

Cultura, strategia e tecniche della progettazione

di Marco Crescenzi e Paola D'Andrea

tratto da "GESTIRE E ORGANIZZARE NEL TERZO SETTORE. Soggetti, strategie e strumenti" A cura di Alessandro Hinna (Carocci Faber, 2005)

8.1. Concetti e termini: aspetti etici e culturali nella progettazione

La progettazione è una funzione e una competenza "strategica" per il successo delle organizzazioni non profit. Desideriamo qui fornire una mappa chiara, utile a un valido orientamento sia a chi si avvicini con interesse alla progettazione, sia a chi già operativo e "dentro il territorio" senta il bisogno di alzare lo sguardo e ridefinire i punti cardinali del proprio lavoro. Tale orientamento (o ri-orientamento) si basa su quattro concetti: l'etica e la cultura della progettazione, la strategia, la tecnica e, non ultima, la passione. Progettare è un modo qualificato e intelligente per cambiare il mondo, per produrre i cambiamenti sperati in un "sistema", sia esso una comunità, un settore o un gruppo qualsiasi di destinatari; è il modo mediante cui l'organizzazione non profit può realizzare la propria missione e visione sociale. Naturalmente "la mappa non è il territorio", e un contributo così sintetico non può avere come "risultato atteso" quello di "formare progettisti". Ciò che invece ci attendiamo coerentemente con il lavoro che da molti anni portiamo avanti in tali ambiti è indicarvi percorsi e strumenti validi sollecitando la vostra motivazione alla progettualità.

Che cosa si intende per progetto?

Progettare, dal latino *pro-icere*, "gettare in avanti". Con "progetto" classicamente s'intende un'attività non routinaria che ha una data d'inizio e una di fine, con tempi d'esecuzione, un'insieme coordinato d'attività e risorse finalizzate al raggiungimento dei risultati previsti a partire da determinati obiettivi. Possiamo dire che progettando "gettiamo avanti" l'organizzazione verso il raggiungimento del suo "sogno" (vision); così facendo, la "gettiamo costruttivamente" nella comunità di riferimento. Storicamente la progettazione sociale nasce in parallelo in più ambiti come risposta strutturata a bisogni di una comunità o di un definito gruppo di destinatari, svincolata dalla semplice emergenza. Gli ambiti prevalenti sono quello dei servizi sociali, della cooperazione internazionale, della progettazione d'impresе sociali e della formazione. In tali ambiti, in momenti successivi, sono stati sviluppati strumenti di progettazione molto efficaci, d'utilizzo nazionale o internazionale, con valenza semi-istituzionale: in particolare il PCM (Project cycle management) e il Result framework in ambito di cooperazione ed europrogettazione, adottati dall'UE e dall'ONU; il *Manuale di supporto agli operatori per la progettazione formativa di qualità* dell'ISFOL, la *Guida alla pianificazione dell'impresa sociale* di Sviluppo Italia.

Perché si progetta

La progettazione è quindi una "pratica" strutturata con precise metodologie varianti nei diversi campi, atta a rispondere a bisogni ben individuati nell'ambito di un'operatività non routinaria. Si progetta fundamentalmente per i seguenti motivi.

- *Motivazioni personali e professionali*: possiamo progettare solo se abbiamo fiducia in noi e nella possibilità di cambiare le cose, se non siamo particolarmente fatalisti, e se ci procura piacere personale (ad esempio, sentirci utili, incisivi, parte del mondo, professionali); forse perché abbiamo un sogno, o cerchiamo un buon lavoro (ma quest'ultima motivazione non basta nel non profit).

- *Motivazioni sociali*: desideriamo cambiare le condizioni di un sistema e produrre risultati di "impatto sociale", relativi a:

- target (destinatari, beneficiari, clienti per/con i quali il progetto è svolto);
- territorio;
- settore.

L'obiettivo di una progettazione seria è quello di ottenere dei benefici per tutti coloro che sono coinvolti nel progetto, ma con priorità assoluta agli attori/entità beneficiari finali del progetto stesso.

- *Motivazioni "aziendali"*: dal momento che desideriamo produrre risultati utili interni all'organizzazione che riguardano il più che legittimo "vantaggio interno" di chi propone il progetto, ossia ricevere finanziamenti, creare sviluppo occupazionale per la propria organizzazione, raggiungere gli obiettivi della mission.

In ogni caso il progetto è da considerare come una "variabile indipendente" che deve produrre dei risultati effettivi valutabili e molto coerenti con quelli attesi.

Quali sono le difficoltà (barriere di accesso) alla progettazione?

- *Reperire l'informazione* strategica (quella relativa allo scenario dell'ambito progettuale di riferimento, ad esempio, europeo o di cooperazione allo sviluppo) e tattica (bandi di partecipazione, possibili finanziamenti per i progetti).
- *Saper progettare*: acquisire etica e tecnica della progettazione. Conoscere gli schemi di progettazione più efficaci, saper costruire il funding mix (composizione di fondi a sostegno del progetto non legati solo al finanziamento pubblico, ma anche, ad esempio, ad azioni di fundraising), saper gestire la valutazione.
- *Saper fare progettazione partecipata e bottom-up* coinvolgendo nella progettazione i destinatari del progetto, organizzando i partenariati in "cordate vincenti".
- *Gestire la rendicontazione* economico-finanziaria del progetto, dal piano finanziario alla quadratura tra "costi ammissibili" e costi realmente sostenuti.

Che cosa si intende per aspetti "tecnici", "strategici" e "culturali ed etici" della progettazione?

Il livello tecnico della progettazione consiste nel "saper fare" un progetto in un determinato ambito richiedendo quindi: la conoscenza dell'ambito di progettazione (ad esempio, progetti di cooperazione piuttosto che formativi), degli schemi più adatti a quella specifica progettazione (ad esempio, il PCM - cfr. par. 8.4.1 - per i progetti di cooperazione, la Guida ISFOL - cfr. par. 8-4.2 - per i progetti formativi), degli strumenti di gestione del progetto, dei requisiti formali richiesti dal committente, dello scenario e dei fabbisogni ai quali la progettazione fa riferimento.

Il livello "strategico" della progettazione si esplicita pianificando la progettazione nell'ambito delle funzioni e dei livelli dell'organizzazione non profit, in coerenza con gli obiettivi della mission (cfr. fig. 8.2).

Il livello "culturale ed etico" riguarda l'approccio generale, comprensivo del valore sociale o meno, attribuito alla progettazione e alla sua coerente gestione strategica.

Che cosa intendiamo per "risultati"

Semplificando, parleremo di *risultati operativi* e di *risultati d'impatto*. I risultati operativi sono quelli più interni al progetto: ad esempio, il progetto prevede la costruzione di un pozzo, e se il pozzo è realizzato abbiamo raggiunto i risultati "operativi" attesi. Altra cosa è l'impatto (sociale-culturale ecc.) che otteniamo: il pozzo è utilizzato, funziona? Migliora effettivamente la vita della comunità come avevamo "pre-visto" e progettato?

I risultati in genere possono essere progettati e valutati nelle dimensioni:

- temporali (risultati a breve/medio-lungo termine);
- quantitative (numero di posti di lavoro prodotti, numero d'utenti serviti ecc.);
- qualitative (buone prassi prodotte, innovazioni, effetti di fidelizzazione, cambiamento di atteggiamenti).

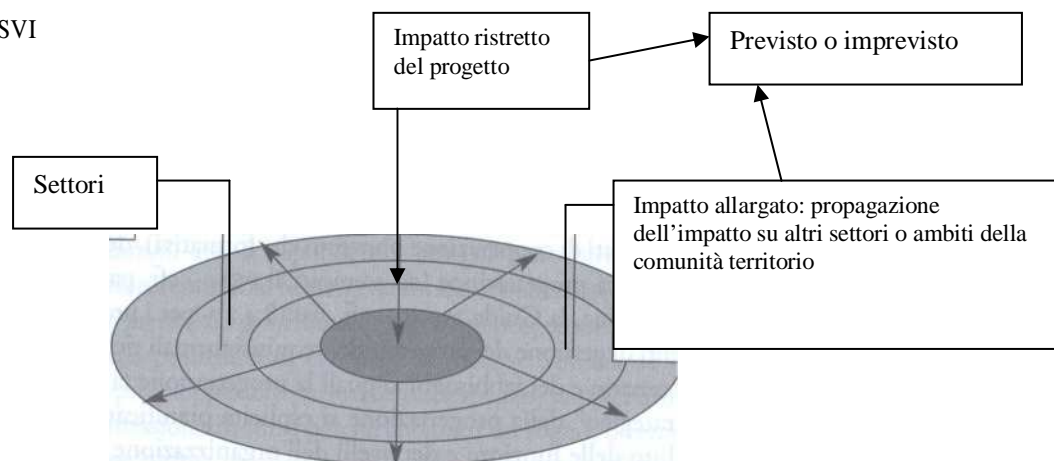
L'"impatto" può inoltre essere (fig. 8.1):

- ristretto o allargato;
- previsto (*causality*) o impreveduto (*unanticipated effects*).

Visualizzare i risultati attesi, è una tecnica che ha effetti notevolissimi sulla fase strategica della progettazione (dove andiamo? Quali risultati desideriamo ottenere? Che cosa "vediamo" accadere nel sistema durante e dopo il progetto?).

Figura 8.1. Introduzione alle tecniche di progettazione: impatti del progetto

Fonte: ASVI (1998).



Troppo spesso i progettisti prendono in considerazione solo i risultati "operativi" e ristretti del progetto, e poco o nulla quelli di effettivo "impatto" (ristretto o allargato) sulla comunità. Questo errato atteggiamento nasce da (e rafforza) i meccanismi di autoreferenzialità che affliggono la maggior parte delle organizzazioni proponenti i progetti. Può essere una giusta idea costruire un pozzo, se però poi per diversi motivi non viene ben utilizzato dalla comunità, abbiamo raggiunto un risultato operativo ma nessun impatto reale. Diviene perciò essenziale per una progettazione etica centrarsi bene sulla *visualizzazione degli impatti* che vogliamo raggiungere. Tale attenzione porta anche ad utilizzare diversamente gli strumenti, come vedremo nel caso del Logical framework.

Ricapitolando, per produrre risultati d'impatto l'organizzazione, *in primis*, ma anche il progettista dovranno possedere e trasmettere cultura, etica, strategia, tecniche e passione progettuale:

- una *cultura*² permeata da un approccio partecipativo alla progettazione dello sviluppo (di qualsiasi ambito e/o comunità), che si traduce in una logica progettuale partecipata e bottom-up piuttosto che top down (Risso, 2002);
- un'*etica*³ centrata sulla produzione e valutazione (partecipata) dei risultati anche molto al di là di quanto richiesto formalmente e "burocraticamente" dagli enti finanziatori, spesso più attenti agli aspetti formali (rendicontazione) che sostanziali (impatti);
- una *strategia* incentrata sulla "coerenza creativa" tra cultura, etica, storia e crediti dell'organizzazione e del progettista, settori d'intervento, linee d'attività, iniziative progettuali (fig. 8.2);
- *metodologie* e *tecniche* aggiornate, se possibile d'uso e validità internazionale da utilizzarsi coinvolgendo i principali attori del progetto e direttamente o indirettamente la comunità di riferimento;
- la *passione*, intesa come forte motivazione all'utilità sociale.

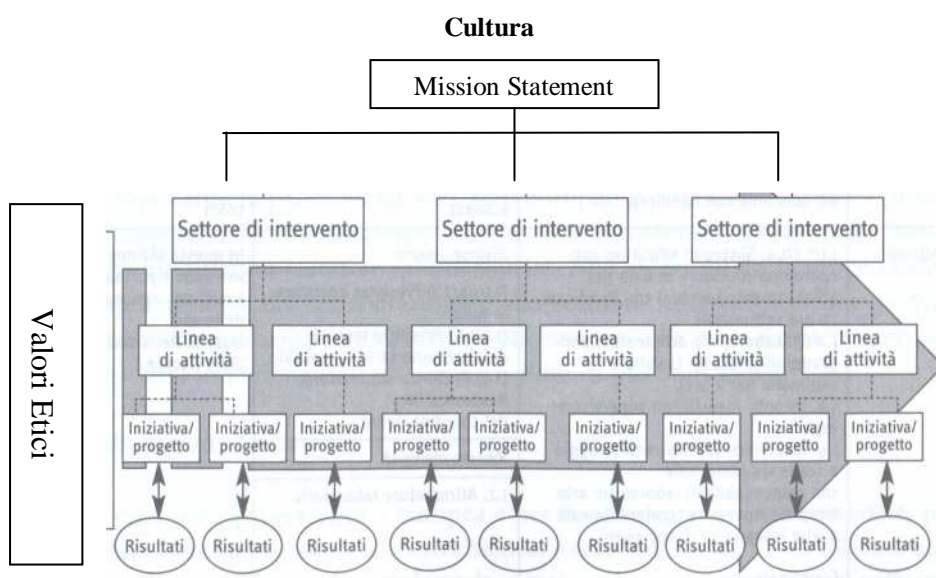
8.2. Aspetti strategici: chi progetta che cosa e perché

Perché la progettazione è una competenza strategica nelle organizzazioni non profit?

Un'organizzazione senza progetto è debole, un progetto senza "sogno" è debole: il "sogno" ha un valore operativo a medio termine e allarga confini apparenti. Progettare, per un'organizzazione non profit è come "produrre" per una fabbrica tradizionale. All'interno di un ciclo di pianificazione operativa come quello mostrato nella figura 8.2. Il progetto è il modo finale d'attuazione degli obiettivi della mission e di produzione di risultati coerenti. La progettazione va organizzata e pianificata nell'ambito delle funzioni e livelli dell'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi della mission, con la storicità e l'accreditamento su un certo tema, o coerentemente con l'investimento su un nuovo ambito tematico-progettuale. Se così non fosse, tutti potrebbero progettare di tutto su qualsiasi cosa, correre dietro a qualunque bando di gara che venisse pubblicato e così via.

Lo schema qui presentato (Hinna, 2002) è certamente un ottimo ausilio per lo sviluppo d'iniziative di progetto coerenti (Crescenzi, 2002).

Figura 8.2. Missione. Risultati e valutazione



La valutazione dei risultati del progetto

La valutazione è una leva di gestione strategica del progetto, in quanto va al cuore del problema: l'analisi dei risultati. Possiamo pensare al processo di valutazione all'interno di una matrice come quella in seguito mostrata, con un incrocio fondamentale tra *oggetti progettuali* (obiettivi, attività, risultati ecc.), *parametri* (coerenza, pertinenza, efficacia ecc.) di valutazione degli "oggetti", *tempi* (valutazione ex ante, in itinere, finale, ex post o longitudinale), *strumenti* di valutazione. La valutazione ci aiuta anche a definire bene e a comunicare chiaramente all'interno e all'esterno ciò che ci attendiamo e i modi per verificarlo.

Tabella 8.1. Matrice di valutazione complessa dei progetti

LOGICA DI INTERVENTO			
Obiettivo generale	Inserimento dei bambini con handicap all'interno della realtà scolastica.		
Obiettivo specifico	os I Attivare/migliorare le capacità comporta mentali e relazionali per favorire l'integrazione all'interno del gruppo classe di <i>n</i> bambini con handicap medio-lievi presenti nella scuola X di Roma.		
Risultati attesi	1.1. Miglioramento dell'autonomia nella gestione degli spazi e dei tempi riferiti alle attività in classe. 1.2. Miglioramento del comportamento sociale. 1.3. Miglioramento della capacità di espressione delle proprie emozioni secondo modalità adeguate. 1.4. Miglioramento da parte del docente della conoscenza e delle modalità d'intervento rispetto alla difficoltà/modalità di gestione di sé. relazionali ed emotive del bambino con handicap.	RISORSE	COSTI
Attività	1.1/1.2/1.4. Sostegno educativo con operatore/educatore in aula per affiancaento bambini con handicap: 20 ore settimanali. 1.2/1.3. laboratorio arte terapia per gruppi di IO alunni (2 volte a settimana per 2 ore). 1.4. Incontri mensili con supervisore esperto. 1.4. Incontri di verifica/monitoraggio a scadenza bimestrale con responsabile di laboratorio arte terapia e operatore (preferibilmente anche insegnante di sostegno). Coordinamento.	<i>Risorse umane</i> (1.1/1.4/2.1) Presenza operatore in aula. (1.2/1.4) Presenza tecnico di laboratorio (arte/terapista) (1.4) Presenza supervisore. Responsabile Del coordinamento.	In questa sezione verranno riportati i costi per ognuna delle voci inserite nella sezione delle risorse.
		<i>Risorse materiali</i> 1.2 attrezzature laboratorio	

Se adottiamo un approccio "complesso" che tiene conto dell'apporto e dell'importanza di tutti gli attori coinvolti, la valutazione ha anche una funzione di *gestione operativa* del ciclo del progetto. Fondamentale sarà la gestione del flusso d'informazioni proveniente dal "campo" (équipe di lavoro, destinatari finali).

Una buona valutazione dei progetti ci dà quindi un ottimo strumento per valutare anche i risultati effettivi dell'azione più generale dell'organizzazione (tab. 8.1).

8.3. Gli ambiti e i relativi schemi di progettazione

In questo paragrafo verranno brevemente descritti alcuni importanti ambiti di progettazione in cui sono impegnate le

organizzazioni non profit e i relativi strumenti utilizzati per l'organizzazione, la stesura e la presentazione dei progetti. Tale descrizione non sarà esaustiva ma strumentale all'accostamento tra settori e metodologie progettuali. Verranno inoltre discussi alcuni dei possibili ambiti di progettazioni in cui un'organizzazione non profit può essere coinvolta.

8.3.1. La progettazione europea e per la cooperazione internazionale

Tra gli ambiti di progettazione a cui tutte le organizzazioni non profit e in particolare le ONG possono partecipare come enti proponenti spicca quello internazionale.

Sotto il nome di progettazione europea vengono racchiuse tutte le iniziative presentate per lo più direttamente alla Commissione europea per la richiesta di fondi. La cooperazione internazionale a sua volta può richiedere fondi a specifici uffici europei (quali Echo ed EuropAid), che gestiscono linee di bilancio destinate a interventi nei paesi in via di sviluppo.

In entrambi i casi, un aspetto che sicuramente contraddistingue tale tipo di settore progettuale è l'internazionalità: nella cooperazione internazionale tale caratteristica è già insita nella volontà d'intervento (le azioni progettate sono rivolte a paesi in via di sviluppo e non allo Stato membro di cui l'organizzazione proponente fa parte, né ad altri Stati europei) e non è un caso che i principali soggetti della cooperazione siano le ONG, in quanto organismi che hanno per propria natura carattere internazionale. Allo stesso modo la progettazione europea stimola alla collaborazione e allo scambio internazionale tra gli Stati membri dal momento che richiede esplicitamente che la proposta progettuale venga fatta in partenariato tra organizzazioni di più Stati membri.

Lo strumento: il PCM

Nel caso della progettazione europea e per la cooperazione internazionale, più che fare riferimento ad un unico strumento, è corretto parlare di un insieme coerente di metodologie che guidano la strutturazione di un progetto nelle sue diverse fasi. Il PCM (Project cycle management) consiste in un set di strumenti per elaborare e gestire i progetti di sviluppo basato sul metodo d'analisi del Logical framework (quadro logico). Adottato nell'ambito delle politiche di cooperazione dell'Unione europea nel 1992, il PCM è oggi la piattaforma operativa standard su cui si fonda la progettazione esecutiva di gran parte degli interventi VE, governativi e delle ONG.

Il PCM è costituito dall'insieme di strumenti, documenti, metodologie, principi e concetti che includono:

- il ciclo del progetto propriamente detto;
- l'analisi degli attori (stakeholder) coinvolti nel progetto (beneficiari, gruppo di riferimento, controparte locale, istituzioni);
- le tecniche e metodologie per assicurare l'attiva partecipazione degli attori;
- lo strumento del Logical framework;
- i fattori chiave di qualità;
- i documenti chiave standardizzati dei progetti.

Più nello specifico, il ciclo del progetto si sviluppa attraverso sei fasi.

1. *Programmazione*: in un primo momento viene fatta un'analisi della situazione sociopolitica ed economica per identificare i problemi e le opportunità. Viene studiato il contesto d'intervento tenendo presenti le priorità (dell'UE o dell'ente finanziatore in generale), le priorità locali e le capacità di entrambi (oltre a quelle di eventuali altri donatori).

2. *Identificazione*: si individuano i problemi, i bisogni e le idee d'azione e di progetto per porvi rimedio. Successivamente, sulla base di idee rilevate, vengono attivati studi di prefattibilità con lo scopo di arrivare a formulare delle ipotesi di intervento più precise. La fase dell'identificazione porta a definire con esattezza il problema individuato e il tipo di soluzione che verrà esplicitata e strutturata nella fase successiva.

3. *Formulazione*: è questa la fase in cui le idee individuate vengono sviluppate in progetto vero e proprio. Lo strumento tecnico utilizzato è il Logical framework: si tratta di uno strumento in grado di organizzare e compendiare i concetti e le informazioni essenziali di un intervento (obiettivi, risultati attesi, attività, risorse e costi), rendendone quindi possibile la comunicazione univoca. Il Logical framework (che verrà discusso più approfonditamente nel par. 8.4.3) permette di esplicitare, all'interno di una matrice lineare, gli obiettivi, i risultati attesi, le attività, le risorse e i costi di un intervento collegando le diverse parti del progetto secondo una logica causale. Un'elaborazione del Logical framework è rappresentata dal Results framework, strumento utilizzato da VNDP (United Nations Development Programme): si tratta di uno strumento che pone maggiore rilevanza ai risultati dell'intervento costringendo a un'attenzione particolare all'impatto reale del progetto. Pur essendo molto interessante, non ci si soffermerà ulteriormente su di esso in quanto è una metodologia specifica delle agenzie di sviluppo delle Nazioni Unite e non è invece uno strumento ancora

ufficialmente riconosciuto nella progettazione europea.

4. *Finanziamento*: una volta che il progetto è stato formulato, viene presentato all'agenzia di finanziamento (VE) che esamina la proposta e risponde all'organizzazione proponente (se il progetto è valutato in modo positivo) con una convenzione di accordo per definire modalità di finanziamento e implementazione.

5. *Implementazione*: il progetto approvato e finanziato dovrà a questo punto essere implementato. La fase di realizzazione del progetto richiede la messa in opera e il monitoraggio delle risorse per attivare le azioni programmate, conseguire i risultati attesi e raggiungere l'obiettivo specifico, contribuendo così al perseguimento dell'obiettivo generale.

6. *Valutazione e rendicontazione*: la valutazione consiste nel controllo e nella verifica di tutte le fasi del progetto, ponendo particolare attenzione agli indici di verifica per raggiungimento di risultati attesi e obiettivi in vista. La finalità è quella di controllare il raggiungimento degli obiettivi, la pertinenza degli stessi, l'efficienza e l'efficacia dell'intervento, l'impatto e la sostenibilità dello stesso. La rendicontazione consiste invece nella presentazione agli enti finanziatori di tutte le spese sostenute e giustificate.

Questa sesta fase chiude quindi il ciclo del progetto ritornando sullo stesso. La valutazione infatti permetterà di individuare le situazioni di difficoltà o al contrario di successo ottenute dall'intervento, attivando quindi anche una serie di riflessioni che condurranno a una nuova programmazione.

8.3.2. La progettazione formativa

A un livello nazionale, sono molte le organizzazioni non profit che presentano progetti formativi, proponendo interventi diversi per struttura, target, contenuti, aventi però il medesimo obiettivo: creare o ampliare conoscenze specifiche, in linea con le direttive europee sull'occupazione, volte a promuoverne l'occupabilità, l'occupazione, l'imprenditorialità, la capacità di adattarsi ai mutamenti del mercato del lavoro. In questo caso, pur trattandosi di obiettivi perseguiti dall'Unione europea e seppure lo stanziamento dei fondi per tali iniziative venga discusso e deciso in seno alla Commissione europea, è il paese membro a gestire gli stessi per poter promuovere iniziative formative. Si tratta quindi di un settore di progettazione gestito completamente a livello nazionale, multi regionale, regionale e provinciale e tale è anche lo strumento ritenuto valido per la stesura dei progetti.

Lo strumento: la Guida ISFOL

Si tratta di uno strumento di progettazione formativa proposto dal ministero del Lavoro ed elaborato dall'ISFOL, che si usa in ambito di progettazione formativa, avendo la funzione di guida attraverso diversi stadi che costituiscono il ciclo di vita di un progetto formativo: le diverse schede in cui è articolato lo strumento contengono una serie di domande che obbligano, passo dopo passo, a esplicitare l'idea progettuale definendo le esigenze a cui l'intervento intende dare una risposta (analisi del fabbisogno) all'individuazione del target, all'articolazione dei moduli didattici fino alla fase di valutazione dell'intervento. La Guida operativa dell'IsFoL è composta quindi da una serie di fogli di lavoro (25 in tutto), ognuno dei quali aiuta ad affrontare le diverse fasi di sviluppo di un progetto di formazione assicurandone la qualità. Lo strumento non sostituisce i moduli di compilazione per la presentazione di un progetto all'ente finanziatore, ma funge da supporto nella preparazione della proposta stessa: le diverse schede che costituiscono lo strumento sono proposte singolarmente e risultano così indipendenti l'una dall'altra, lasciando la libertà, a chi ne usufruisce, di decidere un uso flessibile dello strumento stesso. Si tratta di un documento molto ampio e dettagliato e proprio per questo sufficientemente esaustivo all'interno del suo specifico ambito e della sua funzione. Anche la Guida ISFOL, così come il PCM, non stimola però a pensare in termini di partnership, marketing e comunicazione esterna dando per scontato che l'unico referente debba essere l'ente erogatore finanziario pubblico.

8-3-3. La progettazione dei servizi a livello locale

Passando da una progettazione internazionale a una di livello nazionale si arriva a contesti sempre più ristretti e contestualizzati al locale: si tratta della progettazione di tutti quei servizi che un'organizzazione può strutturare per intervenire a livello locale. In questo caso ci si può quindi riferire, ad esempio, a una cooperativa sociale che richieda un finanziamento in base alla legge 28511997 (su famiglie, infanzia e adolescenza) per la creazione di un centro di integrazione giovanile di quartiere o a un'associazione che propone alla propria circoscrizione o comune un finanziamento per poter implementare un'iniziativa culturale ecc.

Molto spesso, in queste realtà più piccole si rischia di dare per scontate la comunicabilità e la chiarezza in termini di validità di un'iniziativa, non attenendosi quindi a precise regole attraverso cui strutturare un progetto. A dimo-
stra-

zione di ciò non esiste uno strumento che fornisca delle linee guida nella preparazione di un progetto, così come non esistono molto spesso dei formulari all'interno dei quali sistematizzare la proposta per una sua presentazione.

Un'indicazione metodologica: l'utilizzo del Logical framework in contesti non internazionali

Fatte tali premesse sembrerebbe inutile soffermarsi sulla descrizione di una metodologia progettuale in tale ambito. In realtà la proposta dell'ASVI è quella di utilizzare lo strumento del Logical framework per la stesura di un progetto locale. Questa potrebbe sembrare una forzatura eccessiva e inutile, dal momento che la presentazione di un intervento locale non ha le sfaccettature e le complessità che vanno invece gestite in una progettazione internazionale; in realtà, il quadro logico del Logical framework (strumento inserito nel PCM) è una matrice organizzativa che permette di collegare in modo coerente e quindi di controllare i diversi piani logici che intervengono in un progetto (tab. 8.2). Che si tratti di un progetto di cooperazione internazionale proposto e gestito da una grande ONG o di un intervento locale progettato da una cooperativa sociale, se l'intervento vuole produrre un impatto in termini di miglioramento dovrà necessariamente avere degli obiettivi da cui partire, dei risultati attesi e delle attività da programmare per il raggiungimento dei risultati. Le attività richiederanno delle risorse (umane e materiali) che avranno determinati costi. Seguendo quindi una matrice di questo tipo, si avrà la possibilità di distinguere e chiarire i diversi piani logici oltre che di sistematizzare l'intervento, rendendolo più chiaro e quindi più facilmente comunicabile all'esterno.

Il flusso di correlazione determina l'evoluzione in fase di realizzazione:

- la disponibilità delle risorse consente di effettuare le rispettive attività;
- l'effettuazione delle attività permette di conseguire i rispettivi risultati attesi;
- il conseguimento di tutti i risultati attesi permette di raggiungere l'obiettivo specifico;
- il raggiungimento dell'obiettivo specifico permette di contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali (tab. 8.2, lettura dal basso verso l'alto).

Tabella 8.2. Matrice del Logical framework (logica di intervento)

	LOGICA DI INTERVENTO		
Obiettivo generale			
Obiettivo specifico			
Risultati attesi		Risorse	Costi
Attività			

8.3.4. La progettazione di impresa

L'ultimo ambito di progettazione preso qui in esame è quello che riguarda l'imprenditoria sociale (cfr. cap. 4). Le imprese sociali (in particolare le cooperative sociali di tipo B e le B a scopo plurimo) così come le imprese for profit hanno come proprio scopo quello di creare dei prodotti/servizi che possano essere richiesti all'interno di un mercato e/o di una comunità. A differenza delle seconde però, le prime non si pongono come finalità prioritaria la massimizzazione del risultato economico, avendo invece come volontà primaria quella di produrre utilità sociale e di migliorare la comunità. Uno studio dell'ASVI nell'ambito di quello che definiamo "marketing di comunità" ha ad esempio evidenziato che, se le imprese sociali in Italia "entrassero" in modo originale e educativo in una piccola nicchia nel settore entertainment legato all'organizzazione delle feste di compleanno per i bambini (tuttora prevalentemente detenuto dai McDonald's), potrebbero realisticamente sviluppare un fatturato di circa 100 milioni d'euro (200 miliardi di vecchie lire) e creare quasi 4.000 posti di lavoro.

Tali organizzazioni, seppure con scopo sociale, hanno in ogni modo *natura imprenditoriale* ed esigono quindi una pianificazione che consente di descrivere, analizzare e sviluppare l'idea d'impresa.

Lo strumento: la Guida IG (Sviluppo Italia alla pianificazione dell'impresa sociale)

È lo strumento proposto da Sviluppo Italia ex IG per la pianificazione, *business planning*, dell'imprenditoria sociale (Durante, Hinna, 2000). Come un classico business plan, la Guida IG è un documento di sintesi volto a descrivere,

analizzare e sviluppare un'idea imprenditoriale, ma rispetto al primo permette di esprimere e rendere evidente l'identità del proponente il progetto fornendo indicazioni attraverso le quali arricchire lo schema canonico con informazioni che descrivano gli aspetti distintivi della cooperazione d'inserimento lavorativo e, in particolare, la valenza sociale delle attività svolte da questa particolare tipologia d'impresa. Lo strumento pone l'accento più di altri sulla chiara esplicitazione dell'identità sociale dell'organizzazione, facilitando uno sviluppo coerente del piano imprenditoriale. Per sua natura, la Guida IG è uno strumento considerato particolarmente adatto all'elaborazione del business plan di una cooperativa sociale di tipo B.

8.4. Dalla progettazione di massima alla progettazione esecutiva: un caso di progettazione

In questo paragrafo sarà descritto tutto il processo che dal riconoscimento di un bisogno e quindi dalla nascita di un'idea d'intervento porta ad una progettazione sempre più di dettaglio dell'intervento stesso per il raggiungimento degli obiettivi posti. Quindi, dopo aver discusso nel paragrafo precedente alcuni ambiti di progettazione, sarà qui presentato un percorso che prescinde da settori specifici. Discutendo le diverse fasi e le dimensioni implicate in un progetto, si farà cenno a strumenti utili al controllo e all'elaborazione di specifiche realtà progettuali. La maggior parte delle tecniche e metodologie presentate inoltre, non si riferiscono a documenti ufficiali né obbligatori, ma sono elaborazioni nate dalla necessità organizzativa e di controllo del progetto, da parte di chi si occupa quotidianamente di tali realtà.

Il percorso presentato prescinde quindi da uno specifico ambito e traccia un *excursus* dei passaggi di una generale ipotesi progettuale che prevedono la strutturazione di un intervento per raggiungere dei risultati in vista di determinati obiettivi. L'indicazione di massima è quella di seguire una metodologia che va dal generale allo specifico: individuare una linea di questo tipo garantisce, infatti, la possibilità di controllare e specificare sempre meglio i diversi aspetti di un progetto senza correre il rischio di trascurare elementi importanti. L'utilità di questi strumenti è poi riconosciuta in base alle necessità concrete dell'organizzazione per cui, a seconda della fase che si sta affrontando e delle esigenze di sistematizzazione e comunicazione (interna e/o esterna), si può decidere di utilizzare e approfondire alcuni specifici strumenti o parti di essi (ad esempio, se si sta formulando un progetto per la richiesta di fondi pubblici, molto probabilmente risulteranno superflui alcuni dei punti della scheda 8.2 come, ad esempio, il punto 12).

Un primo passo è senz'altro quello di attivare una progettazione di massima: inizialmente si può formulare l'idea progettuale definendo in linea di massima tutti i punti più importanti che verranno a mano a mano ripresi e approfonditi.

Qui di seguito è riportata la scheda di progettazione di massima: nella colonna di sinistra si trovano i punti fondamentali, in parte specificati nella colonna di destra.

Scheda 8.1. La scheda per la progettazione di massima

1. Contestualizzazione del problema-analisi intuitiva di un fabbisogno.	A partire da un'esigenza-idea, ricerca di una o più linee di finanziamento. Oppure all'inverso, ma meno correttamente, a partire da un'opportunità di finanziamento si verifica quale idea si può inserire. Primato dell'idea.
2. Prima visualizzazione di: <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi; • soluzione; • risultati attesi (quantitativi/qualitativi/ambiti). 	Insidie iniziali (vaghezza, complessità). Approfondire poi nel logical framework (logica d'intervento, tab. 8.2).
3. Determinazione di parametri e indicatori di valutazione.	Iniziale definizione degli indicatori e fonti di verifica per la valutazione dell'intervento. Per approfondimenti utilizzare logica I framework (tab. 8.3).
4. Chi siamo e perché proprio noi dovremmo Analisi di coerenza tra progetto e mission. fare quel progetto.	Analisi di coerenza tra progetto e mission
5. Bozza di progetto che cosa offriamo, a chi, dove.	cosa: attività, prodotti, servizi. A chi: fruitori-utenti, clienti, destinatari. Dove: ambito di intervento, luogo/città, sede.
6. Analisi del fabbisogno, "product test".	Analisi strutturata del fabbisogno rispetto alla nostra idea e della rispondenza del progetto/soluzione delineata di massima. Applicazione delle metodologie d'analisi: desk, esperti del target, focus group, intervista biografica.
7. Budget.	Disponibile vs richiesto; stilare un elenco grezzo dei costi; divisione tra costi fissi e costi variabili (per approfondimenti, cfr. scheda 8.2).

8. Erogazione-distribuzione	Verifica di massima dei modi e luoghi con cui il nostro prodotto/servizio arriverà al fruitore finale.
9. Concorrenti.	Verifica di massima della concorrenza d'altre organizzazioni.
10. Partner	Analisi della tipologia di partner occorrente: presentatore del progetto (contraente), di promozione, know-how, finanziatore, di immagine, di erogazione (per approfondimenti, cfr. tab. 8.4).
11. Nuova visualizzazione del tutto, con particolare riferimento alla visualizzazione dei risultati d'impatto attesi.	Quali sono i benefici reali? Perché dovrei fruire proprio di quel servizio/prodotto (mettersi nei panni del fruitore)? Quale impatto ristretto e allargato ha prodotto nel sistema?
12. Determinazione dei fattori critici di successo/ostacolanti.	Quali sono e a quali livelli intervengono (ad esempio, a livello di budget, di promozione, di erogazione ecc.).
13. Determinazione dei plus di progetto.	Indicarne almeno tre, e indicare se sono plus riferiti più alla concorrenza o alla capacità di rispondere efficacemente ai fabbisogni.
Fonte: Crescenzi (2002).	

Una volta elaborata una strutturazione di massima dell'idea progettuale, si passa alla formulazione vera e propria del progetto. Il nostro consiglio è quello d'utilizzare il Logical framework: sebbene si tratti di uno strumento "ufficiale" (anche se non obbligatorio) in ambito europeo, è in ogni modo utile per la definizione del progetto perché obbliga ad esplicitare e monitorare l'intervento.

Il quadro logico, infatti, richiede la formulazione dell'obiettivo generale (spesso fortemente collegato se non addirittura coincidente con uno degli obiettivi della mission dell'organizzazione, se non con la stessa mission); tale obiettivo è talmente ampio che non è praticamente mai raggiungibile con un unico progetto. La riuscita di un intervento e in particolare il raggiungimento degli obiettivi specifici contribuisce però al raggiungimento dell'obiettivo generale. AD un secondo livello vengono appunto definiti uno o più obiettivi specifici, direttamente collegati con quello generale ma più settoriali, limitati e quindi raggiunti tramite un intervento concreto.

Ad esempio, un *obiettivo generale* può essere così formulato: "agevolare l'integrazione scolastica di bambini con handicap"; l'*obiettivo specifico* da centrare con il proprio intervento, diventa quindi: "migliorare l'integrazione in classe di bambini con handicap psichici medio-lievi in scuole elementari di Roma in una determinata zona".

L'obiettivo specifico sarà raggiunto una volta che saranno centrati i *risultati attesi* (terza definizione del quadro logico).

Per raggiungere i risultati attesi sarà necessario programmare una serie d'*attività* (quarto livello del quadro) che richiederanno a loro volta, per l'implementazione, l'attivazione di una serie di *risorse*, ognuna delle quali avrà il relativo *costo*. La discussione in quest'ambito è limitata alla logica d'intervento definita dallo strumento (cfr. tab. 8.2). Successivamente verrà illustrato lo strumento nel suo complesso esplicitando anche la parte dedicata agli indici di valutazione e alle condizioni (tab. 8.3).

A questo punto è necessario affrontare anche la valutazione dell'intervento.

Se un primo passo è stato quello di definire la logica d'intervento collegando obiettivi, risultati attesi, attività, risorse e costi in un rapporto di causa effetto, a questo punto è necessario individuare le fonti di verifica e gli indicatori oggettivamente verificabili riguardanti l'intervento stesso. Qui di seguito è quindi riportato lo strumento del Logical framework nella sua interezza.

Com'è visibile dal quadro riportato nella tabella 8.3, è necessario esplicitare per i risultati attesi e gli obiettivi programmati, le relative fonti di verifica e quindi gli indicatori oggettivi su cui basare la verifica stessa. L'ultima colonna dello strumento riguarda infine le condizioni che possono ostacolare o facilitare le diverse fasi dell'intervento: si tratta di cause esterne non dipendenti dal controllo di chi progetta, ma comunque da analizzare e da tenere presenti. Gli indicatori verificabili e le fonti di verifica quindi permettono il controllo e la valutazione delle iniziative, definendo gli indicatori per il controllo del raggiungimento degli obiettivi. La rilevazione delle condizioni permette l'esatta cognizione e un miglior controllo dei rischi, identificando le situazioni esterne allo spazio d'influenza del progetto che possono comunque avere influenza sull'esito.

Tabella 8.3. Logical framework

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Condizioni
Obiettivi generali				
Obiettivo specifico				
Risultati attesi				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

Una volta definito più nel dettaglio il nostro progetto, le risorse e quindi i costi, è necessario impostare la scheda di Project financing (scheda 8.2): lo strumento ha la funzione di una guida attraverso cui programmare il piano di finanziamento in un'ottica di funding mix e di coerenza con le peculiarità dell'organizzazione. Alcune delle informazioni richieste dalla scheda (la missione dell'organizzazione, i fruitori, il servizio) risultano ridondanti rispetto a quanto esplicitato nel progetto giunto a questa fase, in quanto la scheda deve essere utilizzabile anche indipendentemente. È comunque utile riportare lo strumento nella sua interezza in quanto funge da guida alla sistematizzazione di informazioni già espresse, all'interno però di un diverso schema logico finalizzato alla pianificazione finanziaria.

Una volta chiarito qual è il nostro obiettivo in relazione e in coerenza con la nostra mission, analizzato l'intervento e le necessità finanziarie per la sua implementazione, si valuta chi può sostenerci e lavorare con noi per portare avanti il progetto; in questa fase cioè viene affrontato il ruolo dei partner (scheda 8.2, punti 14-5).

Bisogna innanzi tutto premettere che non è di certo questo il primo momento in cui viene rilevata la questione dei partner. Non appena, infatti, si ha chiaro un intervento che è riconosciuto utile e coerente, l'organizzazione attiva una ricerca per individuare e prendere contatto con altre realtà che potrebbero collaborare alla realizzazione del progetto. In alcuni casi la presentazione di un progetto in partenariato è pressoché necessaria dal punto formale (per la richiesta di fondi pubblici) e anche vincolante (ad esempio, nella progettazione europea viene praticamente sempre richiesto che vi siano almeno tre partner appartenenti ad altrettanti Stati membri diversi dal paese del contraente). In alcuni casi i partner sono strumentali e legati al singolo progetto (partnership di progetto, cfr. scheda 8.2, punto 15): ci si associa a chi può mettere al proprio servizio una determinata competenza necessaria per portare avanti specifiche attività progettate indipendentemente dal fatto che questa condivida con noi l'obiettivo finale). In altri casi (partnership strategiche, cfr. scheda 8.2, punto 14) ci si associa a realtà che hanno una mission e una vision compatibili con quella della nostra organizzazione, instaurando quindi un rapporto di partnership che va là di là del singolo progetto.

In generale comunque, indipendentemente dalla tipologia e funzione, il partenariato è essenziale per poter fare un intervento che sia ben sviluppato e gestito in tutte le sue parti. A questo punto, soprattutto lì dove per un progetto vengono coinvolte più realtà diverse, ognuna delle quali svolge una funzione specifica, diventa necessario l'utilizzo del Partnership plan.

Scheda 8.2. Scheda ASVI per il Project financing

ELEMENTI DA DEFINIRE	NOTE
1. Missione dell'organizzazione (per verificare la coerenza tra missione e progetti)	
2. Tipologie di capitale occorrente (investimento, esercizio, start up, rischio, finanziato).	
3. Dimensione temporale del fabbisogno	
4. Tipologia societaria (ad esempio, ONG, coop. sociale A, asso volontariato)	
5. Compagine sociale (prevalenza femminile: totalità giovani sotto i 36 anni o maggioranza giovani tra i 18 e i 30 anni)	
6. Zona di riferimento (Ob. 1/2/3; patti territoriali; altro)	
7. Target fruitori (utenti-clienti, quota pagante, numerosità e quota di mercato)	
8. Prodotto/servizio centrale	
9. Numero e tipologie d'occupati creabili (maschi/femmine/svantaggiati)	
10. Costi: elenco grezzo, capitoli di costo, priorità di spesa	
11. Dimensione temporale dell'approvvigionamento finanziario	
12. Fonti per il funding mix (con inclusa scansione temporale), specificare: • da capitale di rischio proprio o di soci	

• da banca	
• da fornitori	
• da enti locali	
• da fundraising (specificare quali azioni)	
• da finanziamenti nazionali	
• da finanziamenti regionali	
• da finanziamenti europei	
• da finanziamenti locali a licitazione privata	
• diretti (art. 5 legge 381/1991; da csv)	
13. Strategie e indirizzi di lobbying necessarie	
14. Partnership strategiche	
15. Partnership di progetto	

Fonte: Crescenzi (2002).

Questo strumento consiste in una tabella a doppia entrata: in colonna vengono elencati tutti i partner coinvolti; in riga vengono esplicitate le funzioni svolte dai partner stessi (tab. 8-4). La tabella permette quindi una visualizzazione d'insieme delle parti coinvolte riconoscendone anche i diversi ruoli: una stessa organizzazione, per sua natura, può svolgere il ruolo di finanziatore e, al tempo stesso di immagine e accreditamento. Riprendendo l'esempio dell'intervento nelle scuole per il sostegno all'integrazione di bambini con handicap, si potrebbe chiedere un aiuto finanziario al Comune o a un'azienda for profit sensibile ad argomento di questo tipo. Avremmo quindi un partner di tipo finanziario che ci permetterà di coprire parte delle spese necessarie per portare avanti l'intervento e quindi, ad esempio, abbassare i costi che dovrebbero essere coperti direttamente dalla scuola. Quello stesso partner d'altronde potrebbe svolgere contemporaneamente una funzione d'accREDITamento: in modo molto elementare e intuitivo, se un'organizzazione si presenta ad una scuola proponendo un intervento cofinanziato dal Comune, darà molto probabilmente l'immagine di serietà e d'utilità riconosciuta nei confronti dell'intervento proposto, non fosse altro perché già valutato e accreditato da una realtà pubblica.

Tabella 8.4. Partnership pian i: valutazione orizzontale della funzionalità dei partner (organizzazioni/istituzioni/individui)

PARTNER	CONTENUTO-PRODOTTI	DISTRIBUZIONE DIFFUSIONE	FINANZIARIO SPONSORSHIP	IMMAGINE, P.R., ACCREDITAMENTO "CONNOTAZIONE"	PROMOZIONE E COMUNICAZIONE	RETE
Organizzazione non profit						
Ente locale						
Azienda for profit						
Consorzio						
Rete locale						
Gruppo di cittadini						
Partito politico						
Persona/professionista						
Giornale						
Grant foundation						
Scuole						
Chiesa (CEI ecc.)						
Partner transnazionali						

Nella tabella 8-4 sono riportate tipologie d'organizzazioni e funzioni spesso coinvolte in ambito di progettazione, ma né le une né le altre devono essere considerate esaustive. Il Partnership plan è uno strumento flessibile: l'invito è quindi quello di inserire altre e diverse righe e colonne secondo l'esigenza rilevata dall'organizzazione.

Un'ultima annotazione sullo strumento riguarda l'uso ulteriore che se ne può fare: il Partnership plan è sicuramente utile per la formulazione del partenariato inerente uno specifico progetto, ma è allo stesso tempo strumento importante per la

visualizzazione d'insieme del "capitale sociale" di un'organizzazione.

La mappatura a priori (ossia indipendente dal singolo progetto) dei potenziali partner in base alle loro potenzialità può essere svolta attraverso un'analisi di quella che ad un certo momento del ciclo di vita dell'organizzazione è percepita come la propria *costituency*. Può essere eseguita in via strategica, in relazione alla vision, alla mission, al campo d'intervento, indipendentemente da un singolo progetto. Verrà così individuato un "gruppo di partner" che potranno entrare facilmente in gioco su qualsiasi progetto portato avanti dall'organizzazione. Un "intreccio" maggiore in questo senso può essere formalizzato da lettere d'intenti (scrivendo ci s'impegna di più), dalla partecipazione, ad esempio, di un rappresentante delle organizzazioni partner all'interno del comitato scientifico della vostra organizzazione o in qualità di socio a vario titolo, e viceversa.

8.5. Considerazioni di sintesi

È speranza degli autori avervi fornito una mappa per la progettazione, sufficientemente chiara nei suoi punti cardinali:

- etica e cultura della progettazione;
- strategia e pianificazione;
- metodologie e tecniche;
- passione.

Potremmo dire che ogni punto cardinale è indicato da una stella: l'etica ha la sua stella nei *risultati d'impatto sociale*; la strategia ha la sua nella *coerenza tra missione dell'organizzazione e progetti*; la tecnica nel *Logical framework* di progettazione; la passione per la progettazione, ha la sua stella nel desiderio di trasformazione sociale e di *miglioramento partecipato delle comunità*.

Muovendosi in quest'orizzonte progettuale, sarà massima la convergenza tra gli aspetti operativi, strategici ed etici, e fortemente probabile la produzione di quei risultati di cambiamento reale, impatti sociali, ai quali ogni buon progettista deve puntare nel suo impegno. Solo in questo caso il progettista potrà considerarsi, con sincero orgoglio, un agente professionista di sviluppo e trasformazione sociale.

In sintesi

La progettazione è una funzione e una competenza strategica per il successo delle organizzazioni non profit.

Con questo contributo si è voluto offrire al lettore una griglia concettuale e un valido orientamento, affrontando quelli che noi consideriamo essere i quattro punti cardinali di una progettazione di qualità: l'etica e la cultura della progettazione; la strategia; la tecnica e, non ultima, la passione. L'attività di progettazione è stata quindi presentata come un modo qualificato e intelligente per produrre i cambiamenti sperati, realizzando la missione e la visione, perché cornice strategica d'ogni azione organizzativa.

Segue la descrizione degli ambiti di progettazione in cui sono maggiormente impegnate le organizzazioni non profit. Con riferimento a ciascuno di loro, infine, sono presentati e commentati metodologie e schemi progettuali.

Esercizi d'autoverifica

1. Quali sono gli aspetti critici per una buona progettazione?
2. Qual è la differenza tra risultati operativi e risultati d'impatto?
3. L'approccio "etico" è più connesso ai risultati operativi o ai risultati d'impatto?
4. Che cos'è il logical framework (anche rispetto al PCM) e qual è l'utilità dello strumento in ambito progettuale?
4. Quali sono le fasi (stadi) d'evoluzione dell'idea progettuale?
5. Qual è la differenza tra progettazione di massima e progettazione esecutiva?

NOTE

1. ASVI è storicamente impegnata sui temi della progettazione nell'ambito dei Master on line, della progettazione europea, delle pubblicazioni (1998-2005), dei convegni (2002-²⁰⁰⁵); dei rapporti istituzionali per il riconoscimento dei profili legati alla progettazione con ISFOL-ministero del Lavoro; della conoscenza per un più largo pubblico di tali profili (*Somedia-Career Book Lavoro*, edizione 2004 e 2005 e relativi convegni di Roma); del confronto tecnico e culturale con le agenzie preposte nazionali (ISFOL, Sviluppo Italia) e internazionali (ONU-International Labour Organization, UNDP) della Ricerca & Sviluppo. Il lettore che desideri ricevere on line i capitoli d'approfondimento citati nelle note, può farne richiesta direttamente all'Agenzia per lo sviluppo del non profit, il cui sito è <http://www.asvi.it>.

2. Cultura: sistema cognitivo di rappresentazioni della realtà, del proprio ruolo nel mondo e delle relazioni con gli altri attori condivisi al di là delle rispettive *identità* (specifici settori e organizzazioni d'appartenenza) e *azioni* messe in campo.

3. Etica: qui possiamo adottare tra le molte definizioni quella che la identifica come il comportamento e le scelte "al di là" della norma e in relazione alla propria costruzione del "bene" e del "male".

NOTE BIBLIOGRAFICHE

ASVI (1998), *Guida ai finanziamenti per il non profit*, ASVI, Roma. ID. (1999), *Guida alla progettazione europea*, ASVI, Roma.

CRESCENZI M. (a cura di) (2002), *Manager e management non profit. La sfida etica*, ASVI, Roma.

DURANTE V., HINNA A. (2000), *Pianificare l'impresa sociale. Logiche e modalità di progettazione delle cooperative sociali d'inserimento lavorativo*, Società per la imprenditoria giovanile, Quaderni di ricerca dell'imprenditorialità giovanile, marzo.

EUROPEAN COMMISSION (2001), *Manual Project Cycle Management*, European Commission, Bruxelles.

HINNA A. (2002), *Il bilancio di missione da strumento di misurazione a leva di governo dell'organizzazione*, in Crescenzi (2002).

ISFOL (1999a), *La qualità dei progetti formativi dai casi ai modelli*, ISFOL, Roma.

ID. (1999^b), *La qualità dei progetti di formazione. Manuale di supporto per gli operatori*, ISFOL, Roma.

ID. (1999^c), *La qualità dei progetti di formazione. Guida Operativa*, ISFOL, Roma. RISSO A. (2002), *Metafore della progettazione europea*, in Crescenzi (2002).