che si può ragionevolmente ritenere sia stato raggiunto in circostanze equivalenti.

Beneficiari

La categoria di persone a cui è rivolto il progetto (bambini, donne, anziani, etc.) e che al termine trarrà vantaggio dalle azioni prodotte dallo stesso.

Beneficiari finali

Secondo la normativa comunitaria, vengono definiti beneficiari finali gli organismi e le imprese pubbliche o private responsabili della committenza delle operazioni.

Bilancio

Alla convenzione di finanziamento, in particolar modo per i progetti comunitari, va accluso un bilancio.

a) il lato delle spese comprende i soli costi ammissibili, suddivisi per rubriche e importi e indica esplicitamente le condizioni per l'ammissione di eventuali costi indiretti.

b) Il lato delle entrate comprende:

- il contributo dell'organizzazione richiedente (fondi propri più altre fonti di finanziamento);
- le eventuali entrate del progetto;
- la o le sovvenzioni della Commissione.

Il periodo di ammissibilità dei costi è specificato nella convenzione che disciplina la sovvenzione comunitaria. Saranno fissate le date di inizio e fine dell'ammissibilità, nonché le condizioni di retroattività eccezionale fino alla data di presentazione della domanda e altre eventuali eccezioni.

Le date prese in considerazione ai fini dell'ammissibilità sono quelle in cui i costi sono stati sostenuti e non già le date di elaborazione dei documenti contabili.

Nel caso in cui siano accettati, gli apporti in natura dovranno figurare nella convenzione in quanto diventa obbligo del beneficiario fornirli.

Qualunque modifica il beneficiario intenda apportare alla convenzione, che rischi di incidere sullo scopo e la natura fondamentale dell'azione, va sottoposta all'approvazione preventiva della Commissione. Tali modifiche devono essere oggetto di una clausola addizionale.

Quando la modifica non riguarda lo scopo essenziale dell'azione e l'incidenza finanziaria si limita a un trasferimento fra rubriche del bilancio comportante un aumento inferiore al 10% dell'importo dei costi ammissibili iscritti nella rubrica interessata, il beneficiario può procedere alla modifica e ne informa senza indugio la Commissione. In caso contrario, è necessaria l'approvazione preventiva dei servizi competenti. Le categorie di costi per cui non è ammesso alcun incremento sono specificate nella convenzione.

Bilancio ambientale

Strumento contabile in grado di fornire un insieme organico delle interrelazioni dirette tra l'impresa e l'ambiente naturale, attraverso un quadro riassuntivo di dati quantitativi relativi all'impatto ambientale di determinate attività produttive e all'impegno economico dell'impresa, nel campo della protezione ambientale. Qualora comprenda anche una parte dedicata alla descrizione degli aspetti qualitativi dell'impegno ambientale dell'impresa, viene chiamato rapporto ambientale.

Bilancio di previsione

La domanda di finanziamento in genere va corredata di un bilancio di previsione che comprenda tutte le entrate e le spese necessarie per la realizzazione del progetto. Il progetto può consistere in una serie di azioni correlate, nel qual caso le azioni vanno raggruppate e presentate contestualmente. Per azioni correlate si intendono progetti che presentano obiettivi e struttura organizzativa comuni.

Il bilancio di previsione deve presentare le seguenti caratteristiche:

- essere tanto dettagliato da consentire l'identificazione, il monitoraggio e il controllo delle azioni proposte;
- essere in equilibrio, in altre parole il totale delle entrate deve corrispondere al totale delle spese;
- comprendere i calcoli e le specifiche utilizzate per la presentazione del bilancio.

Bilancio sociale

Mentre il bilancio contabile mostra i risultati economici raggiunti da un'organizzazione nel corso di un esercizio, il bilancio sociale rappresenta e comunica, sia all'interno che all'esterno, i risultati sociali conseguiti. Il termine bilancio sociale è impiegato sia per indicare i documenti (dichiarazione di mission, codice etico, carta dei servizi, relazione con gli stakeholder, etc.) che le attività di progettazione, raccolta, analisi, elaborazione, valutazione e comunicazione delle informazioni sugli aspetti sociali.

Bisogni formativi

Specifiche esigenze connesse alla preparazione dei singoli, secondo la loro percezione, che avranno come contenuto ciò che gli individui fanno (la loro attività), ciò che si propongono di fare (i loro piani e progetti) e come (il loro modello culturale), in riferimento al particolare stato della loro relazione con l'organizzazione, nonché alla più generale articolazione del loro mondo sociale.

Va tenuto conto inoltre che i bisogni di formazione sono anche quelli esplicitati dall'organizzazione rispetto agli individui, che rispondono quindi al suo sistema di bisogni, ai suoi piani, al suo modello culturale, nonché alle caratteristiche dell'ambiente in cui si interviene (environment).

Buone prassi

Dato un determinato programma di finanziamento, sono le azioni in assoluto più efficaci per raggiungere gli obiettivi previsti dal programma stesso.

Carta dei servizi

È lo strumento che permette ai cittadini di conoscere il contenuto dei servizi e le modalità per accedervi; essa costituisce una sorta di "patto con i cittadini" orientato alla customer satisfaction, ovvero finalizzato a garantire prestazioni informate a parametri qualitativi prefissati e verificabili.

Ciclo di progetto

Vedi voce PCM

Coerenza esterna

Corrispondenza fra gli obiettivi di un programma con quelli di altre attività correlate.

Coerenza interna

È il rapporto fra obiettivi di un programma e sue misure, o più in generale fra obiettivi generali e secondari.

Cofinanziamento

Procedura di finanziamento che prevede la partecipazione economica del richiedente, che va ad aggiungersi al finanziamento dell'Ente erogatore e concorre a formare il costo finale. L'entità del cofinanziamento varia a seconda delle tipologie di progetto e degli Enti finanziatori.

Convenzione

La parola convenzione significa semplicemente accordo. A seconda dello specifico contenuto dell'accordo, la convenzione può rientrare in alcuni modelli tipici privatistici (come il contratto o le convenzioni fra pubbliche amministrazioni e organizzazioni di volontariato) o pubblicistici (come la convenzione relativa all'accreditamento delle strutture sanitarie).

Coordinatore (o capofila)

Questo termine indica – nelle due accezioni – il partner nominato dall'insieme dei partner per presentare la domanda di sovvenzione. Sarà l'interlocutore privilegiato dell'Ente finanziatore, garantirà la gestione della dotazione del progetto e sarà il responsabile e il coordinatore di tutte le relative attività. Su di lui ricade la responsabilità contrattuale del progetto.

Costi ammissibili

Dal lato delle spese, il bilancio di previsione, di un progetto comunitario in particolar modo, deve essere sufficientemente dettagliato da consentire di distinguere i cosiddetti "costi ammissibili" dai costi considerati non ammissibili. Nel caso delle sovvenzioni, sono considerati ammissibili i costi che rispondono ai seguenti criteri:

- essere conformi ai principi di sana gestione finanziaria, in particolare di efficienza ed economicità;
- essere in rapporto diretto con l'oggetto della convenzione di finanziamento;
- essere necessari per la realizzazione dell'azione e rispondere alle normali condizioni di mercato;
- essere registrati nella contabilità del beneficiario ed essere individuabili e controllabili.

Costi diretti ammissibili

Sono i costi di funzionamento, direttamente connessi e necessari alla realizzazione dell'azione, che non sussisterebbero in assenza dell'azione stessa.

Sono di per sé ammissibili, nella progettazione europea, i seguenti costi diretti:

- i costi di personale (costo unitario per giornata di lavoro), compresi gli eventuali oneri derivanti dall'utilizzo di risorse umane, a condizione che siano esplicitamente previsti nell'invito a presentare proposte.
- I costi di personale non devono essere superiori agli stipendi e altri oneri di norma pagati dal beneficiario né inferiori alle tariffe più basse praticate sul mercato interessato;
- le spese di viaggio e di soggiorno, conformemente ai criteri stabiliti dalla Commissione, calcolate sulla base delle migliori condizioni praticate sul mercato;
- i costi di acquisto di impianti (nuovi o d'occasione), sempre che corrispondano a quelli di mercato e siano essenziali per la realizzazione dell'azione. Sono esclusi i costi dei terreni e degli immobili (ammortamento/ affitto a seconda della natura dell'operazione), salvo i casi del tutto eccezionali in cui la Commissione autorizzi esplicitamente tali costi, introducendo una clausola ad hoc nella convenzione di finanziamento. L'ammissibilità di tali costi deve trovare fondamento negli obiettivi stessi dell'azione. Può essere preso a carico l'intero ammortamento del bene ove la sua natura e/o utilizzo lo giustifichi, nel qual caso la Commissione ne preciserà la destinazione finale;
- le spese per i servizi finanziari (commissioni bancarie, assicurazione, con esclusione, di norma, delle perdite di cambio);
- i costi dei materiali consumabili e delle forniture;
- le spese per servizi inerenti ai costi ammissibili (spese di trasporto, per esempio);

- le spese di subfornitura relative ai soli subfornitori specificamente citati nella convenzione di finanziamento (al subfornitore si applicano le stesse norme valide per il beneficiario);
- i costi di diffusione delle informazioni;
- i costi derivanti direttamente da esigenze poste dalla convenzione di finanziamento (verifiche contabili, valutazioni specifiche dell'azione, relazioni, traduzioni, certificati, etc.);
- una "riserva imprevisti", per un massimale del 5% dei costi diretti ammissibili.

Costi inammissibili

Sono considerati non ammissibili, nella progettazione europea, i seguenti costi:

- i costi di investimento del capitale;
- le riserve per perdite eventuali o debiti futuri;
- i debiti;
- gli interessi passivi;
- i crediti dubbi;
- le perdite di cambio, salvo che la convenzione lo preveda esplicitamente;
- le spese sconsigliate;
- gli apporti in natura.

Costi indiretti ammissibili

A seconda della natura e degli obiettivi dell'azione, i servizi della Commissione Europea stabiliscono un forfait di costi indiretti ammissibili sulla base di criteri stabiliti nell'invito a presentare proposte. Tale forfait non può superare il 7% dell'importo totale dei costi diretti ammissibili.

I costi indiretti non sono ammissibili quando la convenzione di finanziamento riguarda un'azione condotta da un'organizzazione che già beneficia di una sovvenzione per il funzionamento da parte della Commissione.

Customer satisfaction

Soddisfazione dei clienti/utenti rispetto ad un servizio.

Destinatario indiretto

Persone, gruppi o organizzazioni che non hanno contatto diretto con l'intervento, ma ai quali possono essere ascritti effetti per intermediazione dei beneficiari o del gruppo target.

Direttiva comunitaria

Atto comunitario che può essere emanato dal Parlamento europeo congiuntamente con il Consiglio, dal Consiglio o dalla Commissione. La direttiva vincola lo Stato membro cui è rivolta per quanto riguarda il risultato da raggiungere, salva restando la competenza degli organi nazionali in merito alla forma e ai

mezzi. La direttiva prevede un termine temporale entro il quale lo Stato membro si impegna a definire e realizzare le modalità di attuazione del contenuto della direttiva.

Disseminazione

Diffusione dei risultati ottenuti; si può distinguere in disseminazione primaria (disseminazione dei risultati dettagliati al committente e ad una platea tecnica) e disseminazione secondaria (disseminazione dei risultati in sintesi ad un'ampia platea di attori).

Effetto moltiplicatore

Trasferimento in altri contesti delle esperienze maturate nell'ambito dell'iniziativa attraverso l'attuazione di meccanismi suscettibili di favorire tale processo di trasferimento. E' questo il caso dei progetti-pilota, ossia progetti sperimentali finalizzati ad acquisire esperienze, valutarle in una serie di livelli diversi, analizzare i successi e gli insuccessi ed interpretarli in modo che le altre organizzazioni possano trarne un insegnamento.

Efficacia

È la capacità di conseguire gli obiettivi prefissati. Si misura confrontando gli obiettivi (specifici) realizzati con quelli prestabiliti, obiettivi che possono essere espressi in termini di qualità, quantità e tempo.

Efficacia esterna (o sociale)

Il raggiungimento di obiettivi relativi ai beneficiari del programma o del servizio. In generale: il miglioramento delle condizioni dei beneficiari dal punto di vista della missione di quel programma o di quel servizio.

Efficacia interna (o gestionale)

Il raggiungimento degli obiettivi dichiarati indipendentemente dal fatto che questi corrispondano in pieno ai bisogni dei beneficiari.

Efficienza

In generale è il rapporto tra mezzi impiegati e risultati raggiunti. Indica la capacità dei soggetti gestori di un progetto di utilizzare in modo ottimale le risorse.

Eligibilità

Corrispondenza del progetto che si intende presentare con i requisiti fondamentali richiesti dal bando.

Empowerment

Processo di ampliamento delle possibilità di un soggetto, sia esso un'organizzazione o una persona, per au-

mentare la capacità di agire nel proprio contesto e di operare delle scelte. Significa fare leva sulle risorse già presenti e organizzarle allo scopo di aumentare la propria autodeterminazione. Significa inoltre acquisire la capacità di elaborare un ventaglio di soluzioni efficaci sulla base dei propri bisogni ed aspettative.

Entrate

Nella redazione del bilancio di previsione, nella progettazione europea, dal lato delle entrate devono figurare:

- il contributo dell'organizzazione richiedente (fondi propri);
- il contributo di eventuali cofinanziatori (fondi terzi);
- le entrate previste (proventi ricavati dalla vendita di pubblicazioni, spese di iscrizione a seminari e conferenze, etc.);
- il contributo della Commissione (sovvenzione), con dettaglio di eventuali altre sovvenzioni chieste alla Commissione per la medesima azione;
- eventuali apporti in natura dell'organizzazione richiedente.

Esito

Risultato/i conseguito/i da un progetto in relazione agli obiettivi prefissati.

Stato di cose definibile in termini circoscritti e misurabili che, pur non essendo contenuto negli obiettivi, è ad essi correlato e connesso in modo significativo.

Fattibilità

È il grado della reale possibilità di concretizzare un progetto o un'azione specifica in termini di risorse, di energie e di volontà.

Finalità

Stato di cose, definibile in termini ampi e generali, che si intende raggiungere a livello politico – sociale attraverso la realizzazione del progetto. All'interno delle finalità generali si inseriscono i programmi, i progetti e gli obiettivi specifici.

Follow Up

Azione successiva alla valutazione finale, effettuata a distanza dalla chiusura del progetto, al fine di misurare i risultati raggiunti a medio/lungo termine.

Fondo di garanzia

Il fondo, alla cui costituzione possono partecipare banche, istituzioni finanziarie e/o capitali privati, rilascia garanzie sussidiarie su finanziamenti a medio termine concessi da istituti di credito (e/o società di leasing) in favore di piccole e medie imprese, a fronte di investimenti fissi in beni materiali e immateriali. Opera come un fondo di rotazione: le risorse svincolate per l'estinzione delle operazioni (al net-

to delle perdite per le liquidazioni effettuate) rientrano nelle disponibilità del fondo stesso, in vista di una riutilizzazione per altre operazioni. In pratica il contributo indiretto di cui beneficia la PMI può essere calcolato come il differenziale tra il premio pagato dall'impresa per ottenere la garanzia del fondo sul finanziamento, che sarà precisato nella convenzione attuativa della misura, e il costo medio di mercato di una fidejussione assicurativa, vigente al momento della concessione del finanziamento sulla piazza.

Fondi Strutturali

Rappresentano i principali strumenti finanziari utilizzati dall'Unione europea per favorire la politica di coesione economica e sociale degli Stati membri perseguita attraverso gli obiettivi prioritari a sostegno delle azioni "strutturali" dell'Unione, ossia quelle miranti a ridurre i divari di sviluppo tra le regioni.

Nel presente ciclo di programmazione (2007-2013) essi sono:

- Fondo sociale europeo (FSE) – contribuisce a realizzare le priorità della Comunità migliorando le possibilità di occupazione e di impiego. A tal fine sostiene le politiche degli Stati membri in materia di piena occupazione, qualità e produttività sul lavoro, inclusione sociale (compreso l'accesso all'occupazione delle persone svantaggiate) e riduzione delle disparità occupazionali a livello nazionale, regionale e locale;
- Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) – contribuisce a eliminare le principali disparità regionali attraverso il sostegno allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle economie regionali, inclusa la riconversione delle regioni industriali in declino e delle regioni in ritardo di sviluppo, e sostenendo la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale.
- Fondo di coesione – è destinato al rafforzamento della coesione economica e sociale della Comunità in una prospettiva di promozione dello sviluppo sostenibile.

Fondo di rotazione

È istituito presso il Ministero del Tesoro ed è amministrato da un Ispettorato generale. Il suo compito è assicurare la quota di finanziamento nazionale agli interventi comunitari, concedere anticipi e trasferire risorse comunitarie per contributi e sovvenzioni a favore dell'Italia.

Formazione continua

Si basa sull'idea che le persone possono partecipare a un processo di formazione che comincia con la scuola materna e continua nelle varie fasi personali e professionali della propria esistenza, accompagnando lo sviluppo delle persone per tutta la vita. Nell'ambito più strettamente professionale, la formazione continua si riferisce alla possibilità delle persone di avviare un processo formativo professionalizzante che cominci dall'apprendimento programmato delle conoscenze e delle competenze di base per una professione, e che continui dopo l'inserimento lavorativo sotto la forma di formazione sul lavoro (affiancamento ad altri, alternanza tra momenti di lavoro e momenti di formazione, corsi di aggiornamento veri e propri); nei casi di professionalità obsolete (cioè fuori al mercato del lavoro), la formazione continua ha il compito di riprofessionalizzare le persone.

Formazione a distanza (FAD)

È una modalità di formazione che prevede la possibilità di fare una programmazione individuale dell'azione formativa utilizzando docenti, supporti e strumenti didattici che sono in luogo diverso da quello dove si trova il formando. È sostanzialmente una formazione senza aula che si avvale in modo determinante dell'uso delle nuove tecnologie.

Formulario

Schema da compilare per partecipare ad un bando. È composto generalmente da tre sezioni: l'anagrafica del proponente, la descrizione del progetto, il piano finanziario.

GANTT (diagramma di)

Diagramma che descrive lo svolgimento cronologico del programma di attività definito per un progetto: sull'asse orizzontale delle ascisse viene riportata l'unità di tempo, sull'asse verticale delle ordinate vengono rappresentate le attività di cui si compone il progetto.

Governance

Secondo una dichiarazione dell'ONU una buona governance è basata su tre pilastri: le istituzioni, che devono fornire le necessarie basi giuridiche e ambientali (certezza del diritto, standard socio-economici, infrastrutture fisiche e sociali, reti di protezione e sicurezza sociale); la società civile, decisiva per l'esercizio responsabile delle libertà e delle altre forme educative o partecipative in cui si svolgono le interazioni politiche; il settore privato-imprenditoriale, che concorre alla creazione di lavoro e reddito, agli scambi, allo sviluppo delle risorse umane, al miglioramento degli standard aziendali. Al fine di misurare una buona governance vengono identificati nove indicatori fondamentali: partecipazione, visione strategica, stato di diritto, trasparenza, capacità reattiva, orientamento a creare consenso, costruzione di un sistema equo, efficacia ed efficienza, accountability.

ICT - Information & Communication Technology

Acronimo inglese molto usato che fa riferimento all'insieme delle tecnologie della cosiddetta società dell'informazione e della comunicazione, dal personal computer a internet. L'ampia diffusione di queste tecnologie ha ingenerato una profonda trasformazione dell'economia globale, creando nuove possibilità di comunicazione che accorciano le distanze e modificano gli assetti socio-culturali. Un accesso iniquo a tali tecnologie crea quello che è stato definito *digital divide*.

Impatto

Il reale effetto ottenuto dal progetto sull'insieme interessato, sia dal punto di vista tecnico che economico, socio-culturale, istituzionale e ambientale.

Implementazione

La messa in opera di un intervento utilizzando le risorse disponibili.

Indicatore sociale

Descrittore qualitativo o numerico che permette di percepire e descrivere in maniera più semplice e immediata ciò che accade nella nostra società in relazione al soddisfacimento di determinati bisogni dei suoi membri.

Indicatori

Descrittori qualitativi o numerici utilizzati per misurare il raggiungimento dei risultati. L'indicatore deve essere significativo, preciso, facilmente rilevabile e sensibile a misurare le variazioni.

Innovatività

Approccio nuovo e potenzialmente efficace per affrontare temi di interesse comune e non strettamente correlati ad una determinata area geografica, soprattutto laddove gli approcci tradizionali si siano rivelati inefficaci.

Libro bianco

Con l'espressione "Libro bianco" (White Papers) si indicano, in ambito comunitario, i documenti con cui la Commissione europea pubblicizza le sue proposte di azione su specifici temi. In alcuni casi, la loro formulazione segue la pubblicazione di un Libro verde finalizzato a promuovere il processo di consultazione a livello europeo. Mentre i Libri verdi espongono una serie di idee da sottoporre a discussione pubblica, i Libri bianchi contengono un insieme di proposte ufficiali su specifiche aree strategiche e fungono da veicolo di sviluppo delle stesse.

Libro verde

Con l'espressione "Libro verde" (Green Papers) si indicano, in ambito comunitario, quei documenti di discussione pubblicati dalla Commissione europea su una specifica area strategica. Si tratta di documenti rivolti principalmente alle parti interessate (organizzazioni e individui) che sono invitati a prendere parte al processo di consultazione e dibattito. In alcuni casi forniscono uno stimolo ad una successiva produzione normativa in materia.

Mainstreaming

Azione di integrazione, negli interventi principali sostenuti nel quadro dei Fondi strutturali, di quelle azioni progettuali innovative dimostratesi efficaci nel sistema di riferimento.

Il termine, in italiano assimilato a "trasversalità", indica il principio secondo cui alcuni obiettivi di (ad esempio lo sviluppo sostenibile, o le pari opportunità uomo/donna) assumono un ruolo di filo conduttore trasversale nella elaborazione e attuazione delle politiche e dei programmi di intervento.

Metodo GOPP

Il metodo GOPP (Goal-Oriented Project Planning) consiste nell'applicazione pratica, attraverso la gestione di workshop partecipativi necessari per l'individuazione dei problemi e degli obiettivi progettuali, dei principi del PCM (Project Cycle Management) per la progettazione.

Metodologie valutative

Processi conoscitivi attuati per costruire un sistema di valutazione.

Mission

L'insieme dei valori e degli obiettivi, espressi anche nello Statuto, che un'organizzazione dichiara alla base delle proprie scelte e delle proprie modalità di lavoro per l'erogazione di un servizio.

Misurabilità

Rispetto ad indicatori espliciti, la possibilità di controllare e valutare i risultati previsti.

Monitoraggio

Il monitoraggio consiste nell'accertamento e nella descrizione puntuale e metodica dell'avanzamento di un progetto e nella segnalazione tempestiva delle discrepanze rispetto a quanto prestabilito.

Obiettivo

Stato di cose definibile in termini circoscritti e misurabili che un progetto intende ottenere. Gli obiettivi rappresentano un progresso nella direzione della finalità.

Lo scopo e i fini desiderati, l'insieme dei risultati auspicati e attesi per cui viene realizzato un programma o un progetto.

Pari opportunità

Insieme di iniziative e norme tendenti al superamento delle condizioni che determinano la discriminazione fondata sul sesso, sulla razza, sulla religione, sull'handicap, sull'età e sull'orientamento sessuale.

Partenariato

La maggior parte dei programmi europei, ma anche quelli nazionali, prevedono il partenariato, ossia una forte concertazione ed un lavoro in comune dalla fase preparatoria fino alla realizzazione delle attività fra organizzazioni analoghe. I programmi europei prevedono che le organizzazioni risiedano nei paesi membri, per i programmi nazionali il partenariato può essere realizzato fra organizzazioni analoghe o fra organizzazioni ed Enti locali.

Partenariato transnazionale

Forma di partenariato che prevede la partecipazione di soggetti provenienti da altri Stati membri o ammissibili al finanziamento. La transnazionalità ha lo scopo di supportare e implementare gli obiettivi del progetto realizzato a livello nazionale con azioni realizzate negli altri Stati al fini di promuovere l'inserimento delle esperienze progettuali in una dimensione europea.

Partner

Sono chiamati partner tutte le organizzazioni e istituzioni che, in collaborazione con il coordinatore o capofila, realizzano le attività del progetto, quali descritte nel contratto di sovvenzione. Il coordinatore e i partner si ripartiscono i compiti ed il finanziamento. Il concetto di partenariato implica condivisione di obiettivi, responsabilità comuni in relazione ai risultati, eventuale rendicontazione separata e impegni reciproci.

Piano di fattibilità

Documento di pianificazione complessiva nel quale viene descritta e verificata concretamente l'idea progettuale. Esso definisce strutture, obiettivi e modalità di realizzazione di una data attività analizzando dettagliatamente soprattutto la fase di start-up e gli sviluppi previsti.

Piano Finanziario

Prospetto che indica in dettaglio l'entità della richiesta di finanziamento. Va compilato tenendo conto delle indicazioni, contenute nel bando, riguardanti le spese ammissibili al finanziamento.

Procedura

Descrizione del processo ed enunciazione delle norme cui attenersi nella sua attuazione.

Progetto

Ideazione di una iniziativa in un settore specifico, esplicitando obiettivi, azioni, tempi e risorse. Gli elementi che lo costituiscono sono: la finalità od obiettivo generale; i presupposti logici del progetto (ipotesi di partenza, motivazione del progetto); i contenuti o le azioni; gli obiettivi intermedi; le fasi di realizzazione, la valutazione, il valore aggiunto, i possibili utenti/beneficiari; le risorse umane, materiali e finanziarie coinvolte; le possibilità di finanziamento; la trasferibilità.

Progetti pilota

Progetti che hanno come obiettivo l'applicazione e/o l'adozione di risultati di ricerca la cui valorizzazione si ritiene promettente. Questi progetti devono possedere caratteristiche quali l'unicità, l'originalità e l'esemplarità.

Programma

Un insieme organizzato di differenti attività (progetti, misure o processi) volti al raggiungimento di obiettivi specifici. Un programma è delimitato in termini di scadenze e di budget.

Programma quadro

Attraverso Programmi Quadro pluriennali l'Unione europea definisce le attività comunitarie riguardanti la ricerca e lo sviluppo tecnologico (RST). Tali programmi sono gli strumenti cardine della politica comunitaria di ricerca e sviluppo tecnologico in quanto definiscono: le priorità, l'entità finanziaria, le modalità di tutte le opportunità che l'Unione europea offre a chi è coinvolto nella RST.

Project Cycle Management (PCM)

Approccio integrato per l'efficacia nella gestione di progetti e programmi durante le diverse fasi del loro ciclo. Si basa su una matrice di progettazione (logical framework) che a partire da un'analisi esaustiva della situazione consente la definizione precisa e coerente di obiettivi, risultati e attività di un progetto.

Promotore

Ha la titolarità del progetto, presenta la candidatura in risposta all'avviso di gara. La figura del promotore non può cambiare dopo la presentazione del progetto.

Quadro logico (LOGICAL FRAMEWORK)

Matrice riepilogativa dei tratti principali di un progetto, utilizzata per strutturare ed esporre gli elementi essenziali del pianificatore e dell'esecutore in forma standardizzata e trasparente, mostrando opzioni, variabili ed elementi critici; opportunamente utilizzato può essere uno strumento di valutazione in quanto il QL comprende: descrizione degli obiettivi generali e specifici, indicatori degli obiettivi e procedure operative degli stessi, ipotesi di variabili positive e negative.

Qualità

In senso stretto, è una caratteristica dei sistemi produttivi e dei servizi fondata sull'attenzione al soddisfacimento del cliente, sul monitoraggio continuo del processo e sulla valutazione dei risultati.

Secondo le norme UNI ISO 8402: "L'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite".

Il giudizio di qualità viene generalmente dato in relazione a standard esterni prefissati, e in relazioni a criteri diversi.

Raggiungibilità

Coerenza tra obiettivi – risorse – tempo.

Regolamento

Atto comunitario che può essere emanato dal Parlamento europeo congiuntamente con il Consiglio, dal Consiglio o dalla Commissione. Il regolamento ha portata generale. E'obbligatorio in tutti i suoi elementi e direttamente applicabile in ciascun Stato membro a partire dalla sua pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee.

Rendicontazione

Operazione contabile finalizzata all'accertamento delle spese effettivamente sostenute a titolo del finanziamento ottenuto.

Rendicontabilità

Obbligo di dimostrare che il lavoro è stato svolto in conformità alle regole e agli standard concordati o di riferire in maniera chiara e dettagliata in merito ai risultati di attività svolte in relazione a funzioni e/o piani assegnati. Quanto sopra potrebbe richiedere un'accurata dimostrazione, difendibile anche in sede legale, che il lavoro è stato realizzato secondo i termini contrattuali.

Risorse strumentali

È l'insieme di mezzi, strutture e tecnologie di cui ci si serve nella realizzazione di un'azione, servizio o progetto. Nei programmi e nei progetti è necessario specificare quali e quante risorse strumentali, oltre che professionali, sono necessarie per realizzare quanto previsto. Gli obiettivi devono risultare congrui alle risorse disponibili e attivabili.

Risorse umane

È l'insieme di persone che per ruoli, funzioni, competenze ed abilità, attraverso prestazioni di natura professionale o volontaria, favoriscono la realizzazione di progetti e interventi.

Responsiveness

È un termine inglese che non ha un equivalente nella lingua italiana. La responsiveness si traduce in sensibilità del servizio a rispondere alle esigenze degli utenti, e in soddisfazione di questi ultimi.

Ricerca azione (ricerca intervento)

È intesa come ricerca comparata sulle condizioni e gli effetti delle varie forme di azione sociale, che a loro volta tendono a promuovere l'azione sociale stessa. Viene così sottolineata la duplice esigenza di conoscere ma anche di trasformare la realtà esistente: in questo modo è possibile rispondere al bisogno di risolvere problemi pressanti e contemporaneamente di procedere nella comprensione scientifica dei sistemi locali.

Riproducibilità

Potenzialità di un progetto di essere replicato in altro contesto rispetto a quello in cui è stato ideato e realizzato.

Risultato

Stato di cose definibile in termini circoscritti e misurabili che è stato effettivamente ottenuto dall'attuazione di un progetto. Indica esiti ed impatti di un programma.

Soggetto attuatore

Se il promotore non ha strutture o risorse idonee a realizzare le attività del progetto, individua un soggetto attuatore che realizza operativamente l'intervento previsto dal progetto. Il promotore può designare l'attuatore anche come titolare del finanziamento previa comunicazione agli organismi competenti entro la data di avvio delle attività. La designazione come titolare del finanziamento non può essere revocata dal promotore del progetto.

Sostenibilità

Continuità dei benefici prodotti da un intervento progettuale dopo la sua conclusione. Probabilità di ottenere benefici di lungo periodo.

Sovvenzione globale

Parte di un intervento la cui attuazione e gestione può essere affidata a uno o più intermediari quali enti locali, organismi di sviluppo regionale, organizzazioni non governative e riguarda prevalentemente iniziative di sviluppo locale. Le modalità di utilizzazione delle Sovvenzioni Globali formano oggetto di un accordo tra lo Stato membro, l'Autorità di gestione e l'organismo intermediario interessato. L'intermediario deve soddisfare determinate condizioni:

- essere presente o rappresentato nella zona in questione;
- essere investito di una missione di interesse pubblico;
- essere dotato della solvibilità e della capacità amministrativa e finanziaria necessarie;
- avere un'esperienza pluriennale nei settori in questione e coinvolgere in maniera adeguata gli ambienti socioeconomici direttamente interessati alle misure previste.

Stakeholder

Letteralmente significa "portatore di interessi". Indica tutte le categorie di soggetti, privati o pubblici, individuali o collettivi, che in un qualche modo sono legati da un livello di condivisione e di attaccamento all'organizzazione, alla sua mission ed alle sue attività.

Step

Letteralmente significa "passo". È inteso come un segmento compiuto all'interno di un percorso più lungo per il raggiungimento di obiettivi, in vista del conseguimento delle finalità ultime del progetto. Per progetti complessi è consigliabile procedere con step ravvicinati e obiettivi intermedi facilmente raggiungibili.

Studio preliminare

Analisi della situazione esistente prima di un intervento di sviluppo, rispetto alla quale si misurano progressi o si eseguono comparazioni.

Strategia

Insieme coerente di obiettivi ed azioni.

Sussidiarietà

Per "sussidiarietà verticale" si intende quel processo che, a seguito del decentramento dei poteri dallo Stato e dalle regioni alle istituzioni locali, colloca le stesse il più vicino possibile ai bisogni del cittadino. Nel concetto di "sussidiarietà orizzontale" è implicita l'idea di costruzione di una "rete", necessaria per offrire servizi ai cittadini e che preveda che le formazioni sociali, organizzate e non, contribuiscano a svolgere le funzioni pubbliche di comuni e province.

Timing

Indicazione delle tappe o delle fasi di realizzazione di un progetto, sia in termini di durata temporale che di successione delle azioni.

Valore aggiunto

È la differenza fra il valore di un servizio o di un'azione prodotta da un sistema e il valore che esso acquista dall'esterno.

Valutazione

Insieme di attività collegate utilizzate per verificare il grado di corrispondenza tra programmi e risultati, e per stimare le risorse impiegate per conseguirli.

Valutazione di impatto

È una verifica complessiva e a lungo termine circa quello che un progetto ha permesso di realizzare in un dato contesto territoriale.

Valutazione ex ante

La valutazione realizzata prima dell'approvazione e della successiva implementazione di un programma o progetto; in questo caso la valutazione aiuta i decisori a scegliere fra scenari alternativi (derivati da probabili diversi impatti dell'azione da avviare), o fra programmi e progetti alternativi, o fra modalità di esecuzione alternative dello stesso programma o progetto, oppure ancora, nel caso non ci sia una reale possibilità di scelta, aiuta a stimare i diversi effetti, positivi e negativi, del processo o evento in via di implementazione, al fine di elaborare eventuali sottoprogetti correttivi o di sostegno.

Valutazione ex post

Valutazione di un intervento dopo che è stato completato. L'obiettivo della valutazione ex-post è quello di studiare se e come il progetto abbia raggiunto gli obiettivi prefissati nonché immaginare soluzioni adeguate per interventi simili in futuro.

Valutazione in itinere

Anche "Valutazione in corso di esecuzione"; è quella valutazione che si realizza mentre il processo valutato è ancora in corso, al fine di consentire l'adattamento e la correzione di eventuali deviazioni dal progetto o programma originario a causa di errori di progettazioni o di modificazioni del contesto.

Vision

Definizione degli obiettivi strategici di lungo periodo.

Work Breakdown Structure (WBS)

È la scomposizione del progetto in parti più piccole secondo una struttura ad albero. Si ottiene a partire dalle macrofasi del progetto e ogni livello inferiore rappresenta una definizione sempre più dettagliata di un componente del progetto.

È utile per mettere in relazione l'obiettivo finale e fra di loro le azioni necessarie alla sua realizzazione.

Indirizzi web utili

Il Portale dell'Unione Europea

europa.eu.int

Sito della Commissione Europea

ec.europa.eu

Pagina elenco di tutte le Direzioni Generali

ec.europa.eu/dgs_it.htm

Per consultare la Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (G.U.C.E.)

eur-lex.europa.eu/it/index.htm

Sito del Ministero Italiano del Lavoro e delle Politiche Sociali

www.welfare.gov.it

Per consultare la Gazzetta Ufficiale Italiana

www.gazzettaufficiale.it

Sezione del Ministero del Lavoro dedicata al Fondo sociale europeo in Italia

www.welfare.gov.it/europalavoro

Sito dell'Agenzia Italia Lavoro

www.italialavoro.it

Sito della Regione Basilicata

www.basilicata.net.it

Sito del Centro Nazionale per il Volontariato

www.centrovolontariato.net

Sito della Fondazione Italiana per il Volontariato

www.fivol.it

Sito del Collegamento Nazionale dei Centri di Servizio al Volontariato

www.centriserviziovolontariato.it

Sito del Centro di Servizio al Volontariato di Basilicata

www.csvbasilicata.it

finito di stampare nel mese di febbraio 2007
tipografia Centro Grafico - Anzi (Pz)