

NON PROFIT YES PROJECT

Principi e tecniche per progetti nel volontariato

Questa pubblicazione è stata realizzata dal
Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento.
Stampa: Grafica 5 - Arco

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi
mezzo effettuata, compresa la fotocopia. Per la legge la fotocopia è lecita solo
per uso personale purché non danneggi l'autore.
Finito di stampare nel mese di marzo 2013

Indice

Prefazione	3
Introduzione	5
1 Progetti e progettazione	7
1.1 Cos'è un progetto	7
1.2 Come nasce un progetto	9
1.3 Cosa significa progettare nel volontariato	10
1.4 Perché si lavora per progetti	11
1.5 L'innovazione sociale	12
1.6 Il ciclo di vita di un progetto	14
2 L'ideazione di un progetto	17
2.1 L'idea del viaggio	17
2.2 L'analisi del contesto e dei bisogni	18
2.3 L'analisi del problema	21
2.4 Gli obiettivi generali e specifici del progetto	24
2.5 I beneficiari del progetto	27
2.6 Le attività e i risultati del progetto	28
2.7 Chi è coinvolto nel progetto. La progettazione in rete	30
2.8 La carta di identità del progetto	33
3 L'itinerario. La pianificazione di un progetto	37
3.1 Tracciare l'itinerario. Il piano di lavoro	37
3.2 I compagni di viaggio. Il team di progetto	41
3.3 La tabella di marcia. Il diagramma di Gantt	43
3.4 La cassa comune di viaggio. Il Budget	45
4 Andata. La realizzazione di un progetto	53
4.1 Le attività trasversali di un progetto	53
4.2 Comunicare il progetto	55
4.3 Coordinare il team. I volontari nelle organizzazioni	60
4.4 Gestire le attività e il budget	64
5 L'album di viaggio. Il monitoraggio e la valutazione	69
5.1 Il monitoraggio	69
5.2 La valutazione	71
5.3 I tempi della valutazione	72
5.4 Il piano di valutazione	74
5.5 Gli aspetti da valutare	76
6 Ritorno a casa. La chiusura di un progetto	79
6.1 Quando e come si chiude un progetto	79
6.2 La rendicontazione economico finanziaria	80
6.3 Imparare dall'esperienza	83
6.4 Le relazioni e le persone: un patrimonio condiviso	84
7 Consigli utili per la stesura e la presentazione di un progetto	85
7.1 La ricerca del programma di finanziamento	85
7.2 La compilazione del formulario	90
7.3 Questioni di stile	91
7.4 Prima di spedire il formulario	92
Consigli per la lettura	96

Prefazione

Progettazione e progettare sono termini ormai di uso corrente anche per le organizzazioni che operano nel volontariato.

Si parla di organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, fondazioni, onlus, associazioni sportive, culturali e gruppi informali di volontari che in Trentino costituiscono una realtà che conta circa 5.000 strutture che, grazie al loro operato, contribuiscono alla coesione sociale, allo sviluppo delle persone, al rispetto reciproco, alla valorizzazione del territorio, alla cittadinanza attiva e in ultima analisi alla costruzione di una comunità che rappresenti tutti, anche i più deboli.

Lo fanno realizzando servizi e attività di alta qualità che richiedono una certa capacità organizzativa e una progettazione condivisa e mirata. Saper progettare nel sociale è una competenza di fondamentale importanza. Non solo perché il momento attuale impone un uso razionale ed efficiente delle risorse, o perché esse vengono erogate su presentazione di progetti; ma anche perché la progettazione incentiva l'adozione di strumenti e lo sviluppo di pratiche che permettono all'organizzazione di rispondere in modo efficace e immediato ai bisogni delle persone e del territorio in cui operano.

Progettare significa essere ottimisti, avere in mente un'idea di mondo migliore e spendersi concretamente per raggiungerla.

Un buon progetto richiede la capacità di saper analizzare i contesti di riferimento, cogliendone sfide e opportunità. Dalla propria esperienza quotidiana, il Centro Servizi Volontariato ritiene che le organizzazioni che lavorano nel sociale siano sotto questo punto di vista un osservatorio privilegiato. Il rapporto stretto che lega l'associazione al cittadino, infatti, permette non solo di riconoscere i bisogni di cui le persone sono portatrici, ma anche di saper proporre rapidamente soluzioni coerenti. Progettare significa "organizzare" risposte concrete.

Tuttavia né una buona analisi dei bisogni, né l'ingegno sono sufficienti a realizzare un buon progetto. Occorrono strumenti, risorse e metodo, cioè tutti quegli elementi che stanno alla base del project

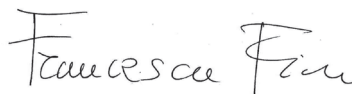
management. Solo attraverso questi, una buona idea si trasforma in un buon progetto.

Questa pubblicazione costituisce una guida proprio per accompagnare le organizzazioni nel processo che dall'analisi dei bisogni porta all'individuazione degli obiettivi e alla realizzazione di attività e servizi concreti.

Offrire uno strumento che accompagni le associazioni trentine nello sviluppo delle capacità progettuali significa, per il CSV, non solo rispondere alla propria mission, ma soprattutto essere partner nello sviluppo della loro crescita.

La coordinatrice del Centro Servizi Volontariato

Francesca Fiori

A handwritten signature in black ink that reads "Francesca Fiori". The script is cursive and fluid, with the first letter 'F' being particularly large and stylized.

Introduzione

La guida è concepita come uno strumento utile per l'apprendimento di alcuni principi e tecniche di base di progettazione sociale. Essa è rivolta alle organizzazioni di volontariato che, per lo più, realizzano interventi di dimensioni ridotte (sia in termini di risorse economiche, sia di complessità organizzativa), e in cui l'operato dei volontari gioca un ruolo di primo piano.

L'applicazione di un metodo strutturato per gestire in maniera integrata processi e attività può essere di supporto alle organizzazioni per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei loro interventi, rispondendo così in modo migliore alla loro vocazione di promozione sociale nella comunità in cui operano.

La guida si articola in sette capitoli. Il primo è dedicato ai concetti di **progetto** e **project management** e spiega perché esso è stato adottato anche in ambito non profit.

Nei capitoli successivi vengono presentate le singole fasi del ciclo di vita di un progetto (ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura): le spiegazioni teoriche sono accompagnate da schemi ed esempi ispirati a un progetto finalizzato alla valorizzazione del volontariato, dal titolo **Coltivare il volontariato**. In ciascuno di questi capitoli sono stati introdotti i box "Suggerimenti", consigli pratici per pianificare e gestire al meglio le attività di un progetto. Si tratta di un caso studio creato a fini didattici.

Chiude la guida il capitolo 7 che offre consigli utili per la stesura e la presentazione di un progetto e suggerisce quali sono le caratteristiche per avviare e realizzare progetti "di successo".

I diversi capitoli possono essere letti separatamente, a seconda dello specifico interesse. Alcuni argomenti vengono trattati in più capitoli: ad esempio, l'aspetto della gestione del team è trattato nel capitolo 3, dove si parla della pianificazione di un progetto, e nel capitolo 4, dedicato alla fase di realizzazione, sottolineandone in particolare il contributo dei volontari.

Infine, una bibliografia essenziale offre alcuni consigli di lettura per chi volesse saperne di più. I testi indicati sono disponibili in rete e scaricabili gratuitamente. Alcuni sono in inglese. In ogni caso, abbiamo volutamente segnalato testi di facile comprensione, per lo più manuali scritti da autori esperti di progettazione e manager di progetti.

Alcuni testi trattano della gestione dei volontari, argomento cruciale per le organizzazioni che vogliono valorizzare i volontari in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale dei propri progetti.

Abbiamo cercato, per quanto possibile, di mantenere uno stile semplice e chiaro, e al contempo preciso. Tuttavia, nessuna guida saprà spiegare quello che solo l'esperienza diretta sa insegnare. Il nostro auspicio è, comunque, di aver offerto uno strumento in più per accompagnare i progetti delle organizzazioni non profit, nella convinzione che all'innalzamento della qualità dei loro interventi corrisponda l'aumento dei benefici per la comunità cui sono rivolti.

Buona lettura.

Elena M. Plebani

Alessio Lorenzi

PROGETTI E PROGETTAZIONE

1. Cos'è un progetto

Nel corso degli ultimi anni si è sempre più diffusa la cultura della progettazione e la pratica di “lavorare per progetti” anche nel terzo settore. Ciò è dovuto al fatto che anche le organizzazioni non profit sentono la necessità di adottare tecniche di gestione efficienti e realizzare progetti di successo, rispettando i vincoli di tempo, budget e qualità.

Inoltre, l'adozione da parte di diversi enti pubblici e privati (Commissione Europea, Stato, governi locali, fondazioni) di procedure standardizzate orientate a sostenere singole iniziative, anziché le attività ordinarie delle organizzazioni, ha favorito l'introduzione di tecniche e metodi di gestione tipiche dei progetti.

Con il termine “progetto” intendiamo una serie di attività tra loro coordinate che mirano a un obiettivo chiaramente definito, con una data di inizio e di fine precisi, da realizzarsi utilizzando risorse economiche e umane predeterminate e vincolate.

I progetti possono essere grandi o piccoli, possono impegnare piccoli gruppi di persone o un team numeroso, possono essere condotti in maniera più o meno formale, possono essere realizzati da una sola organizzazione o da un insieme di partner.

Ma tutti i progetti condividono alcuni elementi principali che li caratterizzano:

- la **specificità dell'obiettivo**: un progetto intende produrre un cambiamento positivo sulla realtà sociale all'interno della quale si inserisce;
- la **temporaneità**: un progetto ha sempre un inizio e una fine prestabiliti, e quindi una durata entro la quale l'obiettivo deve essere raggiunto e i suoi risultati realizzati;
- l'**impegno di ben determinate risorse** (persone, tempo, finanze) che sono state specificatamente assegnate al progetto e sono tra loro strettamente vincolate;

- lo **sviluppo secondo fasi** proprie che costituiscono il ciclo di vita del progetto che possiamo riassumere in: ideazione, pianificazione, realizzazione e chiusura.

Il successo di un progetto è dato dal raggiungimento dei risultati desiderati nei tempi previsti nel rispetto dei vincoli di budget che ci siamo posti inizialmente.

Alcuni **dei fattori che contribuiscono al successo di un progetto** sono:

- il supporto da parte di tutta l'organizzazione a collaborare per il perseguimento dei risultati previsti: tale supporto favorisce la condivisione delle decisioni e delle responsabilità sul progetto da parte di tutto il team;
- l'intesa sugli obiettivi all'interno del team di progetto e tra i suoi partner: senza un accordo tra le parti sugli obiettivi e i risultati attesi, sarebbe molto difficile soddisfare le aspettative di tutti;
- una comunicazione efficace, costante e mirata, che consenta la condivisione dei punti di vista e l'eventuale revisione di alcuni elementi progettuali.

La disciplina che consente la gestione di un progetto in tutte le sue fasi, dalla sua ideazione alla sua chiusura, è denominata "project management". In sintesi, **il project management concentra e ottimizza le risorse necessarie per completare con successo un progetto.**

Esso si differenzia dalle attività gestionali consuete delle organizzazioni perché riguarda attività di durata finita e deve gestire limitate risorse di tempo, umane e finanziarie.

Alcune delle operazioni tipiche del project management sono:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere;
- la stima delle risorse necessarie per raggiungere i risultati;
- l'identificazione dei ruoli e delle responsabilità dei componenti del team;
- l'individuazione dei modi più adatti attraverso cui conseguire i risultati;
- il monitoraggio delle azioni e dei risultati progettuali;
- la soluzione di possibili problemi;
- la condivisione delle informazioni tra i membri del team e le persone interessate al progetto;
- la messa a punto di criteri e strumenti di valutazione dei risultati raggiunti.

Il project manager – che potremmo anche chiamare coordinatore – è una persona in grado di seguire l'evoluzione del progetto, di interagire con tutti coloro che ne sono coinvolti in base alle proprie competenze specifiche e ai ruoli assegnati. Per fare questo, il project manager deve possedere una visione complessiva del progetto e coordinare tutte le risorse impiegate. **La funzione del project manager è assicurare il raggiungimento dell'obiettivo prefissato, che costituisce la ragione ultima del progetto.**

2. Come nasce un progetto

Un progetto può avere molteplici e diverse origini e fonti di ispirazione. La sua ideazione, infatti, può:

- nascere come **risposta a un bisogno espresso dal contesto** in cui opera l'organizzazione: l'analisi delle esigenze reali rappresenta un potente stimolo per l'ideazione di un progetto e la garanzia che l'intervento previsto produrrà un reale cambiamento;
- essere **insita nelle finalità per cui è nata e opera l'organizzazione**: in questi casi, l'organizzazione trova nel proprio statuto, nella propria mission, o nella propria attività ordinaria il punto di partenza per promuovere un'iniziativa coerente con la propria storia e ben integrata con le competenze già possedute;
- essere **connessa all'ideazione di precedenti esperienze** e a processi di lavoro adottati dall'organizzazione, assicurando così al progetto la presenza di una condizione fondamentale per il suo successo: la presenza di un team di persone capaci e competenti;
- nascere dalla **volontà di stimolare un'innovazione** pratica e concreta nel modo di gestire e sviluppare la propria realtà, facendo del progetto l'ambito per nuove sperimentazioni;
- rappresentare **un'opportunità per aumentare la propria visibilità e credibilità** nel proprio ambito di intervento;
- scaturire dalla **possibilità di ricevere un contributo** per la realizzazione di nuove iniziative: è il caso, in realtà molto frequente, in cui un'organizzazione decide di partecipare a un bando e cerca di elaborare una proposta che risponda ai requisiti imposti dal bando stesso.

Molto spesso questi moventi si intrecciano tra loro e diventa difficile capire come e quando è nata l'idea di sviluppare un progetto.

Fondamentale è che il progetto abbia una ragion d'essere intrinseca (ossia un chiaro obiettivo di cambiamento e miglioramento), e non ci si limiti a realizzare progetti perché c'è l'opportunità offerta dal bando, o perché l'organizzazione ha sempre fatto cose simili.

3. Cosa significa progettare nel volontariato

Fare esperienza nella gestione di un progetto rappresenta per i volontari una fonte di apprendimento e sviluppo delle competenze personali e professionali.

Il lavoro di volontariato è intrinsecamente capace di consolidare un insieme di competenze trasversali, basilari e generali che possono essere utili in qualsiasi contesto, sia esso di tipo professionale, sociale o familiare.

Infatti, lavorare in team su un progetto stimola:

- la capacità di ascolto attivo e di comunicazione efficace;
- le capacità di partecipazione e di guida del lavoro in gruppo (ad esempio, il confronto tra punti di vista diversi, lo scambio e l'apprendimento dagli altri, la costruzione di reti di lavoro, ecc.);
- la sensibilità nella gestione delle relazioni (ad esempio, l'empatia, la capacità di capire gli altri, i loro bisogni e le loro difficoltà).

La conduzione di progetti consente anche l'acquisizione di competenze più distintamente tecnico-gestionali che possono essere trasferite in altri contesti, quali: l'amministrazione, l'organizzazione della struttura e la programmazione delle attività, la capacità di interlocuzione con le istituzioni, l'abilità a usare strumenti di lavoro (gestionali).

Lavorare per progetti è una capacità richiesta da molti volontari che operano nelle associazioni: questa pratica introduce nel volontariato elementi di cultura manageriale che hanno riflessi positivi sull'organizzazione.

La capacità di analisi del proprio contesto e dei bisogni sociali, ad esempio, quando l'associazione è impegnata nella preparazione di un progetto, spinge tutti i membri a riflettere sul proprio impegno sociale in un contesto più ampio, e all'opportunità di avviare rapporti con le altre organizzazioni e con gli enti locali.

La lettura del contesto da parte dell'associazione porta alla conoscenza di altre esperienze di solidarietà, creando un'ulteriore opportunità di crescita e soddisfazione anche per i volontari.

In sintesi, oltre a fornire vantaggi per l'organizzazione, il lavorare per progetti rappresenta per i volontari un valore aggiunto a livello personale e un accrescimento professionale in una disciplina che sta diventando cruciale in diversi settori.

4. Perché si lavora per progetti

Lavorare per progetti permette di apprendere e far propri alcuni valori che dovrebbero caratterizzare l'operato di tutte le organizzazioni che operano nel sociale.

Concentrazione: lavorare per progetti permette alle organizzazioni di essere più efficienti, poiché ci si focalizza sui bisogni di una specifica situazione, ci si propone un obiettivo praticabile e ben definito limitando il campo di intervento al raggiungimento del risultato.

Efficienza: quando si gestisce un progetto, è necessario definire sin dall'inizio come saranno utilizzate le risorse (tempo, persone, costi) e monitorare il loro impiego fino alla conclusione. Ciò permette di conseguire l'obiettivo del progetto con il minor dispendio di risorse possibile.

Responsabilità condivisa: in un progetto, le persone fanno la differenza. La costituzione di un team di progetto, l'assegnazione dei compiti e il coordinamento delle persone coinvolte sono momenti essenziali nel project management. Poiché a ciascuno è dato un compito specifico, un obiettivo da raggiungere per la riuscita del progetto, tutti si considerano responsabili dei risultati. La capacità del coordinatore consiste nel saper favorire la partecipazione di tutti all'interno del progetto, valorizzando le capacità e le competenze di ognuno. Questo vale a maggior ragione per i volontari che prestano la loro opera a titolo gratuito e la cui partecipazione deve essere valorizzata anche assegnando loro ruoli chiave.

Attenzione alla qualità: un momento essenziale della gestione di un progetto è il monitoraggio e la valutazione dei risultati ottenuti, l'esame degli errori commessi e delle soluzioni adottate. Ciò significa che l'obiettivo implicito di ogni progetto è la qualità di quello che si fa e di come lo si fa, ossia la qualità nei risultati da conseguire e la qualità nei processi di lavoro.

Concretezza: gestire un progetto ci insegna a porci degli obiettivi specifici realizzabili e a valutare le opportunità e le minacce rappresentate dalla situazione in cui si opera.

Flessibilità: lavorare per progetti permette di adattare le nostre azioni a situazioni complesse e dinamiche, rimodulando i vincoli dentro un quadro ben specificato per rispondere a nuove opportunità e inaspettate difficoltà. Per fare questo, è necessario essere flessibili e saper far quadrare i principi ispiratori del progetto con le esigenze della realtà.

Creatività e innovatività: ogni progetto rappresenta un caso unico, pensato ad hoc per raggiungere un determinato obiettivo in una specifica situazione. Perciò ogni progetto nasce originale, diverso da ogni altro. Talvolta, la realtà ci spinge a ripensare a ciò che facciamo, rinnovando metodi, azioni, strumenti, e cercando soluzioni nuove per vecchi e nuovi problemi.

5. L'innovazione sociale

Quest'ultimo punto merita un'analisi più approfondita. Sempre più spesso, negli ultimi anni, si sente parlare di innovazione sociale. Seguendo la definizione dell'*Open Book of Social Innovation* di Murray, Calulier-Grice and Mulgan (2010), si può dire che «**l'innovazione sociale riguarda nuove idee efficaci nel rispondere a bisogni urgenti non ancora soddisfatti.** Noi lo descriviamo come innovazioni che sono sociali sia nei loro fini, sia nei loro mezzi. Innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che al tempo stesso rispondono a bisogni sociali (in modo più efficace rispetto ad altre alternative) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni.»

Gli esempi più noti di innovazione sociale sono il micro-credito, il commercio equo-solidale, i nuovi modelli di cura delle persone anziane, gli interventi preventivi nell'ambito della medicina e della giustizia, le piattaforme online di condivisione, il *crowdfunding* (ossia il finanziamento dal basso), le diverse forme di collaborazione (ad esempio, quelle alla base della comunità wiki), l'apprendimento tra pari.

La nozione di innovazione sociale è destinata a giocare un ruolo fondamentale delle politiche comunitarie a sostegno del sociale nei prossimi anni. Sul suo esempio, anche gli Stati nazionali e gli enti pubblici a diverso livello stanno mettendo al centro delle loro politiche questo concetto.

L'innovazione sociale è il contesto di elezione dei progetti che stiamo considerando: progetti che vogliono produrre un cambiamento positivo nella società e per farlo decidono di mettere in sinergia attori di diversa natura: soggetti della sfera pubblica, del privato for profit e del non profit, nonché della sfera personale / familiare.

Ovviamente, non tutti i progetti sociali sono progetti di innovazione sociale (né devono necessariamente esserlo). Perché lo diventi, un progetto deve proporre un prodotto, un servizio o un modello organizzativo nuovo, mai realizzato prima.

Parimenti, non tutti i progetti di innovazione sociale sono progetti di volontariato. Tuttavia, **i volontari sono riconosciuti come uno dei fattori chiave per l'innovazione sociale del futuro**, e molti degli esempi di innovazione sociale presentati dall'*Open Book* mirano proprio a promuovere e valorizzare il ruolo del volontariato.

Come trovare informazioni sull'Innovazione sociale

Per approfondire il tema dell'innovazione sociale potete iniziare consultando:

- Murray, Calulier-Grice e Mulgan, *Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation - NESTA, 2010 http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/the_open_book_of_social_innovation
- Versione italiana: Murray, Calulier-Grice e Mulgan, *Libro bianco dell'innovazione sociale*, a cura di Alex Giordano e Adam Arvidsson, The Young Foundation - NESTA - Societing, 2011 <http://www.societing.org/2011/06/il-libro-bianco-dellinnovazione-sociale-feel-the-innovation/>

o visitando il sito Social Innovator, collegato all'*Open Book*, che raccoglie esempi di innovazione sociale (in continuo aggiornamento) <http://www.socialinnovator.info>.

Una serie di progetti finanziati dalla Commissione Europea stanno cercando di descrivere in maniera precisa cosa si debba intendere per innovazione sociale:

- il sito del progetto "Social Innovation Europe", finanziato dal Programma Competitività e Innovazione: <http://www.socialinnovationeurope.eu>
- il sito del progetto "European Social Innovation Research", finanziato dal Settimo Programma per la Ricerca e lo Sviluppo tecnologico <http://siresearch.eu>.

È possibile anche visionare una selezione di dieci progetti di innovazione sociale, scelti dalla Commissione Europea come esempi paradigmatici: *This is European Social Innovation*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation.

Infine, la Commissione Europea ha commissionato uno studio sull'innovazione sociale nei principali programmi di finanziamento: *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*, a cura di Bureau of European Policy Advisers, 2011 http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.

6. Il ciclo di vita di un progetto

Ogni progetto si distingue per gli obiettivi che si propone, per i risultati che mira a conseguire, per il contesto in cui si colloca, per i destinatari, e per chi lo realizza. Eppure, tutti i progetti seguono un percorso comune, strutturato in fasi distinte e successive chiamato "Ciclo di vita del progetto".

Possiamo identificare in ciascun progetto quattro fasi principali: l'ideazione, la pianificazione, la realizzazione, la chiusura.



Il Ciclo di vita del progetto

6.1. Ideazione

È la fase in cui si definiscono le caratteristiche principali del progetto rielaborando l'idea di partenza: obiettivi generali e specifici, destinatari, attività, prodotti, risultati, partenariato, tempi, luoghi e risorse.

La fase di ideazione si conclude quando gli aspetti principali del progetto sono delineati e condivisi con il gruppo di lavoro e i potenziali partner. Per farlo, si usa un documento (la scheda di progetto) che riassume il contesto del progetto, i suoi elementi e le risorse necessarie per realizzarlo.

Alcune delle attività tipiche della fase di ideazione includono:

- analisi dei bisogni;
- analisi del contesto;
- individuazione delle potenzialità del progetto nel modificare una determinata situazione o apportare un'innovazione;
- definizione degli obiettivi generali;
- descrizione delle attività previste;
- analisi delle aspettative sul progetto da parte dei beneficiari e dei partner;
- individuazione delle risorse necessarie;
- stesura e condivisione dei primi documenti (scheda di progetto).

6.2. Pianificazione

A partire dalla scheda di progetto è possibile stabilire la struttura, la strategia, il processo e le risorse necessarie alla sua realizzazione. La pianificazione è la fase in cui l'idea viene analizzata per

indicare il piano chiaro e definitivo delle attività, descrivere il suo svolgimento temporale, definire il gruppo di lavoro, stabilire il budget preventivo.

Il risultato finale di questa fase è una descrizione dettagliata del progetto che costituirà il punto di riferimento per la sua realizzazione.

Alcune delle attività tipiche della fase di pianificazione includono:

- perfezionamento degli obiettivi generali e identificazione di quelli specifici;
- descrizione dettagliata delle attività previste, dei tempi di realizzazione e dei risultati attesi;
- definizione delle competenze necessarie a compiere il lavoro;
- stima del budget;
- condivisione e approvazione del piano tra i membri del team e i partner.

6.3. Realizzazione

Questa fase segna il passaggio dalla definizione teorica del progetto alla sua attuazione pratica. La realizzazione si configura come un processo di attività finalizzate a rispettare il piano previsto e a controllare che gli obiettivi del progetto vengano conseguiti.

La maggior parte delle attività sono specifiche per ciascun progetto e sono definite nel piano di lavoro elaborato in fase di pianificazione. Tuttavia, alcune attività (ad esempio, quelle di gestione, comunicazione, monitoraggio, valutazione) sono presenti in quasi tutti i progetti e si estendono per tutta la loro durata.

Alcune delle attività tipiche della fase di realizzazione includono:

- affidamento degli incarichi ai collaboratori e ai volontari;
- gestione delle risorse (sistema di contabilità, gestione dell'informazione tra i membri del team);
- messa in atto di un sistema di monitoraggio e valutazione;
- promozione all'esterno del progetto, delle sue attività e dei suoi risultati.

6.4. Chiusura

Si possono distinguere due momenti di chiusura del progetto: quello in cui i prodotti e i servizi previsti sono stati realizzati ed erogati e quello in cui si predispone la chiusura amministrativa (relazione finale, rendicontazione, adempimenti amministrativi). In questa fase si colloca la valutazione conclusiva del progetto che rappresenta una vera e propria ricapitolazione dell'intero percorso fatto. In base ai risultati di tale verifica finale si giudica

se il progetto ha raggiunto i risultati prefissati e, in caso di eventuale riproposizione, si stabilisce come dovrebbe essere modificato per rispondere in maniera sempre più adeguata ai bisogni per cui è stato realizzato.

La chiusura è la fase in cui si capitalizza il lavoro svolto per il futuro: si potrebbe dire che una chiusura ben gestita del progetto è un'ottima apertura per nuovi progetti.

Alcune delle attività tipiche della fase di chiusura includono:

- disseminazione, ossia massima diffusione dei risultati ottenuti;
- chiusura amministrativa e contabile del progetto;
- valorizzazione dell'esperienza;
- revisione e valutazione finale del processo progettuale e dei suoi risultati con il team e i partner;
- stesura del rapporto finale delle attività realizzate e del rendiconto finanziario.

Nei capitoli che seguono presenteremo la nascita, l'evoluzione e la conclusione di un progetto, dal titolo "Coltivare il volontariato", mostrando alcuni degli strumenti più utilizzati per la scrittura e la gestione di progetti.

L'IDEAZIONE DI UN PROGETTO

1. L'idea del viaggio

Quando si decide di partire è bene pensare a tutti gli aspetti del viaggio: qual è l'obiettivo che ci proponiamo, dove vogliamo andare, che tipo di paesaggio, cultura, clima ci aspetta, perché vogliamo visitare quel paese, cosa in particolare vogliamo vedere, come raggiungeremo la meta, quando partiremo e quando torneremo, con chi desideriamo condividere il viaggio, cosa ci serve per vivere un'esperienza serena, senza correre rischi.

Così come per l'ideazione di un viaggio, **l'ideazione di un progetto è la fase in cui si delineano le caratteristiche principali del progetto: a partire da un'idea iniziale di massima, si definiscono obiettivi generali, destinatari, attività, prodotti, risultati attesi, promotori e partner, tempi, luoghi e risorse finanziarie.**

Come capire se l'idea di progetto funziona?

Alla fine della fase di ideazione, si dovrebbe essere in grado di rispondere in maniera chiara ed esauriente al seguente insieme di domande:

- perché desideriamo realizzare il progetto? (qual è il suo proposito, il suo contesto di riferimento, la sua giustificazione?);
- che tipo di risposte offre il nostro progetto? (quali sono i suoi obiettivi?);
- il progetto è adeguato alle finalità della nostra organizzazione e dei nostri partner? (è coerente con la mission dell'organizzazione?);
- quali sono i benefici del progetto? (quali sono i risultati attesi, il suo valore?);
- quali sono le attività che dovranno essere intraprese per raggiungere gli obiettivi del progetto? (quali sono i metodi di lavoro e gli adempimenti?);
- chi sono i destinatari delle nostre azioni e chi deve essere coinvolto per valorizzarle? (chi farà parte del team, chi sono i co-organizzatori, i partner, i sostenitori, gli attori interessati?);
- quali sono i criteri per comprendere se il nostro progetto avrà un impatto positivo? (quali sono gli strumenti e i criteri per valutare il progetto?);
- siamo in grado di sostenere il progetto? (c'è la disponibilità delle risorse finanziarie, umane e di tempo per attuarlo?);

Per verificare la validità e la sostenibilità dell'idea bisogna dedicare molto tempo a questa fase: l'analisi della fattibilità del progetto consente di avviare solamente quei progetti che, per dimensione, rispondenza alla mission, presenza di competenze in grado di gestirli, sono adeguati alla vostra organizzazione.

L'idea di progetto potrà essere presentata nelle sue linee guida in un documento, la così detta "**Scheda di progetto**", che raccoglie tutte le informazioni di base.

2. L'analisi del contesto e dei bisogni

Come abbiamo visto precedentemente, l'origine di un progetto può scaturire da diverse motivazioni. Nel caso di progetti sociali, la ragione prima che accende l'interesse verso un progetto è la sua implicita possibilità di proporsi quale risposta a un bisogno.

Identificare i bisogni cui si intende rispondere significa determinare l'obiettivo generale del progetto e la sua giustificazione.

Ma i bisogni cui si intende dare risposta potrebbero non essere chiari a tutti o venire considerati poco urgenti. Quindi è fondamentale soffermarsi a lungo su questo punto e verificare se il progetto concepito sia la miglior soluzione ai bisogni rilevati, collimando effettivamente con le aspettative dei destinatari e del contesto.

Per essere certi del percorso che si è deciso di intraprendere è opportuno documentarsi reperendo tutte le informazioni disponibili su iniziative simili e possibilmente mettersi in contatto con chi le ha attuate.

Come fare l'analisi del contesto

Tra i diversi modi di reperire le informazioni, suggeriamo queste possibilità:

- contattate gli enti pubblici (Comuni, Province, Regione) del territorio e chiedete se sono in corso o sono state realizzate iniziative simili a quella che volete proporre;
- mettetevi in contatto con i promotori delle iniziative per acquisire informazioni;
- studiate le ricerche, i rapporti, gli studi locali, nazionali ed europei sulla tematica del progetto (esistono molti documenti utili anche nei siti Internet delle istituzioni);

- prendete in considerazione diverse fonti di informazione;
- confrontatevi con gli esperti del settore;
- verificate i risultati di altri progetti simili;
- incontrate i beneficiari del progetto e chiedete i loro pareri e suggerimenti;
- riflettete sulle dinamiche sociali che il progetto potrebbe stimolare.

Ricordate di raccogliere le informazioni in un dossier che può essere aggiornato durante la realizzazione del progetto.

Il processo di analisi contribuisce a fornire una chiara delimitazione del contesto di riferimento, l'identificazione dei bisogni cui il progetto intende rispondere e, infine, l'esame e la scomposizione in cause ed effetti del problema.

Introduciamo ora il progetto "Coltivare il volontariato" che verrà sviluppato via via nel testo attraverso esempi per chiarire i concetti teorici. L'iniziativa rivolta alle associazioni di volontariato, intende contrastare l'abbandono delle associazioni da parte dei giovani volontari e promuovere iniziative concrete per incentivare il loro operato, tenendo in debita considerazione le loro aspettative e il loro bisogno di essere accolti in modo adeguato.

L'analisi del contesto del progetto **Coltivare il volontariato**

Partecipare alle attività di volontariato favorisce lo sviluppo e l'acquisizione di competenze trasversali: il volontariato è, infatti, uno dei luoghi privilegiati per l'educazione non formale e per lo sviluppo di skills sociali.

A tal proposito nel 2011 il Centro di Servizi di Volontariato di Trento ha promosso l'indagine *"Incentivare il volontariato"* per comprendere quali sono le modalità che le associazioni adottano per valorizzare il capitale dei volontari a beneficio sia degli individui che delle associazioni.

Tra le evidenze è emerso che, nonostante le organizzazioni attuino numerosi progetti di promozione del volontariato, esse incontrano di frequente difficoltà nel valorizzare a pieno il contributo dei volontari, i quali non sempre riescono a vivere la propria esperienza come un momento di crescita personale.

Il fenomeno che si determina è allora quello di uno scarso impiego delle potenzialità complessive dell'esperienza di volontariato, a scapito sia del funzionamento organizzativo e dello sviluppo dell'associazione, sia della motivazione dei volontari, aspetto quest'ultimo che incide significativamente sui tassi di abbandono. Tra le cause che più condizionano l'abbandono, vi è la mancanza di procedure di selezione, inserimento, accompagnamento, motivazione e valutazione dei volontari.

Dalla suddetta indagine è emerso che solo nel 45% dei casi le associazioni svolgono un'attività di selezione dei volontari e, quando ciò avviene, guardano soprattutto alle motivazioni e

all'affinità valoriale, lasciando sullo sfondo le aspirazioni, le competenze e le esperienze del volontario. **Non appare strano allora che il venire meno della motivazione (30%) e la mancata soddisfazione delle aspettative (20%) rappresentino due delle principali cause di abbandono.**

L'impegno nel volontariato si manifesta su una spinta motivazionale che cambia a seconda dell'età del giovane, del tipo di formazione e dell'appeal esercitato dal settore.

Secondo l'esperienza riportata da associazioni e da volontari, i più giovani vedono il volontariato come un'occasione di partecipazione e di crescita; per i più adulti, che frequentano l'università, il volontariato è un luogo di apprendimento, l'opportunità di acquisire nuove competenze e di applicarle. Altri con un'istruzione più consolidata avvertono di più l'aspetto etico del volontariato.

In definitiva, sembra esservi una polivalenza di motivazioni che conducono al volontariato ed è questa la forza attuale del fenomeno e della sua tenuta complessiva.

Qualunque sia la motivazione che spinge una persona ad avvicinarsi al mondo del volontariato, è necessario però che l'associazione sia in grado di cogliere e valutare le sue aspirazioni e di inserirlo al proprio interno in modo opportuno.

Le associazioni e i giovani coinvolti nella ricerca confermano che le esperienze più positive si hanno quando all'interno di un'organizzazione è prevista una figura che si dedichi

all'analisi delle competenze necessarie alla struttura e al nuovo arrivato seguendolo nel suo percorso di inserimento, orientamento e crescita, favorendo quello scambio di esperienze, di capacità e di opportunità formative che ne tengono alta la motivazione e che gli permettano di crescere.

L'analisi organizzativa e la gestione dei volontari sono compiti indispensabili: se diventano pratiche nell'agire quotidiano dell'associazione, nel

tempo porteranno sicuri benefici.

Al contrario di ogni aspettativa, i volontari non sembrano chiedere più autonomia, semmai più accompagnamento. **Accusano la frustrazione di essere lasciati soli e impreparati nell'affrontare le attività.** Il volontariato rischia di diventare un luogo di insuccesso non solo per il volontario, anche per l'utenza e per il servizio, come sostenuto da A. Scoz, *Il volontariato nell'emergenza*.

3. L'analisi del problema

Il problema è inteso come situazione negativa vissuta dai beneficiari cui si intende dare risposta attraverso il progetto.

L'identificazione dei problemi è in grado di fornire una descrizione delle cause responsabili della situazione problematica.

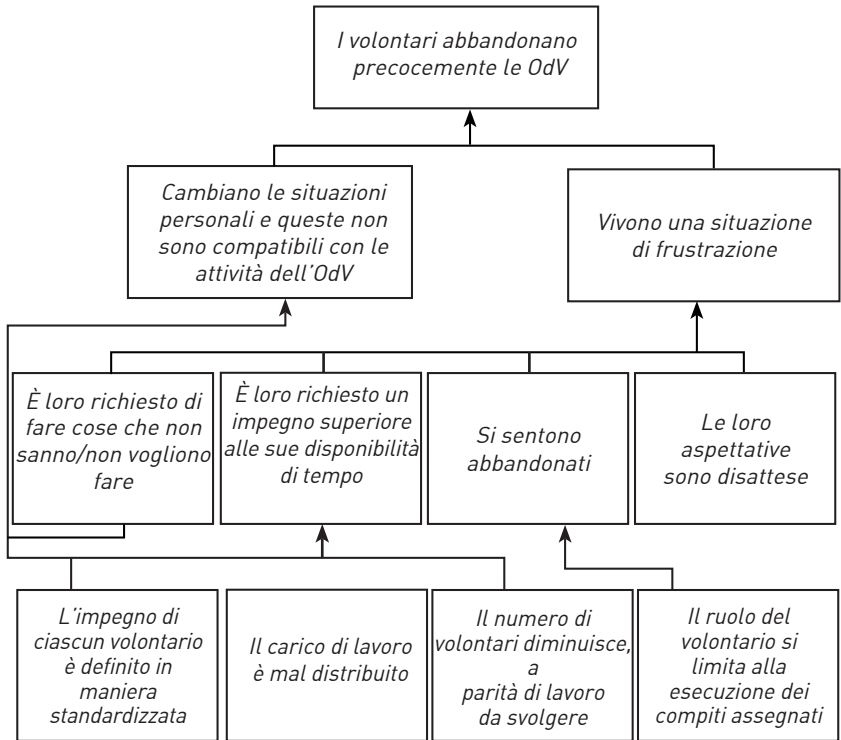
Per identificare il problema centrale del progetto dobbiamo inserirlo in un sistema gerarchico di problemi più ampio. Quello a cui intendiamo rispondere è, infatti, causato e influenzato da altri problemi, e a sua volta ne determina altri.

Il cosiddetto **Albero dei problemi** è uno strumento che permette di dare una chiara visualizzazione dei dati salienti del contesto e del problema: esso mostra gli effetti di un problema e le sue cause e permette di identificare le vere radici di una situazione critica in atto.

Si tratta di un diagramma che evidenzia i rapporti tra cause ed effetti del problema e che stabilisce un rapporto diretto tra il contesto del problema (il fenomeno) e la sua soluzione (gli obiettivi del progetto).

La figura che segue mostra un esempio di analisi del problema riferita al progetto Coltivare il volontariato.

L'albero dei problemi del progetto *Coltivare il volontariato*



esempio

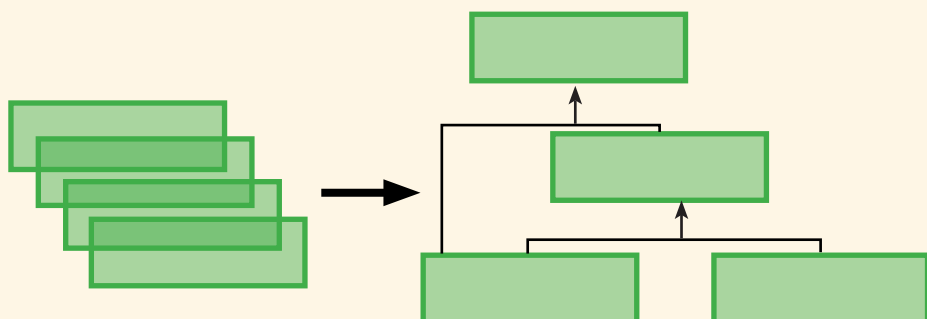
I problemi nell'albero devono essere espressi in termini:

- **oggettivi**, non sotto forma di giudizi personali o di opinioni;
- **negativi**, che rappresentino quindi le situazioni negative e non delle soluzioni;
- **comprensibili** da tutti;
- **specifici**, cioè riferiti a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

Come costruire l'Albero dei problemi

Per costruire il diagramma ad albero, seguite i seguenti passaggi:

- identificate i problemi di base che colpiscono i destinatari;
- identificate i problemi correlati;
- analizzate e identificate le relazioni di causa-effetto;
- indicate con frecce i rapporti di causa ed effetto evidenziandone i legami;
- create una prima stesura dell'albero dei problemi;
- revisionate il diagramma e verificate la completezza, procedendo a eventuali integrazioni;
- verificate la logica di causalità.



Nell'albero vanno collocati tutti i problemi che causano la situazione negativa, anche quelli sui quali il progetto non intende intervenire.

Per un migliore risultato dell'intero processo è opportuno, se risorse e tempo lo permettono, invitare i diversi soggetti interessati dal problema a partecipare al lavoro di costruzione del diagramma: così facendo si ottengono diverse prospettive dello stesso problema.

4. Gli obiettivi generali e specifici del progetto

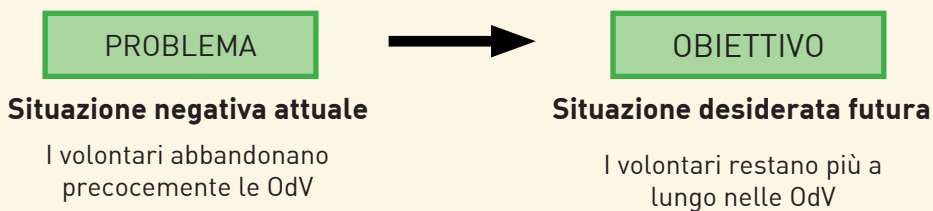
Partendo dall'albero dei problemi, si individuano gli obiettivi da raggiungere e le strategie da attuare. **Gli obiettivi di un progetto si trasformano in risultati concreti**: ecco perché è indispensabile analizzarli attentamente e descriverli chiaramente.

L'analisi degli obiettivi consiste nel tradurre in positivo la realtà negativa visualizzata nell'albero dei problemi.

Gli obiettivi, in quanto ribaltamento dei problemi individuati, sono organizzati anch'essi in un diagramma ad albero che segue una logica di mezzo-fine.

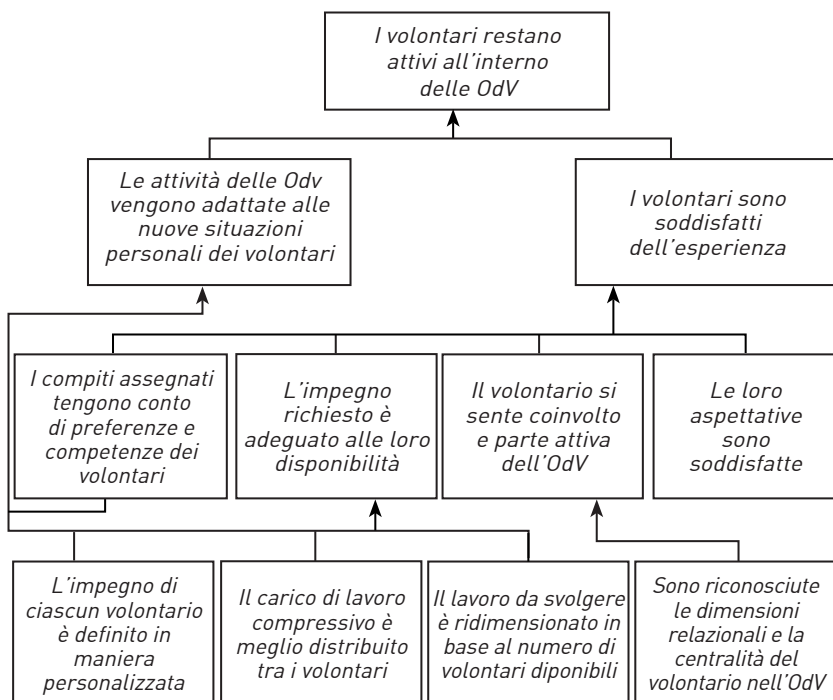
Tecnicamente la sua costruzione è molto semplice: si trasformano le condizioni negative attuali (problemi) in condizioni positive da raggiungersi (obiettivi).

La definizione dell'obiettivo a partire dal problema



L'albero dei problemi e quello degli obiettivi sono quindi strettamente collegati: il progetto deve avere un impatto sulla situazione negativa analizzata nell'albero dei problemi e deve operare una sua trasformazione in una situazione positiva auspicata, illustrata nell'albero degli obiettivi. A ogni problema "quindi" corrisponde un obiettivo.

L'albero degli obiettivi del progetto Coltivare il volontariato



Gli obiettivi descritti nell'albero non rappresentano ancora gli obiettivi del progetto.

L'albero include tutti gli aspetti positivi (obiettivi) qualora si intervenisse su tutti i problemi individuati. Generalmente, però, un progetto non può risolvere tutti i problemi: più realisticamente si devono operare delle scelte sugli ambiti di intervento.

La scelta di quali interventi attuare (strategia) è basata principalmente su:

- grado di raggiungimento di benefici reali per i destinatari (efficacia);
- complementarietà rispetto ad altre iniziative presenti o programmate;
- interesse strategico del proponente;
- risorse disponibili (umane, finanziarie, strumentali);
- analisi costi-benefici (efficienza);
- sostenibilità, intesa come durata dei benefici nel tempo.

Il progetto non mira mai alla soluzione di tutti i problemi, ma alla scelta consapevole di un obiettivo ben circoscritto alla portata dell'organizzazione.

Possiamo introdurre una distinzione tra obiettivi generali e obiettivi specifici. Gli **obiettivi generali** riflettono la priorità assoluta del progetto e costituiscono la sua ragion d'essere. Essi forniscono anche i principi ispiratori che stanno alla base del progetto. Perciò gli obiettivi generali non devono essere modificati in corso d'opera: una loro variazione comporterebbe un cambiamento radicale del progetto.

Gli **obiettivi specifici** si traducono concretamente in risultati. Essi devono fornire una chiara idea delle attività e dei risultati del progetto.

Un modo semplice per fissare le caratteristiche di un buon obiettivo è ricordarsi la parola inglese **SMART**.

Specifico	esprime chiaramente ciò che sarà concretamente realizzato; è rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività
Misurabile	contiene degli indicatori per misurare e valutare il raggiungimento dei risultati
Accessibile	è raggiungibile sulla base delle risorse disponibili
Realistico	è realizzabile nel contesto specifico
Temporalizzato	è riferibile a un arco temporale determinato

La scelta di obiettivi SMART permette:

- in fase di pianificazione del progetto, di definire con precisione le attività, i risultati, le risorse;
- in fase di realizzazione, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione;

- nelle fasi di realizzazione e conclusione, di monitorare e valutare in maniera precisa e oggettiva i risultati del progetto e il raggiungimento degli obiettivi.

Come esprimere gli obiettivi

Quando identificate gli obiettivi durante la preparazione di un piano del progetto, utilizzate la parola SMART come una check list, per verificare se gli obiettivi sono ben espressi:

- S: avete indicato chiaramente il contesto sociale di riferimento? Avete indicato i beneficiari delle azioni?
- M: è chiaro come valutare il raggiungimento degli obiettivi?
- A: le risorse finanziarie e le competenze di cui dispone l'associazione sono sufficienti?
- R: avete verificato che non ci siano ostacoli al raggiungimento degli obiettivi?
- T: sono stati previsti i tempi entro i quali raggiungerli?

5. I beneficiari del progetto

L'identificazione dei beneficiari del progetto va di pari passo con l'indicazione degli obiettivi specifici. Se nel momento in cui è stata concepita l'idea di progetto si è prefigurato a chi ci si rivolgerà, ora **è necessario descrivere in maniera dettagliata i beneficiari delle azioni, il loro numero e le loro peculiarità** (l'aspetto socio-demografico, le abitudini, i valori, i riferimenti locali, ...).

Definire con precisione a chi è rivolto il progetto, facilita la programmazione di attività mirate e il coinvolgimento dei beneficiari.

I beneficiari possono essere diretti o indiretti: i primi sono coloro che vengono direttamente coinvolti nelle attività del progetto, i secondi sono coloro che, pur traendo beneficio dal progetto, vengono coinvolti di riflesso.

6. Le attività e i risultati del progetto

Attraverso l'analisi dei problemi sono stati fissati gli obiettivi e i risultati del progetto. Ora è necessario pensare attraverso quali azioni raggiungerli. In fase di ideazione si inizia, perciò, a definire le attività, i prodotti e i servizi da realizzare, i destinatari, le metodologie del progetto.

Con “attività” si intende il piano di lavoro, l'insieme di azioni che renderanno possibile la realizzazione del progetto.

Le attività di un progetto stanno ai risultati e agli obiettivi come i mezzi ai fini. Tra obiettivi/risultati e attività dovrà esserci, perciò, una stretta correlazione: per il raggiungimento di ciascun obiettivo è necessario prevedere la realizzazione di una o più attività che porteranno al raggiungimento dei risultati prefissati e, viceversa, ogni attività dovrà mirare al raggiungimento di un risultato e quindi di un obiettivo del progetto.

Cosa ancora più importante è ricordare che mezzi e fini non coincidono. Quindi, è sbagliato confondere o identificare obiettivi specifici con risultati o attività. Questo errore avviene molto spesso in progettazione, da un lato perché l'analisi degli obiettivi non è stata fatta in maniera accurata, dall'altro perché la concretezza delle attività ha spesso il sopravvento sull'intangibilità degli obiettivi.

Ad esempio, capita di leggere che l'obiettivo di un progetto è la realizzazione di una campagna di sensibilizzazione: in questo modo obiettivo e attività si appiattiscono l'una sull'altro, tanto che il progetto può dirsi concluso con successo se la campagna di sensibilizzazione è stata conclusa. È evidente, invece, che giudicheremo positivamente una campagna di sensibilizzazione (attività) se sarà riuscita a sensibilizzare il numero di persone previste (risultato) e a influire così sul comportamento delle persone (obiettivo).

In questa fase è anche necessario iniziare a “riempire di contenuto” il progetto, a delinearne gli elementi generali. **Assieme alle attività saranno perciò meglio definiti i prodotti e i servizi.** Questi sono detti anche deliverable o output di progetto e si colloca-

no a livello dei risultati. Per ciascuno di essi, si cercherà di definire le caratteristiche principali, le qualità, le quantità, e i destinatari.

Generalmente quando si parla di **risultati**, si distingue tra:

- **output**, ovvero risultati tangibili derivanti dalle attività sviluppate. Poiché molti progetti creano prodotti/servizi destinati a beneficiari non direttamente coinvolti nella loro definizione e produzione, consigliamo, per evitare che essi non siano rispondenti alle reali necessità o aspettative dell'utenza, di identificare chiaramente i loro utilizzatori. Solo così si raggiungerà il risultato desiderato;
- **outcome**, ovvero cambiamenti che si verificano a livello di comunità, istituzioni e condizioni sociali come risultato dello sviluppo delle attività e degli output del progetto.

In questa fase è utile anche **stabilire qual è la metodologia che informa il progetto, ossia il modo in cui le diverse attività saranno realizzate per raggiungere gli obiettivi.**

La metodologia ha a che fare con un approccio e un concetto globale: essa determina le modalità in cui le attività saranno organizzate. È importante che obiettivi e risultati, metodologie e attività siano coerenti tra di loro e riconducano il progetto alle sue motivazioni originarie.

Infine, già ora è utile riflettere sulla **dimensione temporale ed economica del progetto.**

Ogni progetto ha un inizio e una fine determinati e quindi una durata precisa. Nella fase di ideazione è necessario indicare – anche in maniera generica – quando dovrebbe essere realizzato il progetto e/o quale dovrebbe essere la sua durata.

Inoltre, è necessario capire quanto potrebbe costare il progetto complessivamente e quali potrebbero essere le sue entrate.

Entrambe queste indicazioni sono spesso vincolate da un bando per la richiesta di finanziamenti. Se le esigenze di progetto non dovessero collimare con i vincoli del bando, è necessario riflettere sulla migliore strategia da adottare: ridurre il progetto, oppure chiedere il finanziamento solo per una sua parte, oppure rinunciare a presentarlo.

Capire quanto durerà il progetto, quando dovrebbe svolgersi o quanto potrebbe costare è essenziale per prendere una decisione in merito alla sua fattibilità.

Come scegliere un buon approccio

Per definire le attività e i risultati del progetto potete prendere spunto da diverse fonti:

- ispiratevi alle esperienze passate che la vostra associazione o i vostri partner hanno già realizzato;
- se possibile confrontatevi con i beneficiari del progetto e coinvolgeteli;
- verificate se esistono progetti simili al vostro per problemi trattati e obiettivi scelti (buone prassi).

Siate realistici e concreti: sarete voi a realizzare il progetto!

7. Chi è coinvolto nel progetto. La progettazione in rete.

Nell'attuazione di un progetto il coinvolgimento di altre organizzazioni e istituzioni garantisce:

- il raggiungimento di un più ampio numero di beneficiari;
- l'ottimizzazione delle risorse;
- una maggiore visibilità delle attività;
- la creazione di una rete di relazioni a sostegno del progetto;
- la sostenibilità e riproducibilità del progetto.

Per definire gli attori di un progetto si utilizzano diversi termini che spesso variano di significato secondo il contesto in cui vengono usati: si parla, infatti, di promotori, organizzatori, capofila o leader di progetto, co-organizzatori o partner, sponsor e sostenitori.

**Promotore
o leader del
progetto**

è l'organizzazione che concepisce, dirige e gestisce il progetto, assumendosi la responsabilità organizzativa, amministrativa e finanziaria dello stesso.

Co-organizzatore o partner	indica un'organizzazione impegnata in maniera operativa a realizzare una parte specifica del progetto, condividendo talvolta – ma non necessariamente – la responsabilità gestionale e finanziaria del progetto, limitatamente ai suoi compiti.
Sponsor	indica un soggetto coinvolto in termini esclusivamente economici nella realizzazione del progetto, attraverso la concessione di un contributo in denaro, la prestazione di un servizio o la concessione di un bene in natura.
Sostenitore	indica colui che, pur non operando all'interno del progetto né sostenendolo economicamente, è in grado di influenzare la sua buona riuscita per il solo fatto di avallarlo pubblicamente (ad es. attraverso un patrocinio, una lettera di interesse).
Beneficiario	indica il soggetto cui è rivolto l'intervento e dal quale ne trarrà beneficio. Il suo coinvolgimento consente un'analisi più attenta del problema, poiché egli porta la testimonianza di chi vive quel problema in prima persona. Possono essere diretti o indiretti.
Stakeholder (o portatore di interesse)	indica chiunque possa avere un interesse nel successo o nel fallimento del progetto. Riunisce i promotori, gli organizzatori, i sostenitori, ma anche i beneficiari o destinatari del progetto, la collettività, e gli (eventuali) "avversari".

Nella definizione della rete di organizzazioni da coinvolgere si deve fare in modo che la loro presenza sia funzionale (un partner dovrebbe portare con sé delle competenze e delle risorse utili alla realizzazione del progetto) e pertinente (ogni partner deve avere un ruolo specifico nel progetto).

Per valutare il contributo di un partner può essere utile chiedersi come cambierebbe il progetto senza il suo apporto: sarebbe necessario trovare un sostituto? il suo compito potrebbe essere assunto da un altro partner? quanto costerebbe, in termini di efficacia e di efficienza del progetto, tale eventualità?

La costituzione di un partenariato ampio e variegato può rappresentare un punto di forza del progetto, ma pone anche delle criticità nella sua gestione, quali:

- la complessità della rete aumenta con la varietà dei partner e del loro ruolo e, di conseguenza, anche la gestione dei rapporti e delle persone;
- il lavoro di coordinamento aumenta in base al numero di partner (contatti, incontri, aggiornamento delle informazioni...);
- le occasioni di divergenze e di conflitti aumentano, in quanto ogni partner è portatore di propri valori, identità, visioni e modi di operare.

Ciononostante, **progettare in partenariato è uno dei segreti del successo di un progetto**. Non solo perché consente di avere maggiori possibilità di approvazione della proposta – la richiesta di costituire un partenariato di organizzazioni pubbliche e private che si confrontino sulle tematiche del progetto è ormai presente in ogni bando –, ma anche perché permette di qualificare gli interventi, promuovendo ed esprimendo una strategia condivisa.

In particolare, la progettazione dialogica e la concertazione, come metodo, svelano molteplici vantaggi:

- **il problema è analizzato da più punti di vista**, gli obiettivi e le strategie vengono identificati coerentemente rispetto ad altri programmi, progetti, interventi presenti nel territorio di riferimento;
- **il partenariato sviluppa il senso di appartenenza** a un contesto, a una realtà sociale, a una cultura, consolidando il rapporto tra comunità, organizzazioni pubbliche e private. Il progetto è il prodotto, quindi, di un processo di negoziazione e di scelte oculate che mirano a raccogliere il più ampio consenso da parte del territorio;
- **la partecipazione rafforza la “capacitazione” (empowerment) delle persone partecipanti alla rete** nei processi decisionali che li riguardano. Gli attori della comunità e gli utenti stessi

entrano così a far parte di un processo di democratizzazione, secondo un modello che parte dal basso e che funge da volano di apprendimento comune, finalizzato ad aumentare le consapevolezza e il protagonismo di tali soggetti;

- **la sostenibilità del progetto aumenta** perché tutti i partecipanti si fanno carico del suo successo nel breve e medio termine ridefinendo, soprattutto nella fase di realizzazione, gli indirizzi, i metodi e gli strumenti che possono garantire la sua riproducibilità;
- la sinergia tra i diversi partner favorisce, attraverso l'interazione fra le diverse conoscenze e competenze, **l'innovatività delle metodologie e dei prodotti del progetto**;
- **le opportunità di accedere ai contributi e partecipare alla realizzazione di progetti aumentano**: si entra, cioè, a far parte di una rete che può chiedere la collaborazione della vostra organizzazione per lo sviluppo di progetti dei quali non siete direttamente proponenti;
- il criterio dell'efficienza viene applicato nell'uso delle risorse del progetto: **la riduzione e l'ottimizzazione dei costi è resa possibile** dal fatto che gli attori della rete contribuiscono con risorse e mezzi propri (finanziari, materiali, strumentali, umani).

Insomma, promuovere la collaborazione fra organizzazioni che lavorano su tematiche uguali, affini o complementari, e che possono anche essere diverse per tipologia ed esperienza, consente di ottenere risultati di maggior valore.

8. La carta di identità del progetto

A questo punto siamo in grado di compilare la scheda di progetto. Questo documento è di grande utilità perché ci consente di condividere l'idea progettuale con il gruppo di lavoro e presentarla all'esterno a potenziali partner, sostenitori e sponsor.

Ma, forse, l'utilità maggiore risiede proprio nello sforzo di analisi e chiarificazione che la stesura di questo documento impone a chi sta formulando la prima idea di progetto.

Il progetto si concentra sull'obiettivo specifico identificato nel "ramo" dell'albero: "i volontari sono soddisfatti dell'esperienza".

Titolo Coltivare il volontariato

Proponente Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento

Motivazioni Il progetto riguarda le organizzazioni di volontariato del Trentino (complessivamente, più di mille).

In particolare, l'idea nasce dalle richieste pervenute da una ventina di associazioni che hanno lamentato il precoce abbandono di volontari.

Dall'indagine condotta nel 2011 dallo stesso Centro, è emerso che le associazioni spesso incontrano difficoltà nel valorizzare a pieno il contributo dei volontari in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale della propria azione.

L'abbandono da parte dei volontari, anche dopo un breve periodo, è un fenomeno piuttosto diffuso.

Questo accade perché le modalità organizzative sono piuttosto rigide e non incontrano i bisogni individuali dei volontari. Alcuni abbandonano perché l'attività non è più compatibile con gli impegni familiari e professionali. Altri non sempre riescono a vivere la propria esperienza come un momento di crescita personale e professionale, e quindi lasciano l'associazione demotivati.

Il volontariato rappresenta un serbatoio enorme di potenzialità e risorse che una cattiva gestione potrebbe interamente vanificare.

Per ridurre il più possibile il turn over si potrebbe passare attraverso una doppia azione:

- adottare politiche di selezione, formazione, valutazione della risorsa umana volontaria e un accompagnamento costante individuale;
- ripensare le strategie organizzative interne all'associazione, per tener conto del punto di vista dei volontari, anche coinvolgendoli nei processi decisionali.

Obiettivi Obiettivo generale del progetto è ridurre il turn over dei volontari delle associazioni di volontariato.

In particolare l'obiettivo specifico è:

- rendere più soddisfacente l'esperienza dei volontari delle OdV coinvolte attraverso metodi e strumenti per l'accoglienza e l'accompagnamento dei volontari con particolare attenzione agli aspetti motivazionali, di identità e appartenenza al gruppo.

Destinatari Le figure chiave sono i referenti di circa 30 associazioni di volontariato, che hanno responsabilità nella pianificazione e gestione delle attività, nonché di coordinamento dei volontari.

Destinatari indiretti del progetto sono i volontari attivi e i potenziali volontari.

Attività

- Realizzazione di due percorsi formativi: uno per i responsabili delle OdV e uno per i coordinatori dei volontari.
- Creazione e diffusione di un vademecum per la gestione dei volontari.
- Assistenza alle OdV del territorio, su richiesta, per la gestione dei volontari.
- Valutazione a distanza di un anno della diffusione dei modelli organizzativi e di gestione dei volontari presso le OdV, e i benefici derivati per queste e i loro volontari.

Risultati attesi

OUTPUT

- corso di formazione per responsabili OdV di 16 ore
- corso di formazione per coordinatori di volontari di 40 ore
- vademecum disponibile online
- 200 ore di assistenza alle OdV su richiesta

OUTCOME

- cambiamento nelle relazioni tra OdV e volontari in almeno 30 organizzazioni
- acquisizione di competenze da parte dei coordinatori di volontari per una loro gestione ottimale
- adozione di strumenti di selezione, orientamento e accompagnamento dei volontari in almeno 30 organizzazioni
- aumento del livello di soddisfazione dei volontari inseriti nelle OdV coinvolte nel progetto
- riduzione significativa del turn over dei volontari (diminuzione della percentuale di abbandono e allungamento della permanenza nelle associazioni)

Periodo e luogo

Trento e provincia
Durata: 18 mesi

Partners

Comune di Trento – Servizi sociali
Provincia autonoma di Trento – Servizi sociali
Università di Trento – Area dipartimentale di sociologia e ricerca sociale

L'itinerario. La pianificazione di un progetto

Prima di partire, dobbiamo definire i dettagli del nostro viaggio: qual'è l'itinerario che intendiamo seguire, quali le tappe, quale la tabella di marcia, quali mezzi di trasporto, quali i costi.

Lo stesso avviene con qualunque altro progetto. Nella fase di pianificazione, si devono definire nel dettaglio i seguenti elementi:

- le singole attività da realizzare;
- le competenze necessarie per realizzare le attività e quindi le risorse umane;
- i tempi di svolgimento;
- il costo di ogni attività e dell'intero progetto e le modalità per coprire questi costi.

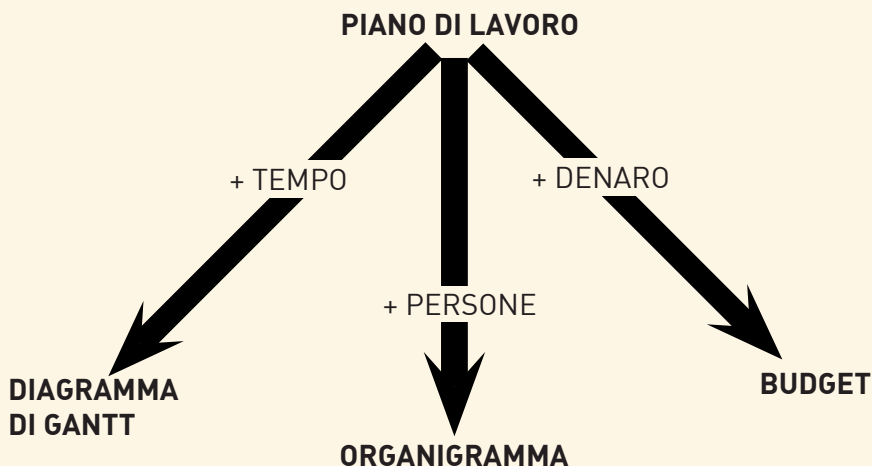
In fase di pianificazione, non solo facciamo una previsione sul progetto futuro, ma stabiliamo indirettamente anche alcuni vincoli che dovranno essere osservati durante la sua realizzazione: questi possono riguardare la durata e il termine ultimo per la conclusione delle attività, il tetto massimo di spesa per ciascuna voce di costo del budget, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi attesi.

Il punto di partenza è la definizione del **piano di lavoro**, a partire dal quale possono essere definite le risorse del progetto: persone, tempo e budget.

- Unendo al piano di lavoro le informazioni sul tempo, è possibile definire lo sviluppo temporale del progetto e costruire il **diagramma di Gantt**.
- Partendo dalle attività suddivise in pacchetti di lavoro è possibile individuare l'**organigramma** del progetto.
- Analizzando ciascun pacchetto di lavoro è possibile stimare i costi e i ricavi del progetto e quindi stabilire il **budget** preventivo.

1. Tracciare l'itinerario. Il Piano di lavoro

La prima cosa da fare è decidere nel dettaglio l'itinerario del nostro progetto, scomponendo il tragitto in tappe per raggiungere la meta desiderata. È questo il primo aspetto da prendere in considerazione quando entriamo nella fase di pianificazione: decidere le attività e i passi che descrivono il percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati prestabiliti.



Per descrivere un progetto, indipendentemente dalla sua complessità e dimensione, e per definirne il campo di azione, risulta efficace suddividerlo nelle sue diverse parti.

La struttura che scaturisce da questo processo di scomposizione viene denominata **piano di lavoro suddiviso in pacchetti di lavoro** (in inglese, rispettivamente "work plan" e "work package"). Il piano di lavoro può essere espresso graficamente attraverso un diagramma ad albero o una tabella, **che analizza le attività del progetto in maniera dettagliata, mettendo in evidenza i rapporti logici di interdipendenza tra elementi posti su diversi livelli gerarchici.**

Le varie azioni sono raggruppate in pacchetti di lavoro al fine di definirne lo scopo complessivo: tutto ciò che non risulta inserito nel piano di lavoro non fa parte del progetto.

Il processo di scomposizione con cui si costruisce il piano di lavoro implica la suddivisione degli elementi maggiori in componenti sempre più piccole, con un grado di dettaglio crescente.

Le caratteristiche essenziali di un buon piano di lavoro sono:

- **l'articolazione a più livelli:** le attività principali sono scomposte in sotto-attività e queste, a loro volta, in attività ancora più specifiche. Il livello di dettaglio che si può raggiungere dipende dalla complessità del progetto: più un progetto è complesso, più sarà articolato il suo piano di lavoro per consentire di avere un quadro chiaro di tutti i passaggi da realizzare;
- **la scansione per obiettivi:** ogni attività è caratterizzata da un risultato intermedio propedeutico allo sviluppo di un'attività successiva;
- **la natura logica, non cronologica, della struttura:** i pacchetti di lavoro non sono fasi temporali successive l'una all'altra, ma blocchetti di attività che sono dipendenti tra loro, tanto è vero che pacchetti di lavoro diversi possono essere realizzati anche contemporaneamente.

Il quadro analitico del piano di lavoro fornisce indicazioni precise sui rapporti di dipendenza tra le azioni (ci sono azioni che possono o devono essere realizzate solo dopo che altre azioni si sono concluse? ci sono azioni che possono o devono essere realizzate contemporaneamente ad altre azioni?) **e sulle risorse necessarie per realizzare ciascuna di esse** (quali figure professionali sono richieste? quali materiali? quali mezzi? quali risorse finanziarie?).

Come costruire un buon piano di lavoro

Per ottenere un piano di lavoro preciso si possono seguire due metodi:

- **dal basso verso l'alto:** elencando tutte le azioni necessarie per attuare il progetto e cercando successivamente di raggrupparle in attività legate tra loro logicamente;
- **dall'alto verso il basso:** suddividendo il progetto in macro-attività e queste in sotto-attività, fino ad arrivare al livello di scomposizione desiderato.

Qualunque sia il metodo seguito, è importante verificare che il piano di lavoro sia:

- **completo**, comprendendo tutte le azioni necessarie;
- **coerente**, affinché le azioni analizzate non siano in contraddizione tra loro;
- **omogeneo**, ossia che tutte le attività siano analizzate con lo stesso grado di dettaglio;
- **leggibile**, evitando di rimanere troppo in superficie senza fornire sufficienti informazioni su ciascuna azione, ma evitando anche di andare troppo in profondità rischiando di perdere la visione complessiva del progetto.

Piano di lavoro (in formato tabellare) del progetto Coltivare il volontariato

LIVELLO 1	LIVELLO 2
1. FORMAZIONE	1.1 Pianificazione e iscrizione
	1.2 Corso di formazione per responsabili di OdV
	1.3 Corso di formazione per coordinatori di volontari
2. VADEMECUM	2.1 Definizione dei contenuti
	2.2 Stesura del vademecum
	2.3 Progettazione grafica
	2.4 Diffusione del vademecum
3. ASSISTENZA	3.1 Definizione delle modalità organizzative
	3.2 Erogazione del servizio di assistenza
4. PROMOZIONE	4.1 Creazione del materiale informativo, del sito web e dei profili su social network
	4.2 Conferenza stampa e attività promozionale di lancio
	4.3 Promozione dei corsi
	4.4 Promozione del vademecum
	4.5 Promozione del servizio di assistenza
	4.6 Aggiornamento di sito web e social network
	4.7 Conferenza stampa e attività promozionale di chiusura
5. VALUTAZIONE	5.1 Valutazione dei corsi di formazione
	5.2 Valutazione del vademecum
	5.3 Valutazione del servizio di assistenza

esempio

2. I compagni di viaggio. Il team di progetto

Una volta definite nel dettaglio le attività da realizzare, gli obiettivi, i risultati intermedi e finali da raggiungere, è più semplice stabilire quali e quante competenze sono richieste per mettere in atto il progetto.

Già in fase di pianificazione è quindi opportuno stabilire, almeno in linea generale, quali sono le professionalità che potrebbero completare il lavoro con competenza e prevedere come coinvolgerle nel team di progetto.

L'analisi delle competenze necessarie a completare le attività permette di:

- stabilire una delle categorie principali del budget: il costo del personale;
- evidenziare la necessità o l'utilità di attivare delle sinergie con altre organizzazioni che possiedono al loro interno proprio quelle competenze ricercate che sono assenti nella propria organizzazione.

Il numero di persone del gruppo di lavoro varia secondo la dimensione e la complessità del progetto.

Il principale criterio di composizione del team deve basarsi sulle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi. È per questo motivo che l'analisi del piano di lavoro fornisce indicazioni essenziali per la definizione della squadra.

Come creare il team di progetto

Per definire correttamente le competenze necessarie a completare le attività previste, è utile porsi alcune domande:

- quante persone sono necessarie per ciascuna attività?
- quali competenze tecniche devono possedere le risorse cui verranno affidati gli incarichi?
- che tipo di esperienza devono aver maturato?
- oltre alle competenze tecniche, le risorse devono avere determinate competenze trasversali?

Il team di un progetto può essere composto da persone già presenti nell'organizzazione, da persone delle organizzazioni partner, da consulenti e professionisti esterni, da volontari.

I volontari sono una risorsa preziosa che deve essere coinvolta in tutte le fasi del progetto. I ruoli e i compiti ai volontari vanno affidati valutando le loro capacità, aspirazioni e propensioni.

Per valorizzare e sostenere appieno il loro lavoro, si potrebbe:

- coinvolgerli sin dall'inizio, riconoscendoli collaboratori a pari titolo di dipendenti e consulenti;
- affidare loro compiti che mettano in risalto le loro competenze e, allo stesso tempo, richiedere loro lo stesso impegno richiesto agli altri;
- elogiare il loro lavoro facendo in modo che il progetto diventi un'opportunità di arricchimento personale, culturale e formativo;
- sottolineare pubblicamente il loro fondamentale apporto.

3. La tabella di marcia. Il diagramma di Gantt

Una volta stabilite le tappe dell'itinerario e i mezzi di trasporto che saranno usati, si può, con una buona approssimazione, fissare la tabella di marcia del viaggio.

Determinare la durata, la data di avvio e di conclusione di tutte le attività del progetto è di cruciale importanza. Il tempo è l'unica risorsa che non si può risparmiare, ma solo usare al meglio nel momento in cui viene consumata.

Per ciascuna azione, si deve quindi stimare:

- la data di avvio;
- la data di conclusione;
- la durata complessiva.

Per fare questa stima ci si può affidare alle proprie esperienze passate o chiedere una previsione a chi sarà incaricato di svolgere le attività nel progetto.

Per stabilire la data di avvio, è opportuno verificare se c'è un momento entro il quale l'attività deve iniziare o prima del quale non può cominciare. I vincoli che definiscono la data di avvio possono

essere di diverso tipo: il rapporto di dipendenza di questa azione rispetto a un'altra che la precede, il condizionamento di eventi esterni al progetto che sono in grado di influenzare (positivamente o negativamente) l'iniziativa, la quantità di tempo richiesta dall'azione e il termine ultimo per completarla.

Analogamente, per la data di conclusione si deve prevedere se esiste un momento entro il quale l'attività deve concludersi o prima del quale non può terminare.

Una volta identificati questi vincoli temporali, si è in grado di associare a ogni azione i tre parametri temporali sopra indicati: data di avvio, data di conclusione e durata.

Come fare una stima dello sviluppo cronologico del progetto

Per fare una previsione attendibile dello sviluppo cronologico del progetto, è bene:

- fare una stima realistica della durata delle azioni, chiedendo consiglio a chi è esperto e si occuperà delle singole attività;
- valutare gli eventi esterni che potrebbero influenzare il progetto;
- tenere in considerazione interruzioni e ritardi (prevedibili e imprevisi) che potrebbero interferire con il piano delle attività.

Per rappresentare graficamente i tempi del progetto si utilizza il **diagramma di Gantt**, ossia **un grafico nel quale a ciascuna attività e sottoattività è associata una barra la cui lunghezza evidenzia graficamente la durata, e le cui estremità indicano data di avvio e di conclusione.**

Il diagramma di Gantt rappresenta quindi il calendario delle attività, utile per pianificare e coordinare le attività in un progetto.

Nel diagramma di Gantt possono essere indicati anche eventi, previsti dal progetto o indipendenti da esso, di particolare rilevanza. Singoli eventi o attività ricorrenti possono essere rappresentati con punti o altri simboli grafici, anziché con una barra.

Il diagramma di Gantt può essere espresso in giorni, settimane, mesi, trimestri o anche in anni: la scelta dipende dalla durata complessiva del progetto, dalla sua complessità e dal grado di precisione che si vuole raggiungere.

Generalmente, l'unità di misura che si adotta per progetti di media durata è il mese.

Il diagramma di Gantt può essere espresso in termini assoluti ("Dicembre 2012", "15/4/2013"), se è noto esattamente quando il progetto sarà avviato. In alternativa, si può esprimere in termini relativi rispetto alla data di avvio che non è ancora nota: si parlerà allora di "Settimana 23", "Mese 5", "Trimestre 1" o "Anno 2" rispetto al giorno 0 di inizio del progetto.

Per la costruzione di un diagramma di Gantt coerente ed esaustivo è assolutamente necessario basarsi sul piano di lavoro, integrandolo con le informazioni sulla tempistica.

4. La cassa comune per il viaggio. Il budget

La pianificazione del viaggio richiede anche la definizione delle risorse finanziarie che servono per sostenerlo. **Sulla base del piano di lavoro è possibile fare una stima verosimile dei costi del progetto: il budget preventivo, costituito dalla previsione delle uscite e delle entrate del progetto.**

Un budget deve rispondere a questi requisiti minimi:

- **chiarezza:** la lettura del budget deve essere facile anche per chi non è esperto di contabilità o non conosce il progetto nel dettaglio;
- **trasparenza:** il budget deve mostrare quali sono i calcoli che hanno portato a stimare l'importo complessivo di ciascuna voce;
- **realismo:** la valutazione dei costi deve essere fatta sulla base dei prezzi reali di mercato, così come le entrate devono essere quantificate con buona approssimazione;
- **prudenza:** il budget deve contemplare un certo margine di sicurezza per poter far fronte anche a spese impreviste o stimate in difetto;
- **efficienza economica:** il budget deve assicurare il minor costo a parità di qualità per ciascun bene, servizio o prestazione in preventivo;
- **sostenibilità economica:** il budget deve rispondere al criterio della parità tra costi e ricavi;
- **sostenibilità finanziaria:** il costo globale del progetto deve essere alla portata dell'organizzazione promotrice, ossia commisurato al suo bilancio di esercizio annuale;

Il diagramma di Gantt del progetto Coltivare il volontariato

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. FORMAZIONE																		
1.1 Pianificazione e iscrizione		■	■	■														
1.2 Corso di Formazione per Responsabili OdV				■	■	■												
1.3 Corso di Formazione per Coordinatori di Volontari				■	■	■												
2. VADEMECUM																		
2.1 Definizione dei contenuti		■																
2.2 Stesura del vademecum			■	■														
2.3 Progettazione grafica					■													
2.4 Diffusione del vademecum								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. ASSISTENZA																		
3.1 Definizione delle modalità organizzative																		
3.2 Erogazione del servizio di assistenza								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. PROMOZIONE																		
4.1 Creazione del materiale informativo, del sito web e dei profili su social network		■																
4.2 Conferenza stampa e attività promozionale di lancio		■	■															
4.3 Promozione dei corsi		■	■															
4.4 Promozione del vademecum						■	■	■										
4.5 Promozione del servizio di assistenza								■	■	■								
4.6 Aggiornamento di sito web e social network			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.7 Conferenza stampa e attività promozionale di chiusura																		■
5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE																		
5.1 Valutazione dei corsi di formazione					■			■										
5.2 Valutazione del vademecum								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5.3 Valutazione del servizio di assistenza								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- **flessibilità**: nella stesura del budget si deve tenere in considerazione anche la possibilità (tutt'altro che remota) che si verifichino degli scostamenti nel corso dell'attuazione del progetto.

Le voci di ricavo e di spesa sono generalmente raggruppate in categorie che variano a seconda del progetto.

Le principali categorie di spesa sono:

- personale (salari, oneri sociali e previdenziali per dipendenti e consulenti esterni);
- acquisto materiale non durevole;
- acquisto, noleggio, leasing, quota di ammortamento per attrezzatura tecnica e materiale durevole;
- locazione di spazi e utenze (acqua, gas, luce, telefoniche);
- viaggio, trasferte, vitto e alloggio;
- promozione, comunicazione, diffusione dei risultati;
- oneri finanziari (fidejussioni, assicurazioni, ecc.);
- costi generali non direttamente imputabili al progetto (come spese telefoniche, utenze, locazioni di spazi non espressamente affittati per il progetto, ecc.).

Le principali categorie di entrata sono:

- contributi da enti, istituzioni pubbliche o private;
- sponsorizzazioni private;
- entrate generate dal progetto;
- co-finanziamento da parte dell'ente promotore e dei partner di progetto;
- atti di liberalità e raccolte fondi.

Il budget è sempre composto di costi e ricavi, voci in uscita e in entrata, e complessivamente deve essere in pareggio.

Nella costruzione del budget è fondamentale distinguere tra costi diretti e costi indiretti: i **costi diretti** sono tutte quelle uscite che saranno sostenute se e solo se il progetto sarà realizzato, mentre i **costi indiretti** sono quelli che, pur essendo necessari per l'attuazione del progetto, sono in ogni caso sostenuti dall'organizzazione, indipendentemente dall'avvio del progetto. Questa distinzione permette di capire in che misura il progetto utilizza risorse già disponibili o comunque già impegnate a prescindere dalla sua realizzazione (costi indiretti) e quanto invece richiede l'impegno di nuove risorse (costi diretti) per le quali è necessario trovare una copertura finanziaria.

Un'altra importante distinzione riguarda il modo in cui ciascuna voce di spesa incide sul costo totale del progetto in relazione alle attività. I costi che non variano all'aumentare o diminuire delle attività sono detti **costi fissi**, mentre i costi che aumentano o diminuiscono in proporzione al volume delle attività sono detti **costi variabili**. Questa distinzione è fondamentale nel momento in cui – durante la fase di pianificazione o persino durante la gestione del progetto – si rendesse necessario rivedere il piano di lavoro.

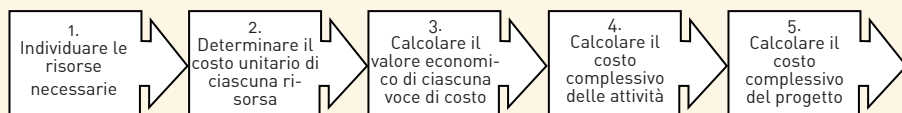
Il budget prende in considerazione i **costi effettivi**, ossia per i quali è previsto un esborso finanziario. I costi cosiddetti “**in natura**” (derivanti da forniture di beni e servizi gratuiti, comprese le prestazioni dei volontari, che per loro natura non sono pagate) di solito non sono inseriti, perché non incidono finanziariamente sul costo complessivo. Solo in determinati casi, è possibile procedere a una stima del loro valore economico, fermo restando che devono essere tenuti ben distinti dai costi effettivi.

Per una stima attendibile di entrate e uscite del progetto, il piano di lavoro costituisce il punto di partenza imprescindibile: aver scomposto le attività in sotto-attività aiuta enormemente a individuare tutte le voci di entrata e di uscita.

Come calcolare il budget preventivo

Per ciascuna attività individuata nel piano di lavoro, seguite i seguenti passi per calcolare i costi del progetto:

- 1) elencate tutte le risorse necessarie per realizzare quanto programmato (personale, beni, servizi, ecc), cercando di definirne la qualità e la quantità;
- 2) per ciascuna risorsa indicate il costo unitario sulla base di preventivi richiesti ad hoc o sulla base di esperienze passate;
- 3) calcolate il valore di ciascuna voce di spesa moltiplicando il prezzo unitario per le quantità della risorsa considerata;
- 4) per ciascuna attività, sommate i costi delle risorse necessarie, ottenendo il suo costo complessivo;
- 5) sommando il costo di ciascuna attività, ottenete il costo globale dell'intero progetto.



Per calcolare le entrate del progetto, si procede in modo analogo, sommando tutte le entrate ipotizzate: da fonti di finanziamento pubbliche e private, dall'autofinanziamento e dalla vendita dei beni e servizi realizzati con il progetto. Il risultato ottenuto rappresenta il totale delle entrate che dovrà essere pari (né superiore, né inferiore) al totale dei costi del progetto.

Esempio di budget del progetto Coltivare il volontariato

USCITE

Pacchetto di lavoro / Voce di costo"

	Unità	Importo unitario	Importo
FORMAZIONE			
Coordinatore progetto	10 gg	€ 75,00	€ 750,00
Segreteria progetto	20 gg	€ 65,00	€ 1.300,00
Docente Corso Responsabili OdV	16 ore	€ 40,00	€ 640,00
Docente Corso Coord. Volontari	40 ore	€ 40,00	€ 1.600,00
Totale FORMAZIONE			€ 4.290,00

VADEMECUM

Coordinatore progetto	6 gg	€ 75,00	€ 450,00
Autore Vademecum #1	20 gg	€ 80,00	€ 1.600,00
Autore Vademecum #2	20 gg	€ 80,00	€ 1.600,00
Grafico	5 gg	€ 80,00	€ 400,00
Totale VADEMECUM			€ 4.050,00

ASSISTENZA

Coordinatore progetto	24 gg	€ 75,00	€ 1.800,00
Segreteria progetto	48 gg	€ 65,00	€ 3.120,00
Consulente per assistenza	200 ore	€ 30,00	€ 6.000,00
Totale ASSISTENZA			€ 10.920,00

PROMOZIONE

Ufficio stampa	18 gg	€ 70,00	€ 1.260,00
Web designer	20 gg	€ 80,00	€ 1.600,00
Grafico	6 gg	€ 80,00	€ 480,00
Stampa depliant	3000 copie	€ 0,20	€ 600,00
Stampa locandine	200 copie	€ 0,50	€ 100,00
Totale PROMOZIONE			€ 4.040,00

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Valutatore	10 gg	€ 120,00	€ 1.200,00
Segreteria progetto	20 gg	€ 65,00	€ 1.300,00
Totale MONITORAGGIO E VALUTAZIONE			€ 2.500,00

USCITE
Pacchetto di lavoro /
Voce di costo”

	Unità	Importo unitario	Importo
COORDINAMENTO			
Resp. amministrativo	10 gg	€ 75,00	€ 750,00
Coordinatore progetto	10 gg	€ 75,00	€ 750,00
Spese generali (pari al 10% dei costi diretti, con arrotondamento)			€ 2.700,00
Totale COORDINAMENTO			€ 4.200,00
TOTALE USCITE			€ 30.000,00
ENTRATE			
Contributo Fondazione Privata (80% costo complessivo)			€ 24.000,00
Cofinanziamento (risorse proprie)			€ 6.000,00
TOTALE ENTRATE			€ 30.000,00

Un budget senza un piano delle entrate è sempre incompleto e non permette di comprendere se il progetto è finanziariamente sostenibile.

Come costruire un buon budget

Alcuni consigli utili per la costruzione del budget:

- tenete in considerazione le diverse opzioni per la fornitura di beni e servizi: acquisto, noleggio, leasing;
- quando calcolate i costi del personale inserite anche gli oneri sociali, assicurativi e fiscali che incidono sul valore finale;
- per la stima dei costi fate riferimento ai costi storici: cosa ci è costato lo stesso bene/servizio precedentemente in un'altra situazione;
- in caso di richiesta di finanziamento, l'ente erogatore potrebbe imporre uno schema di budget, anch'esso articolato secondo capitoli di spesa e di ricavo. Nel trasferire i costi e i ricavi del progetto nello schema di budget proposto dal formulario, fate attenzione a non dimenticare alcune voci di spesa;
- verificate l'adeguatezza delle spese indicate (costo del personale, incidenza delle spese di funzionamento e gestione sul costo totale del progetto, ...);
- dimostrate l'efficienza delle spese, ossia il rapporto tra i costi previsti e il valore del progetto;
- dettagliate le voci di spesa;
- attenetevi rigorosamente alle indicazioni fornite nel bando o nella guida per la redazione dei progetti.

Possiamo distinguere le entrate in base alla loro origine:

Entrate da fonti di finanziamento pubbliche (locali, regionali, nazionali, comunitarie):

- finanziamento attraverso un bando: il progetto viene presentato secondo criteri predefiniti e, se viene ritenuto finanziabile, riceve un contributo;
- finanziamento ad hoc per il progetto: viene deciso di volta in volta, in base alle disponibilità dell'istituzione;
- sostegno in natura di alcune spese.

Entrate da fonti di finanziamento private:

- contributo economico al progetto (sponsorizzazione), in cambio di promozione dello sponsor attraverso l'apposizione di logo, creazione di inserzioni pubblicitarie... sul materiale di diffusione del progetto;
- contributo in natura (sponsorizzazione tecnica), in cambio di promozione dello sponsor attraverso l'apposizione di logo, creazione di inserzioni pubblicitarie... sul materiale di diffusione del progetto;
- contributo erogato attraverso programmi di finanziamento di progetti, in maniera analoga a quanto succede per i bandi pubblici: è questo il caso di molte fondazioni bancarie.

Cofinanziamento:

- entrate generate dal progetto: talvolta, un progetto prevede la realizzazione di prodotti e servizi che vengono venduti per il sostentamento del progetto stesso. La vendita di bibite durante la festa prevista in un progetto è un caso tipico. Per la determinazione di queste entrate si procede in maniera del tutto analoga a quanto visto per le uscite: si individuano i prodotti o i servizi che possono produrre entrate, si quantificano, si fissa il prezzo unitario e si procede al calcolo;
- cofinanziamento diretto: promotore e partner del progetto possono coprire parte delle uscite con fondi propri. Nel caso di più partner, non esistono regole precise per fissare le quote di cofinanziamento. Caso per caso, le organizzazioni concordano le quote.

Ricordiamo infine, come già fatto sopra per i costi, che spesso i programmi di finanziamento pongono dei vincoli ben precisi anche sulle entrate. I più frequenti sono:

- il divieto di generare entrate attraverso il progetto;
- il divieto di sommare più contributi pubblici;
- l'obbligo di cofinanziare direttamente il progetto per una percentuale minima (fissa o variabile).

Andata.

La realizzazione di un progetto

Siamo ormai pronti: la meta e il tragitto sono stati fissati, i mezzi di trasporto individuati, i compagni di viaggio scelti, le valige preparate. È ora di partire! Il lavoro di ideazione e pianificazione è, infatti, finalizzato a realizzare e completare il progetto e a raggiungerne gli obiettivi.

1. Le attività trasversali di un progetto

Alle vere e proprie attività pensate per ottenere i prodotti/servizi del progetto, si affiancano quelle cosiddette “**trasversali/gestionali**” che lo accompagnano per tutta la sua durata e che si eseguono pressoché in tutti i progetti, indipendentemente dalla loro natura e dai loro obiettivi. Si tratta della gestione, della comunicazione, del monitoraggio e della valutazione del progetto. Il loro **scopo è assicurare una gestione corretta ed efficace del progetto** attraverso processi e metodi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi.

In fase di realizzazione, quindi, si mettono in atto anche determinate misure necessarie al coordinamento delle diverse fasi del progetto, alla gestione del team, alla promozione delle attività, alla disseminazione e valutazione dei risultati.

Ogni progetto, inoltre, richiede attenzione agli aspetti amministrativi ed economico-finanziari: stipulare contratti, tenere la contabilità, assolvere gli obblighi di legge in termini di assicurazioni, oneri sociali e previdenziali per le persone assunte...

Accanto a queste operazioni, vanno considerate anche le specifiche attività di gestione del progetto eventualmente richieste dall'ente finanziatore come, ad esempio, la stipula del contratto o della convenzione, l'accensione di una fideiussione, la preparazione di relazioni sulle attività e sul piano economico-finanziario, secondo le scadenze prefissate.

Poiché è essenziale che i prodotti e i risultati corrispondano a quelli previsti inizialmente, che gli obiettivi prefissati siano raggiunti e che i vincoli temporali ed economico-finanziari siano osservati è necessario mettere in atto processi di monitoraggio e valutazione.

Il monitoraggio consente di osservare e misurare l'andamento del progetto in modo da identificarne, in tempo, le potenziali problematiche e intervenire, se necessario, con azioni correttive affinché obiettivi e vincoli siano rispettati.

Riassumendo, possiamo dire che ogni progetto prevede la messa in opera delle seguenti azioni:

- realizzazione delle attività programmate;
- coordinamento e gestione del gruppo di lavoro;
- comunicazione e promozione del progetto, delle attività e dei risultati;
- gestione amministrativa e contabile;
- monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati.

Queste azioni, al pari di quelle che costituiscono il cuore del nostro progetto, necessitano di una precisa pianificazione: è necessario stabilire chi se ne occupa, quando attuarle, quali risorse economiche abbiamo a disposizione.

Esse devono essere pianificate con cura come tutte le altre, adottando gli strumenti di progettazione presentati nel capitolo precedente: piano di lavoro, diagramma di Gantt e budget.

2. Comunicare il progetto

In tutti i progetti è presente l'esigenza di comunicare. Possiamo voler promuovere il progetto, una singola iniziativa o diffondere un messaggio specifico. Possiamo voler informare i destinatari di una proposta o di un nuovo prodotto realizzato, magari convincerli a partecipare e aderire a una nostra proposta. Possiamo voler dare la massima diffusione ai risultati del progetto.

Qualunque sia il nostro scopo, un'efficace attività di comunicazione e promozione richiede l'analisi di una serie di variabili che influiscono o determinano le scelte finali.

Innanzitutto, si deve quindi stabilire **qual è l'obiettivo specifico che ci prefiggiamo, il messaggio che vogliamo comunicare e i suoi destinatari**. La scelta del linguaggio o dei linguaggi dipenderà sostanzialmente da queste tre variabili. Quando pensate all'obiettivo, cercate di capire quali reazioni vi aspettate dal destinatario: deve prendere atto dell'informazione, cambiare la propria idea, partecipare, invitare altri o attivarsi in altro modo?

Per quanto riguarda il messaggio, è importante definire quali sono **gli elementi informativi che si intendono veicolare e il "tono" che si vuole usare**. Sarebbe meglio ridurre al minimo i dati da trasmettere, limitandosi agli elementi chiave. Il "tono" del messaggio viene costruito attraverso le leve permesse dal mezzo di comunicazione: l'uso di colori, di font, la scelta di parole, di immagini, di suoni e musiche; la loro combinazione e la loro sequenza temporale.

Circa i destinatari della comunicazione, è bene ricordare che non sempre coincidono con i destinatari delle nostre iniziative. Ciò è evidente quando pensiamo a una proposta che si rivolge ai ragazzi, ma si comunica attraverso ai loro genitori e insegnanti. Molto spesso si ha a che fare con degli intermediari o mediatori che si inseriscono tra noi e i destinatari finali dell'intero processo comunicativo.

Dobbiamo quindi scegliere quali canali di comunicazione, o media utilizzare. Più la scelta sarà coerente rispetto ai destinatari finali e al tipo di messaggio che si vuol far arrivare, più la comunicazione sarà efficace.

La rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha cambiato radicalmente il panorama dei media, aumentando il numero di canali e di supporti disponibili (blog, social network; smartphone e tablet), ma ha inciso soprattutto sulle dinamiche relazionali.

Nel pensare il piano di comunicazione è importante essere al corrente delle principali novità:

- è sempre più evidente che **comunicare non è solo dare informazioni**, ma convincere il destinatario a mettere in atto una

serie di azioni che vanno al di là del semplice leggere la notizia: condividere, segnare in agenda, annunciare la propria partecipazione, iscriversi, senza di fatto mai cambiare il canale;

- **il messaggio non è più unidirezionale** (dal mittente al destinatario), ma bidirezionale: anche il destinatario può rispondere sul medesimo canale, con testi, immagini, video, e azioni;
- **il messaggio si diffonde più facilmente in maniera reticolare:** una volta c'era il passaparola, ora quando si commenta o clicca "Mi piace", altri destinatari vedono l'azione ed entrano in contatto anche con il messaggio che l'ha originata;
- **i canali di comunicazione sono integrati tra di loro**, spesso in maniera automatica (attraverso soluzioni informatiche ad hoc, per cui quello che scrivo su un blog, viene immediatamente diffuso su Twitter e su Facebook); spesso, con scelte strategiche di comunicazione (ad esempio, il titolo di un progetto nasce già come nome del dominio internet);
- **il messaggio si può leggere/vedere in tempi e luoghi prima impensabili** (quando sono con amici, attraverso lo smartphone, oppure mentre sto visitando per lavoro un sito internet sul quale compare la pubblicità);
- **il grado di personalizzazione del messaggio a seconda del destinatario è molto più elevato:** si può inviare una mail a migliaia di destinatari, intestandola individualmente con un "cara Maria" o "caro Giovanni"; modificare il contenuto e l'aspetto di un sito in base alla località del visitatore, al tipo di strumento a sua disposizione (PC, tablet, smartphone), oppure in base alla categoria cui appartiene, ricordando le scelte fatte la prima volta che ha visitato il sito.

Possiamo distinguere i seguenti ambiti della **strategia di comunicazione**, benché la loro separazione sia più teorica che pratica.

Ufficio stampa: in questo caso l'organizzazione (attraverso un ufficio stampa) entra in contatto con le testate giornalistiche (TV, radio, quotidiani, periodici, web) e le agenzie di stampa per diffondere un messaggio. Il messaggio viene costruito tenendo conto del lettore finale e del media sul quale apparirà, sia per i testi che per le immagini a corredo.

Nelle attività di ufficio stampa rientrano:

- la diffusione di comunicati stampa;

- l'organizzazione di conferenze stampa;
- l'organizzazione di interviste e servizi ad hoc;
- la cura dei rapporti con i giornalisti;
- la gestione di cartelle stampa e rassegne stampa.

Pubblicità: in questo caso l'organizzazione crea un messaggio pubblicitario che viene pubblicato, a pagamento, su diversi media. Il messaggio può essere veicolato attraverso:

- inserzioni pubblicitarie su quotidiani, periodici, radio, TV e siti web;
- video proiettati su schermi cinematografici o su circuiti TV chiusi;
- locandine e manifesti affissi in spazi pubblici;
- dépliant, brochure, cartoline e altro materiale distribuito o diffuso in luoghi pubblici o privati;
- siti web, blog e profili o pagine sui social network.

Anche in questo caso la scelta del canale è fatta sulla base dei destinatari e il messaggio è costruito tenendo conto delle specificità del canale.

Relazioni pubbliche/esterne: è possibile rivolgere direttamente il messaggio a destinatari con i quali c'è già una relazione, attraverso mailing list create nel tempo, contatti nei social network, iscritti a siti e blog. In questi caso, le modalità di diffusione sono le più varie:

- posta tradizionale;
- email singole o mailing list;
- SMS / MMS;
- azioni di "condivisione", "invito" e simili, rese possibili dai social network.

Date le infinite possibilità, si potrebbe essere tentati di perseguire tutte le strade. Anche se molti servizi di comunicazione sono gratuiti, o a costi ridotti, e accessibili facilmente a tutti, ricordate però che per attuare strategie di comunicazione efficaci, è necessario dedicarvi **tempo, cura e professionalità** e investire in termini di lavoro e risorse finanziarie.

Il consiglio è di valorizzare ciò che già si possiede (la riconoscibilità di un nome o logo, il proprio sito, il proprio profilo o pagina sui social network, le relazioni maturate con i giornalisti), e cercare di volta in volta la soluzione tecnicamente più semplice ed economicamente più vantaggiosa per allargare i mezzi a vostra disposizione.

Infine, ricordate che le competenze grafiche e informatiche oggi sono molto più diffuse di una volta, e probabilmente tra i volontari c'è qualcuno che coltiva queste passioni e saprebbe come lanciare un progetto, rilanciare l'immagine dell'organizzazione, creare un sistema di comunicazione con l'esterno e con l'utenza dei vostri servizi.

Infine, non sottovalutate **i tempi della comunicazione**, tenendo conto non solo delle esigenze del progetto, ma soprattutto dei tempi propri di ciascun canale di diffusione: pubblicare su Twitter è immediato, su un sito può richiedere pochi minuti, su un quotidiano qualche giorno, su una rivista almeno una decina di giorni, far arrivare una lettera altrettanto, mentre inviare una newsletter cartacea può richiedere più tempo ancora.

Considerate anche quali messaggi – diffusi attraverso canali diversi – devono giungere contemporaneamente per rinforzarsi reciprocamente e quali invece non devono sovrapporsi per evitare che l'uno tolga visibilità all'altro.

Il piano di comunicazione del progetto Coltivare il volontariato

Per la promozione del progetto, si è deciso di creare un'immagine coordinata, attraverso un logo che rappresenta un albero con chioma e radici che viene annaffiato, per richiamare il titolo del progetto **Coltivare il volontariato**. Si vogliono così rievocare le nozioni di "coltivare", "far crescere", ma anche "prendersi cura". Mostrare le radici significa mettere in evidenza la rete di relazioni tra persone (i volontari) che fanno la forza dell'organizzazione, mentre la chioma richiama i frutti del volontariato: i servizi erogati grazie all'impegno dei volontari. I colori scelti (verde chiaro, azzurro e marrone) sono coerenti con l'immagine dell'albero e suscitano serenità e solidità. Si è scelto una font a bastoni (tipo arial) per la chiarezza e l'essenzialità.

Per la **promozione del progetto** si procederà a:

- pubblicare informazioni nel sito web del proponente, in una pagina appositamente creata, mettendo un banner nell'homepage e aggiornando di volta in volta il sito con le notizie di avvio dei corsi, di pubblicazione del vademecum, di lancio del servizio di assistenza e di chiusura del progetto;

- lanciare una **campagna sulla pagina Facebook** fatta di immagini di alberi reali con un breve commento che presenti le ragioni e gli scopi del progetto;
- organizzare due conferenze stampa, una all'avvio e l'altra alla conclusione del progetto;
- diffondere ai media locali e alle riviste di settore, anche di livello nazionale, un **comunicato stampa**;
- organizzare un'**intervista** con alcuni testimoni chiave (responsabili di organizzazioni di volontariato, volontari e formatori);
- diffondere 200 **locandine** e 3.000 **dépliant** nei principali luoghi di ritrovo per chi si occupa di volontariato: sedi delle OdV, biblioteche e centri culturali comunali, librerie, università;
- pubblicare **sul sito e sui social network** la locandina e il dépliant in formato elettronico.

Per la **promozione dei corsi**:

- inviare delle mail alle organizzazioni di volontariato presenti sul territorio;
- creare **due gruppi su Facebook** a cui gli interessati ai corsi saranno invitati a iscriversi;
- creare **eventi sul calendario di Facebook** e diffondere degli inviti a tutti i contatti.

Per la **promozione del servizio di assistenza**:

- inviare delle **mail** a tutte le organizzazioni di volontariato presenti sul territorio;
- pubblicare, periodicamente (una volta al mese), la **notizia del servizio di assistenza sul profilo Facebook**;
- pubblicare, in Facebook, delle **testimonianze scritte** (con foto) di chi ha partecipato ai corsi previsti nel progetto, per richiamare l'attenzione sul servizio di assistenza.

Per la diffusione del **Vademecum**:

- pubblicare il vademecum sui **servizi di condivisione di PDF** (ad esempio, Slideshare, Scribd, Issuu, Google Docs, ...);
- pubblicarlo sul **sito**, in versione scaricabile o con la possibilità di visualizzarlo attraverso i servizi di condivisione;
- inviare delle **mail** a tutte le organizzazioni di volontariato presenti sul territorio indicando il link al vademecum;
- inserire l'informazione sulla disponibilità del vademecum nella sezione News del profilo Facebook e nei gruppi **Facebook**.

Come mettere in evidenza la rete nella comunicazione

Innanzitutto scegliete se preferite che la comunicazione sia gestita da un solo soggetto, in genere il capofila (usando i propri siti, profili e mailing list), o da tutti i partner. Nel caso doveste optare per una comunicazione "a più mani", distribuite i compiti secondo le specificità di ciascun partner e quelle dei loro destinatari. Ogni scelta ha aspetti positivi e negativi. L'importante è che questa scelta sia fatta in accordo con tutti e tenendo a mente la strada più efficace affinché il messaggio raggiunga il destinatario.

Alcune azioni possono valere qualunque sia la strategia scelta:

- inserite i loghi e le diciture corrette di tutti i partner e sostenitori, mettendo in evidenza il loro ruolo (partner attivi, finanziatori, partner tecnici, media partner);
- indicate i link ai siti ufficiali dei partner;
- mettetevi in rete anche sui social network: diventate amici o fan su Facebook, su Google+, Twitter, ecc.;
- attivate reciprocamente azioni di condivisione (commentate, invitate, condividete...).

Una buona strategia comunicativa deve essere in grado di attivare sinergie tra i promotori del progetto garantendo in maniera efficace la circolazione delle informazioni e il raggiungimento dei destinatari delle azioni.

Dovrebbe essere prassi generale concordare con tutti i partner il piano di comunicazione, coinvolgendoli in questa attività, o per lo meno ottenendo il loro consenso su quanto proposto.

Infine, il supporto dei finanziatori e dei sostenitori del progetto deve essere sempre messo in evidenza, sia per riconoscere pubblicamente il loro sostegno, sia per informare l'opinione pubblica della modalità di utilizzo dei finanziamenti.

3. Coordinare il team. I volontari nelle organizzazioni

Ogni progetto è caratterizzato dall'impiego di diverse persone e figure professionali che lavorano assieme per il raggiungimento degli obiettivi. È perciò importante che sin dall'inizio tutte le persone coinvolte conoscano il progetto e ne condividano l'impostazione. È anche opportuno che si individuino linguaggi, metodolo-

gie e strumenti comuni per mettere ciascuno nelle condizione di dare il proprio contributo al lavoro collettivo.

Le persone del team devono innanzitutto svolgere i compiti loro affidati. Tuttavia, il loro contributo non si esaurisce nelle competenze messe in gioco, ma è anche finalizzato alla coesione e alla crescita del team stesso. Non necessariamente, infatti, una squadra di esperti condurrà con successo il progetto. Paradossalmente, potrebbe accadere che funzioni meglio un team con persone tecnicamente meno qualificate, ma più orientate agli stessi obiettivi, integrate e in armonia tra di loro.

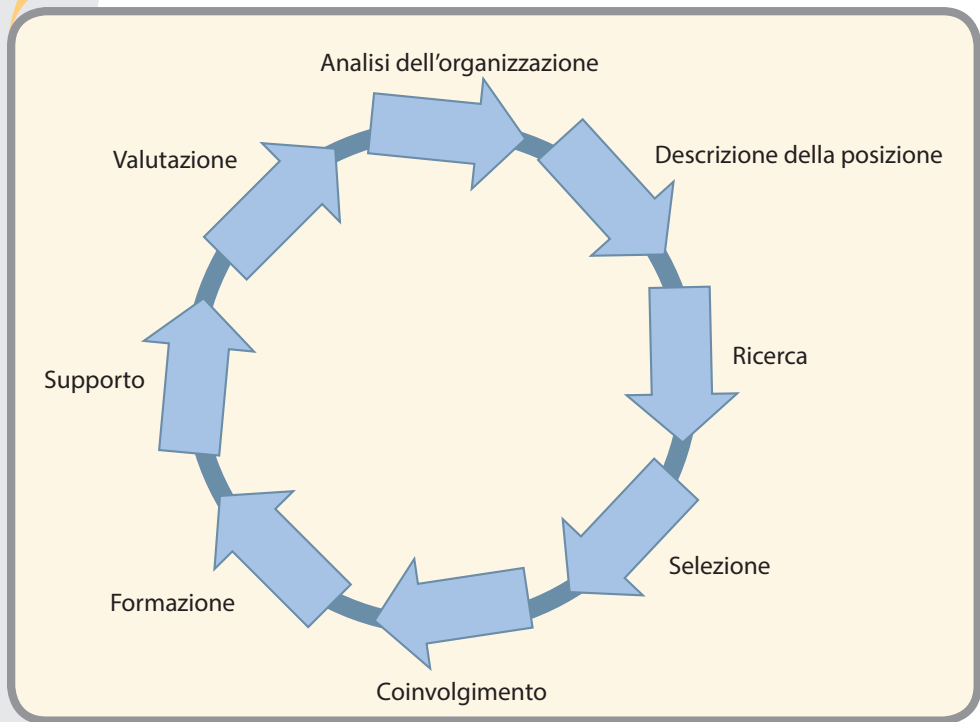
Nel team di progetto delle organizzazioni di volontariato rientrano non solo le figure professionali e i consulenti, ma soprattutto i volontari.

Uno dei problemi principali che incontrano le organizzazioni nel gestire i volontari riguarda la loro permanenza nel tempo all'interno della struttura. Questo aspetto, molto spesso, ha delle conseguenze negative anche nell'attuazione dei progetti. Il ricambio di risorse volontarie può dipendere da diverse ragioni: dal calo della motivazione, alla venuta meno della corrispondenza di valori tra loro e l'organizzazione. Una delle cause principali però è rappresentata dalla **"cattiva gestione dei volontari"**.

Per valorizzare a pieno il contributo dei volontari e per far sì che l'azione volontaria sia una vera e propria esperienza di crescita personale e professionale soddisfacente, è necessario perciò che le organizzazioni si dotino di strategie e strumenti per la gestione dei volontari.

Un programma specifico per la gestione dei volontari permette infatti di:

- identificare chiaramente i requisiti richiesti a un volontario per un determinato compito;
- centrare l'incontro tra le aspirazioni dei volontari e i bisogni dell'associazione;
- comprendere le motivazioni alla base della scelta dei volontari e le modalità per riaccenderle in caso di disaffezione;
- promuovere il coinvolgimento dei volontari nell'organizzazione e il senso di responsabilità, aumentando la loro soddisfazione;
- migliorare il lavoro complessivo dell'organizzazione.



Questo programma prende il nome di **Ciclo di gestione dei volontari**.

Applicando il modello suggerito, un'organizzazione può:

- individuare con precisione, attraverso **l'analisi dell'organizzazione**, le competenze di cui la struttura ha bisogno ed effettuare quindi una ricerca specifica di volontari;
- impostare **una ricerca mirata di volontari** al fine di avvicinare quelli che hanno i requisiti per rispondere ai bisogni organizzativi e che sono motivati ad assumersi l'impegno richiesto;
- nella fase di **selezione**, approfondire la reciproca conoscenza tra volontari e organizzazione: è il momento in cui i candidati chiariscono le loro attitudini e propensioni, e l'organizzazione illustra la posizione e le aspettative;
- inserire efficacemente i volontari nella realtà organizzativa attraverso **un primo percorso di orientamento e un coinvolgimento costante**, che permettono di mantenere alta la loro motivazione, sviluppare il loro senso di appartenenza, consolidare la loro permanenza nelle organizzazioni, limitandone l'abbandono;

- attraverso un programma specifico di **formazione al ruolo**, consentire ai volontari di acquisire gli strumenti e le conoscenze per svolgere al meglio i loro compiti, qualificando le performance dell'organizzazione;
- promuovere azioni di **riconoscimento del lavoro dei volontari** per ribadirne il valore e per rendere manifesta l'utilità del loro impegno di fronte all'organizzazione, all'opinione pubblica, agli utenti;
- avvalersi del supporto di una **figura dedicata al coordinamento e alla gestione dei volontari** capace di trasmettere loro sicurezza e di aiutare l'organizzazione a prevenire eventuali criticità che, se non gestite, potrebbero avere come esito la disaffezione del volontario e addirittura l'abbandono dell'organizzazione;
- **supervisionare il lavoro dei volontari** in modo da verificare se la relazione tra volontariato e organizzazione funziona e sta generando benefici per entrambi e per capitalizzare l'esperienza del volontario alla conclusione del suo percorso: "lasciarsi bene", e mantenere i rapporti con il volontario che per i più diversi motivi ha deciso di non proseguire la sua esperienza, permette all'organizzazione di tenere alta la propria reputazione e al volontario di ricordare con affetto l'organizzazione.

Come organizzare un corso di formazione rivolto ai volontari

Nella progettazione di un corso di formazione descrivete in una scheda i seguenti elementi:

- gli obiettivi che si vogliono raggiungere (cosa si vuole che i volontari sappiano e sappiano fare alla conclusione del corso?);
- i contenuti, la durata e i costi dell'azione formativa. I costi, generalmente, includono il noleggio delle attrezzature (ad es., il proiettore), l'affitto dell'aula, il costo orario dei docenti e i rimborsi spese, il materiale didattico, la cancelleria;
- le metodologie didattiche prescelte;
- i materiali didattici da distribuire;
- la strategia di valutazione dell'ap-
prendimento e della soddisfazione dei volontari.

I requisiti essenziali per una buona progettazione sono la chiarezza negli obiettivi, l'analisi dei fabbisogni formativi, la conoscenza delle caratteristiche dei partecipanti.

Si possono prevedere anche percorsi formativi in più tappe orientate al progressivo sviluppo di competenze: dalla formazione di base a quella specifica per settori di attivazione, fino alla gestione di gruppi o servizi.

Per concludere, possiamo dire che le esperienze più positive si hanno quando un'organizzazione adotta un programma di gestione dei volontari e assegna il compito di attuarlo a una persona dedicata che segue i volontari nel loro percorso di inserimento, orientamento e crescita, favorendo quello scambio di esperienze, di capacità e di opportunità formative che tengono alta la loro motivazione e il loro impegno all'interno della struttura.

Il cambiamento culturale delle organizzazioni si gioca anche sull'adozione e messa in atto di programmi finalizzati a coinvolgere, responsabilizzare e valorizzare i volontari in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale dei propri progetti.

4. Gestire le attività e il budget

La gestione amministrativa di un progetto comprende tutte le azioni previste per legge o da regolamenti organizzativi interni, quali: la stipula di un contratto di lavoro con un collaboratore o un consulente esterno, la registrazione di un contratto di locazione, il versamento dell'IVA e delle ritenute d'acconto, l'inoltro di denunce e dichiarazioni particolari. È importante che tali obblighi siano assolti con la massima cura affinché tutto si svolga nel rispetto della normativa.

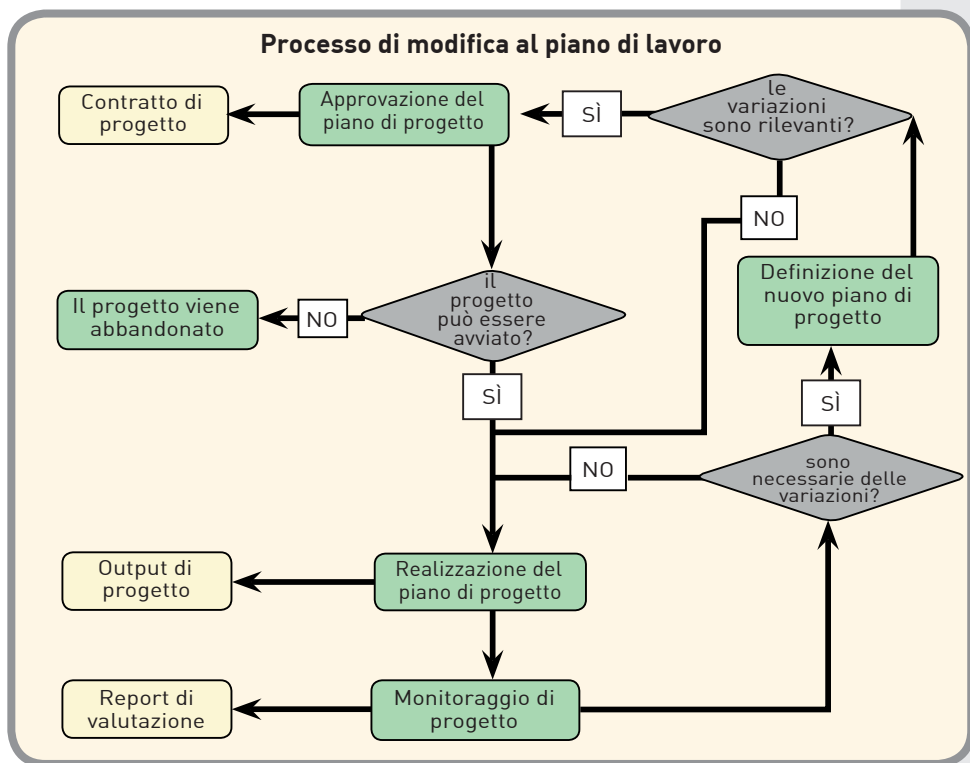
Quando un progetto è realizzato con il contributo di un ente pubblico o privato, esso di norma richiede anche la gestione di un insieme di procedure stabilite dall'ente finanziatore che sono vincolanti per la concessione del finanziamento.

Le procedure più diffuse sono:

- **Stipula di un contratto o di una convenzione** tra l'ente finanziatore e l'organizzazione che attua il progetto, nel quale vengono stabilite le regole e i vincoli per la concessione del contributo. Tali vincoli riguardano sia il progetto (le attività previste, i risultati da realizzare, i tempi di realizzazione), sia le regole per la gestione economico-finanziaria del progetto (ad esempio, i costi ammissibili, gli obblighi di cofinanziamento, i termini per la liquidazione di acconti e saldi di finanziamento), ma anche altri obblighi, quali la consegna di relazioni intermedie e finali, eventuali procedure di variazione del progetto, modalità di promozione del finanziamento.
- **Relazioni intermedie e finali.** Indipendentemente da obblighi

specifici, è buona prassi tenere informato l'ente finanziatore sull'andamento del progetto e sull'utilizzo dei fondi ricevuti. Questa norma assume spesso il carattere di un obbligo previsto dalla convenzione. In tal caso, l'ente finanziatore stabilisce procedure, tempi e modelli di tali relazioni.

- **Richieste di variazioni al progetto.** Anche la pianificazione più accurata e prudente non riesce a prevedere tutti i rischi. Il monitoraggio e la valutazione in itinere possono evidenziare fattori imprevisi (interni o esterni al progetto) e suggerire l'adozione di misure per evitare, affrontare o limitare i danni derivanti da rischi specifici. Molto spesso per modificare il piano di lavoro è necessario informare e/o chiedere l'approvazione all'ente finanziatore.
- **Chiusura del progetto.** Al termine del progetto sono generalmente previsti dei formulari per render conto all'ente finanziatore delle attività realizzate e dei costi sostenuti e ottenere – in caso di approvazione della rendicontazione – il saldo del finanziamento.



Come organizzare un incontro di coordinamento

- Invitate tutte le persone (e solo quelle!) che rappresentano l'organizzazione o che ricoprono un ruolo chiave rispetto alle questioni da discutere.
- Fate coincidere tali incontri con l'inizio o la conclusione di un momento cruciale del progetto (conclusione di una attività, rilascio di un prodotto, chiusura di un evento, ...).
- Organizzate gli incontri né troppo spesso né troppo di rado e pianificatevi con congruo anticipo.
- Stabilite un ordine del giorno.
- Preparate e inviate in anticipo i documenti principali dei quali si discuterà.
- Concludete l'incontro prendendo le necessarie decisioni operative (chi deve fare cosa e quando).
- Redigete un verbale degli incontri.

La gestione economico-finanziaria di un progetto riguarda l'analisi di ricavi e costi, di entrate e uscite, ossia il periodico monitoraggio del progetto rispetto a quanto stimato nel budget di previsione.

Anche nella gestione economico-finanziaria di un progetto non si può prescindere dalle normative e dai regolamenti quali, per esempio: il pagamento degli oneri sociali e previdenziali dei dipendenti e collaboratori, la corretta gestione dell'IVA, il pagamento di tasse e imposte connesse alle attività del progetto, il pagamento dei compensi di dipendenti e collaboratori, il pagamento delle spese. Queste attività rientrano nella gestione ordinaria di un'organizzazione e sono affidate all'ufficio amministrativo-contabile o a una persona con competenze specifiche.

In caso di accesso a contributi regolati da un bando, è molto importante che chi segue la gestione amministrativa e la rendicontazione del progetto sia a conoscenza delle regole specifiche fissate dal bando.

Le principali regole riguardano:

- l'importo massimo di costo del progetto e delle singole categorie di spesa;
- i periodi di ammissibilità delle spese, ossia a partire da quando ed entro quando devono essere impegnate o sostenute le spese;
- l'obbligo di liquidare le spese impegnate per ricevere il saldo finale del contributo;

- il sostenimento di eventuali spese quali assicurazioni e polizze fideiussorie;
- i limiti concessi per eventuali scostamenti rispetto al budget di previsione;
- la documentazione (documenti contabili e formulari) da produrre per ricevere la tranche di pagamento e il saldo finale del contributo.

La collaborazione tra chi si occupa della contabilità e chi coordina il progetto è centrale: il primo ha le competenze per gestire correttamente il progetto sotto i profili di legge, e dispone di tutti i dati contabili necessari per la rendicontazione finanziaria. Il secondo probabilmente conosce più da vicino le regole specifiche stabilite dall'ente finanziatore e sa come imputare le spese rispetto al budget.

Come organizzare la gestione contabile di un progetto

La documentazione contabile di un progetto deve essere trattata al pari della contabilità generale di un'organizzazione. È opportuno che il responsabile di progetto faccia copia della documentazione di progetto e la conservi in archivi specifici: questo permette di tenere sotto controllo la situazione economica e finanziaria e di aver sotto mano tutte le informazioni e i documenti necessari per la stesura di relazioni periodiche e della rendicontazione finale.

Suggeriamo quindi di:

- indicare sulla documentazione originale conservata in amministrazione (fatture, scontrini, ...) se essa è relativa a un determinato progetto (ad es., indicando a matita il titolo del progetto e la quota di spesa imputabile allo stesso), o, meglio ancora, chiedere che la fattura emessa contenga un espresso riferimento al progetto;
- realizzare un protocollo dei documenti contabili in un foglio elettronico contenente tutte le informazioni per identificare il documento e altre informazioni utili per la rendicontazione;
- realizzare un dossier con copia dei documenti contabili riferibili al progetto, classificandoli secondo le categorie di spesa del budget, facilitando così la consultazione di tali documenti da parte del responsabile di progetto;
- conservare nel dossier il budget, le rendicontazioni periodiche e il rendiconto finale.

L'album di viaggio. Il monitoraggio e la valutazione

Durante il nostro viaggio faremo delle foto ai luoghi più affascinanti o curiosi, scriveremo le nostre impressioni sul quaderno all'uscita di un museo oppure commenteremo la qualità dell'hotel sul portale di prenotazione. Qualcosa di analogo accade in ogni progetto, con il monitoraggio e la valutazione.

Il monitoraggio e la valutazione sono due attività distinte, ma strettamente correlate, necessarie per la buona riuscita di un progetto e la capitalizzazione dei suoi risultati. La loro importanza è tale che **ogni progetto dovrebbe prevedere sin dalla sua ideazione un piano specifico di monitoraggio e valutazione**. Tale piano è, ormai, quasi sempre richiesto anche dai formulari delle domande di finanziamento.

1. Il monitoraggio

Il monitoraggio è un procedimento continuo di raccolta di dati e informazioni sull'andamento del progetto che avviene per tutta la sua durata.

I principali scopi del monitoraggio sono:

- fornire un quadro sullo stato del progetto in un dato momento al fine di informare il gruppo di lavoro sul suo andamento e segnalare eventuali problemi e difficoltà;
- fornire dati e informazioni utili ai valutatori, al fine di consentire a questi ultimi di esprimere giudizi sul valore del progetto.

Il monitoraggio può riguardare diversi aspetti di un progetto: le attività, i prodotti e i risultati, i tempi, i costi.

Esso fornisce un primo confronto tra quanto pianificato e quanto realizzato in un dato momento, attraverso la misurazione oggettiva degli scostamenti:

- siamo in ritardo o in anticipo rispetto al calendario delle attività?
- abbiamo speso più o meno rispetto a quanto preventivato? ab-

- biamo ricevuto più o meno rispetto a quanto preventivato?
- quali sono le differenze principali dei prodotti/servizi tra quanto pianificato e quanto realizzato?

Come monitorare il progetto

Al fine di assicurare l'obiettività del monitoraggio, definite già in fase di pianificazione – e comunque all'inizio del progetto – in che modo esso sarà svolto. Perciò:

- prevedete un sistema di monitoraggio semplice: il monitoraggio dovrebbe essere uno strumento utile alla gestione del progetto, non un ulteriore adempimento amministrativo;
- pianificate le attività di monitoraggio: quali aspetti del progetto devono essere monitorati? che tipo di informazioni vanno raccolte? attraverso quali strumenti e modalità? quando dovranno essere rilevati i dati? chi sarà responsabile della raccolta dati?
- fatevi domande semplici: a quale fase del progetto siamo arrivati? quante e quali azioni tra quelle programmate sono state realizzate? quali sono gli esiti delle azioni realizzate? quanto è stato speso finora?
- usate le informazioni: affinché il monitoraggio sia uno strumento utile, i dati raccolti devono essere usati per tenere sotto controllo i tempi, i risultati e il budget del progetto e per migliorare la gestione del progetto.

Il monitoraggio finanziario ha lo scopo di analizzare gli scostamenti tra i costi previsti nel budget e quelli sostenuti in un determinato momento: scostamenti che potrebbero verificarsi nel corso della realizzazione delle attività progettuali, e che potrebbero richiedere di opportune azioni correttive (ad esempio, richieste di variazione all'ente finanziatore; spostamenti di risorse da un capitolo di spesa a un altro).

Al fine di controllare l'andamento finanziario del progetto è opportuno determinare delle scadenze fisse. Se si è realizzato un protocollo dei documenti di spesa su foglio elettronico, è semplice fare le somme, magari utilizzando le funzioni di foglio di calcolo. In questo modo è facile rilevare quanto è stato speso per ogni capitolo e ogni voce di spesa.

Il monitoraggio deve fornire un quadro circa i seguenti indicatori, utili per la valutazione in itinere del progetto:

- l'ammontare per ogni capitolo di spesa del budget;

- gli scostamenti rispetto al budget preventivo;
- l'adempimento di tutti gli obblighi fiscali nei tempi e nelle modalità proprie;
- la disponibilità della documentazione contabile per la rendicontazione finale.

In alcuni casi, se il progetto è stato finanziato, la concessione di un secondo acconto (o successivo) è vincolato al raggiungimento di un certo tetto di spesa e alla presentazione di una relazione intermedia del progetto, comprensiva di rendicontazione finanziaria intermedia.

Il monitoraggio permetterà di valutare se il primo acconto è stato impegnato e/o speso e fornirà informazioni utili per la rendicontazione intermedia.

2. La valutazione

La valutazione è inestricabilmente collegata al monitoraggio, e ne rappresenta il completamento: a partire dai dati raccolti si attiva **un processo di comparazione, riflessione e analisi, tale da consentire di esprimere giudizi in merito alla bontà di ciò che si intende fare, di ciò che si è fatto, di ciò che sarà possibile fare** in futuro sulla scorta di tale esperienza.

Le attività di monitoraggio e valutazione servono per “informare il processo decisionale”, ovvero rendere consapevoli coloro che gestiscono, finanziano, collaborano, decidono, dell'ammontare di attività realizzate (o da realizzare), dei risultati conseguiti (o da conseguire), dei costi sostenuti (o da sostenere), per consentire loro di prendere decisioni fondate sulla conoscenza della situazione.

Gli obiettivi principali della valutazione sono:

- verificare se le azioni intraprese rispondono ai bisogni individuati: un intervento sociale sostenuto da fondi pubblici, in particolare, può essere giustificato solo se soddisfa i bisogni per cui è stato avviato. La valutazione ex ante verifica la reale esistenza di questi problemi (analisi dei problemi) e quella ex post ci informa del risultato negativo o positivo del nostro intervento;
- migliorare gli interventi: la valutazione offre l'opportunità di apprendere cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato, e perché. Le lezioni tratte dall'esperienza, quando ben interpretate

- e interiorizzate, rappresentano dei potenti stimoli al miglioramento della strategia e della modalità di intervento;
- rendere conto dei risultati ottenuti: la valutazione consente di informare gli enti finanziatori, le autorità politiche, i destinatari degli interventi e i cittadini dei risultati ottenuti e della modalità di spesa delle risorse.

La valutazione si rivolge quindi ad almeno tre gruppi di destinatari:

- l'ente finanziatore e gli sponsor, ovvero coloro che sostengono il progetto e, in genere, si aspettano una serie di evidenze in merito al conseguimento degli obiettivi;
- l'organizzazione proponente e i partner, ovvero chi interviene nella gestione concreta del progetto;
- gli stakeholder, ovvero tutti quei soggetti che in qualche modo sono portatori di interessi nell'ambito di intervento del progetto (gli utenti, le forze politico-sociali, i cittadini, ecc.).

La valutazione fornisce dati preziosi anche a chi, un domani, si dovesse trovare a promuovere o gestire progetti analoghi, permettendogli di evitare gli errori illustrati nella relazione di valutazione o segnalati direttamente ai vertici dell'organizzazione. In questo senso **l'attività di valutazione è anche un processo di apprendimento collettivo, nella misura in cui favorisce la riflessione sull'esperienza fatta** e si avvale del coinvolgimento attivo di tutte le forze in campo.

3. I tempi della valutazione

La valutazione si attua durante tutto il ciclo di vita del progetto. Si possono distinguere quattro diverse fasi di valutazione che avvengono in momenti diversi e con obiettivi distinti.

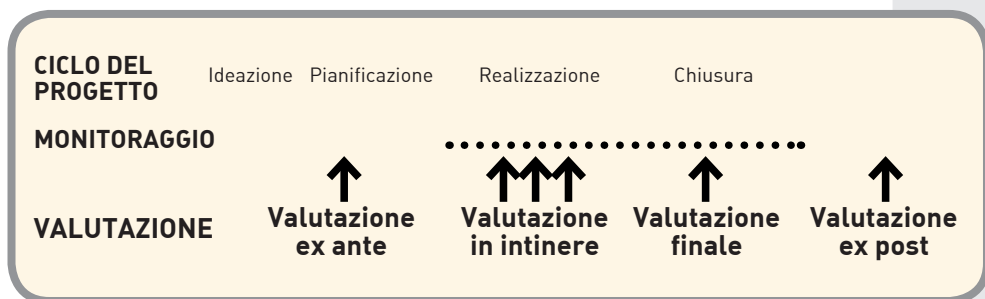
Valutazione ex ante: ha luogo all'inizio del ciclo di vita del progetto, prima della sua adozione. Essa aiuta ad assicurare che l'intervento sia il più pertinente e coerente possibile rispetto ai bisogni individuati durante l'attività di analisi del contesto. Le informazioni raccolte in questo primo momento valutativo vengono messe in relazione con l'ipotesi di progetto, verificando in che misura esso sia in grado di rispondere alle problematiche individuate e apportare un effettivo cambiamento, sia per i destinatari, sia per il contesto.

Valutazione in itinere: viene effettuata durante la realizzazione del

progetto, nei suoi momenti cruciali, in coincidenza con il passaggio da una fase all'altra, o al raggiungimento di un risultato intermedio. Essa dimostra se sono state rispettate le intenzioni originali del progetto e mette in luce anche se gli obiettivi iniziali stanno mantenendo la loro rilevanza. La sua funzione principale è agevolare aggiustamenti in corso d'opera, ovvero produrre un feedback finalizzato a migliorare l'intervento.

Valutazione finale: ha per oggetto la verifica conclusiva dei risultati effettivamente conseguiti attraverso l'analisi dell'impatto, dell'efficacia, dell'efficienza e della sostenibilità dell'intervento realizzato. Riconsidera e giudica l'intero progetto e ha l'obiettivo di render conto dell'uso delle risorse. Si esprime sui fattori di successo del progetto, sulle sue criticità, e sulla sostenibilità dei suoi risultati.

Valutazione ex post: si colloca dopo un certo periodo di tempo dalla fine del progetto e ne verifica gli effetti a lungo termine. Ha l'obiettivo di esprimere un giudizio circa l'impatto duraturo delle azioni realizzate. Si ricollega alle valutazioni effettuate ex ante, al momento della stessa progettazione dell'intervento, per verificare se i bisogni inizialmente rilevati hanno trovato una giusta risposta.



La ragion d'essere di un progetto è il raggiungimento di uno o più obiettivi, e tali obiettivi si configurano come un cambiamento del contesto a seguito delle attività del progetto. La valutazione vaglia il rapporto tra il progetto e il suo effetto, il suo impatto, i suoi risultati rispetto a quanto previsto.

Come valutare il progetto

Per la valutazione di un progetto, alcuni consigli possono essere utili:

- cercate il più possibile di affidarvi a dati oggettivi, verificabili e derivanti da fonti diverse;
- coinvolgete nella valutazione tutti coloro che possono avere influenze sul progetto: i vostri partner innanzitutto, ma anche i finanziatori, i destinatari e persino persone completamente estranee al progetto;
- fissate i momenti di valutazione in coincidenza con le fasi cruciali del progetto, ma non esitate a fare valutazione in qualunque momento lo doveste ritenere opportuno;
- siate oggettivi: non nascondete i problemi, ma non ignorate gli aspetti positivi;
- siate concreti: fate in modo che ogni valutazione abbia una ricaduta pratica sul progetto.

4. Il piano di valutazione

Il piano di valutazione deve essere preparato prima dell'avvio del progetto. In esso si stabiliscono i seguenti elementi:

- perché si valuta: qual'è lo scopo della valutazione, chi userà i risultati del processo valutativo e a cosa serviranno;
- che cosa si valuta: quali aspetti ci interessa valutare e rispetto a quali obiettivi;
- come avviene la valutazione: quali fonti di verifica, metodi di raccolta dei dati, indicatori verranno utilizzati;
- chi è responsabile della valutazione: quali sono le competenze necessarie, chi deve partecipare al processo valutativo, chi ne è responsabile (interna – esterna);
- quando si valuta: in quale momento è cruciale raccogliere e interpretare le informazioni;
- le risorse: di quante risorse finanziarie si necessita per attuare il piano;
- a chi sono destinate le informazioni: chi è il pubblico cui devono essere trasferite le informazioni tratte dal processo di valutazione.

Il piano di valutazione è un documento dinamico che può essere aggiornato: esso costituisce una prima traccia per definire e condurre le attività di valutazione lungo tutte le fasi del progetto.

La presentazione di una richiesta di contributo spesso richiede la descrizione di un piano che illustri in che modo il progetto sarà valutato. **L'approccio, gli strumenti e gli indicatori della**

valutazione vengono stabiliti di volta in volta, in funzione del progetto: nel caso di piccoli progetti può bastare la verifica di un numero limitato di aspetti; al contrario, per i progetti di dimensione maggiore, potrebbe essere necessario elaborare più informazioni.

La valutazione del corso di formazione per coordinatori nel progetto Coltivare il volontariato

Il percorso formativo è stato articolato seguendo le seguenti fasi:

- rilevazione del fabbisogno formativo;
- redazione del piano di formazione in linea con il fabbisogno rilevato e con le risorse disponibili;
- erogazione del corso;
- valutazione di quanto realizzato.

Il processo valutativo ha lo scopo di verificare la coerenza e l'adeguatezza del corso proposto rispetto al suo obiettivo (l'acquisizione di competenze utili a gestire con successo i volontari al fine di valorizzarne a pieno il contributo in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale delle organizzazioni).

In particolare, il responsabile del corso del Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Trento, in collaborazione con un rappresentante di ciascun partner (Comune di Trento – Servizi sociali, Provincia autonoma di Trento – Servizi sociali, Università di Trento – Area dipartimentale di sociologia e ricerca sociale), metterà a punto una serie di strumenti (questionario, interviste, colloqui) per valutare il gradimento dell'attività proposta, e l'impatto della formazione sulle modalità operative dei partecipanti in relazione alla gestione dei volontari.

La valutazione del livello di gradimento si baserà sui seguenti indicatori:

- coerenza tra la formazione ricevuta e le competenze necessarie a esercitare il ruolo;
- utilità dei contenuti di carattere generale e/o specialistico del corso;
- fruibilità e utilità del materiale didattico;
- chiarezza e competenza dei docenti;

- efficacia delle metodologie didattiche;
- efficienza dell'organizzazione;
- partecipazione ai lavori di gruppo.

La valutazione dell'impatto della formazione sull'esercizio del proprio ruolo all'interno delle organizzazioni di volontariato si baserà sui seguenti indicatori:

- adozione di strumenti di selezione, formazione, assistenza e valutazione delle risorse volontarie da parte dell'associazione rappresentata dai partecipanti;
- aumento del livello di soddisfazione dei volontari inseriti nelle OdV coinvolte nel corso;
- riduzione significativa del turn over dei volontari (diminuzione della percentuale di abbandono e allungamento della permanenza nelle associazioni).

Scansione temporale della valutazione

Prima di iniziare il corso	Durante il corso	Alla conclusione del corso	Dopo 3 mesi dalla conclusione del corso
Analisi dei fabbisogni formativi (questionario) Focus group con responsabile del corso	Riunioni con docenti Confronto fra partecipanti	Questionario sul livello di gradimento	Incontri individuali per verificare l'adozione di strategie di gestione dei volontari

5. Gli aspetti da valutare

Per valutare un progetto in modo oggettivo e accurato, è necessario prendere in considerazione una serie di aspetti specifici. Di particolare importanza sono:

- **la rilevanza:** in che misura un progetto risponde a bisogni reali, dimostrati e di assoluta priorità?
- **l'efficienza:** gli obiettivi sono stati raggiunti con il minor utilizzo di risorse (economiche, umane, strumentali)? migliori risultati

avrebbero potuto essere ottenuti con gli stessi costi?

- **l'efficacia:** in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti? gli interventi hanno prodotto i risultati attesi?
- **l'impatto:** quali sono gli effetti che il progetto ha avuto sul contesto, sui destinatari, indipendentemente da altri fattori che possono aver modificato lo stesso contesto di riferimento?
- **la sostenibilità:** in che misura si può prevedere che i cambiamenti (o i benefici) si manterranno nel tempo una volta completato il progetto?

Si tratta di diversi aspetti. Per ciascuno di essi è possibile immaginare modalità, indicatori e strumenti distinti per ottenerne la misurazione. Ad esempio, per misurare la presenza di processi per la gestione dei volontari all'interno delle organizzazioni, si potrebbe fare un'indagine su un campione rappresentativo, oppure realizzare dei focus group con dei volontari.

Una volta scelti gli indicatori, in base anche alla metodologia di valutazione adottata, dovrà essere assegnato un "valore soglia" che permetta di capire se il risultato è stato raggiunto. Ad esempio, potremmo fissare che l'adozione di strategie per selezionare, accogliere e accompagnare i volontari da parte del 50% delle organizzazioni partecipanti al corso sia sufficiente per attestare il raggiungimento dell'obiettivo.

Qualunque siano gli aspetti da valutare, le metodologie e gli strumenti prescelti, è necessario avvalersi di buoni indicatori.

Se gli obiettivi del progetto sono stati fissati in maniera "SMART", la valutazione non potrà che essere precisa e oggettiva.

Ritorno a casa.

La chiusura del progetto

Siamo ormai giunti al termine del nostro viaggio. Rientrati a casa resta ancora molto da fare: disfare le valigie, mettere in ordine i souvenir e le foto, magari organizzare una cena con i nostri compagni di viaggio e –perché no?– pensare alle nostre prossime vacanze. **La chiusura di un progetto è una fase più impegnativa e più complessa di quanto appaia a prima vista.**

1. Quando e come si chiude un progetto

Un progetto si può dichiarare concluso quando si verificano queste tre condizioni:

- il piano di lavoro è stato portato a termine: sono state completate le attività pianificate e (possibilmente) realizzati i prodotti/servizi previsti;
- gli adempimenti amministrativi connessi al progetto sono stati perfezionati;
- gli enti finanziatori hanno verificato lo svolgimento del progetto e il rispetto delle clausole del contratto e hanno liquidato il saldo del finanziamento.

Tra la prima condizione e le altre due può intercorrere un lasso di tempo significativo: è questo il periodo corrispondente alla fase di chiusura del progetto.

Tale fase è caratterizzata dall'assolvimento degli obblighi verso gli enti finanziatori attraverso la predisposizione di relazioni di attività e di relazioni contabili che documentano l'evoluzione del progetto e la sua gestione, affinché l'ultima quota di finanziamento sia erogata.

L'attività centrale della fase di chiusura è la valutazione finale del progetto:

- valutazione degli scostamenti tra il progetto pianificato all'inizio e il progetto realizzato: sia rispetto allo sviluppo temporale (ritardi e anticipi), sia all'aspetto economico (differenze complessive e in dettaglio tra il budget preventivo e il consuntivo), sia alla qualità e quantità dei prodotti e risultati attesi e raggiunti;
- analisi dei problemi che si sono verificati, delle cause, delle azioni intraprese per la loro soluzione e del loro grado di successo;

- analisi delle opportunità e dei punti di forza che sono emersi durante la realizzazione del progetto;
- valutazione della qualità complessiva del progetto;
- esame della possibile riproduzione futura del progetto e/o sua riformulazione alla luce dell'esperienza.

Per svolgere una valutazione complessiva che sia il più possibile oggettiva e completa è opportuno organizzare una o più riunioni con i membri del team di progetto, con lo staff dell'organizzazione promotrice, con i rappresentanti dei partner, con gli stakeholders principali individuati nel corso del progetto e con i destinatari delle azioni.

Ovviamente in tali incontri non dovrebbe mai mancare anche un momento per il festeggiamento, per esprimere ringraziamento a tutti coloro che hanno collaborato per il successo dell'iniziativa. I risultati di questi incontri forniranno le informazioni (assieme a tutta la documentazione raccolta strada facendo) necessarie per la stesura delle relazioni conclusive da inviare agli enti finanziatori e ai partner.

In genere, le relazioni conclusive comprendono:

- report analitico delle attività realizzate;
- report dettagliato della gestione economica del progetto (con eventuale copia della documentazione contabile);
- copia dei prodotti realizzati;
- materiale di documentazione: foto, video, testi e tutto ciò che racconta la storia del progetto;
- rassegna stampa del progetto.

2. La rendicontazione economico-finanziaria

Per richiedere il saldo del finanziamento, è necessario produrre una puntuale rendicontazione delle spese sostenute. Essa dovrà contenere l'elenco di tutta la documentazione comprovante le spese effettuate, con la specifica degli estremi dei documenti. Le spese elencate nel rendiconto dovranno corrispondere a quanto specificato nel budget preventivo e dovranno far riferimento al periodo di realizzazione del progetto (essere state sostenute, cioè, dalla data successiva della comunicazione di concessione del contributo ed essere state sostenute entro il termine specificato nell'accordo). I giustificativi, inoltre, dovranno riportare

chiaramente la destinazione della spesa, essere intestati al proponente ed essere inerenti all'iniziativa.

Se la gestione economico-finanziaria del progetto è stata fatta in maniera accurata e ordinata, la rendicontazione finale risulterà relativamente semplice e scorrevole.

Ricordiamo, innanzitutto, di verificare se sono previsti formulari, modelli, schemi particolari per la rendicontazione: in tal caso, seguite le indicazioni fornite.

In generale, la rendicontazione può comporsi di uno o più dei seguenti documenti:

- A. consuntivo delle spese;
- B. copia dei giustificativi di spesa;
- C. relazione economico-finanziaria;
- D. dichiarazione di veridicità.

A. Consuntivo delle spese. Il consuntivo dovrebbe essere redatto seguendo lo stesso schema del budget preventivo, per facilitarne il confronto da parte del valutatore.

Il consuntivo è costituito dall'elenco dei giustificativi di spesa riferiti al progetto. Esso tiene conto esclusivamente di tutte quelle spese riconosciute ai fini del finanziamento e che rispettano i vincoli posti dal bando.

B. Relazione economico-finanziaria. La relazione è un documento che illustra i principali aspetti del consuntivo. Essa dovrebbe:

- indicare i metodi di calcolo applicati, i criteri e i parametri utilizzati per l'attribuzione delle quote imputate al progetto per tutte le spese indirette e le altre regole utilizzate per determinare l'entità della spesa;
- spiegare le principali scelte fatte relativamente alla gestione economico-finanziaria e dimostrare il rispetto dei criteri di trasparenza ed efficienza nella spesa;
- esplicitare i principali scostamenti tra budget preventivo e consuntivo e fornirne le motivazioni, citando anche le eventuali autorizzazioni richieste e ottenute.

Come comporre la relazione finale

Alla conclusione del progetto, è generalmente previsto l'invio di una relazione che illustri quanto realizzato. La relazione è uno strumento per valutare l'attività progettuale effettivamente svolta e i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi iniziali.

Alcuni bandi prevedono un modello di relazione finale, altri invece indicano solo i contenuti che devono essere sviluppati. Di seguito, proponiamo uno standard di relazione che potrete adattare alle vostre specifiche esigenze.

Identificazione del promotore: inserite i dati anagrafici dell'organizzazione e del legale rappresentante. Segnalate eventuali variazioni rispetto ai dati forniti nel formulario di presentazione del progetto.

Titolo del progetto: inserite il titolo e l'eventuale codice di riferimento assegnato al progetto dall'ente finanziatore.

Durata del progetto: indicate le date di avvio e di conclusione effettive e la durata complessiva.

Luogo del progetto: indicate il luogo di realizzazione del progetto.

Descrizione delle attività realizzate: illustrate le attività svolte seguendo il programma presentato nel formulario di richiesta di contributo, indicando chiaramente le variazioni intervenute e fornendone le motivazioni.

Risultati raggiunti: elencate i principali risultati e, in particolare, se sono stati raggiunti gli obiettivi previsti, come sono stati informati e coinvolti i destinatari, quante persone hanno beneficiato del progetto, qual è stato l'impatto del progetto sul contesto di riferimento...

Metodologie adottate: indicate i metodi e le tecniche specifiche adottati per la realizzazione di ciascuna attività.

Modalità di gestione del progetto: descrivete le modalità gestionali

adottate e indicate le persone coinvolte nella gestione del progetto e i loro ruoli.

Strategie di promozione: illustrate il piano di comunicazione e disseminazione messo in atto, indicando gli strumenti, i tempi e il risultato ottenuto; allegate alla relazione la rassegna stampa del progetto e il materiale prodotto.

Esiti della valutazione finale, descrivete:

- l'efficacia del progetto, ovvero il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici; in caso di parziale, o mancato, raggiungimento di uno o più obiettivi, spiegate le cause; indicate, inoltre, se si è andati oltre alle aspettative;
- i fattori di eccellenza, ovvero gli aspetti positivi più rilevanti (previsti o inattesi) del progetto; illustrate quale fattore principale ha favorito il successo del progetto;
- i fattori di debolezza, ovvero gli aspetti più problematici e le difficoltà (sia interne che esterne) incontrate nella realizzazione del progetto: descrivete come sono stati affrontati, se hanno pregiudicato il raggiungimento degli obiettivi, se hanno favorito la nascita di nuove idee, metodologie, azioni.

Eventuale prosecuzione del progetto e follow up: segnalate se e come intendete dare seguito al vostro progetto e se sono previste azioni di follow up, ossia la rilevazione degli effetti a medio-lungo termine del progetto, a distanza dalla sua conclusione. Indicate anche se il progetto ha generato

metodologie, prodotti, strumenti che potrebbero essere trasferiti in altri contesti e a favore di altri destinatari.

Considerazioni finali: esprimete qualsiasi osservazione che non trova spazio nelle sezioni precedenti.

C. Copia dei giustificativi. Talvolta si deve allegare anche una copia dei documenti contabili delle spese sostenute (fotocopia, copia autenticata, originale). Se aggiornato costantemente, il dossier dei documenti contabili di progetto dovrebbe contenere già tutte le copie richieste.

Se previsto, allegate a ogni documento di spesa la dimostrazione del relativo pagamento. Ordinate e fascicolate le copie dei documenti secondo i capitoli di spesa del consuntivo.

D. Dichiarazione di veridicità. La dichiarazione consiste nella semplice firma da parte del legale rappresentante del consuntivo, o anche in un'autocertificazione nella quale egli dichiara che quanto esposto nella rendicontazione corrisponde a verità. Talvolta, è anche richiesta una dichiarazione di conformità delle copie dei documenti contabili rispetto agli originali.

3. Imparare dell'esperienza

Scopo della chiusura non è solo terminare con successo il progetto ottenendo il pieno finanziamento previsto inizialmente; in questa fase si dovrebbe soprattutto mirare a valorizzare l'esperienza fatta. **Il progetto rappresenta un patrimonio di metodi, prodotti, competenze e conoscenze che non dovrebbe essere disperso.**

Si parla di **sostenibilità** di un progetto, ossia della sua capacità di produrre un cambiamento duraturo nel contesto. È interesse di tutti, compresi eventuali finanziatori e promotori, che i benefici generati grazie alle azioni intraprese continuino a produrre effetti nel tempo.

Le strade per ottenere questo obiettivo sono molteplici:

- i prodotti realizzati possono rimanere a disposizione anche in futuro: ad esempio, un documento può essere messo online su un sito che rimarrà attivo anche dopo la conclusione del progetto;
- i prodotti realizzati possono essere ulteriormente diffusi, attraverso adattamenti da realizzare a costi ridotti e con il coinvolgimento di altre organizzazioni;
- metodologie, tecniche e strumenti, sviluppati durante il progetto, possono essere divulgati come esempi di buone prassi, sempre online, e durante occasioni pubbliche (convegni, seminari) trasferendoli ad altri soggetti interessati;
- il progetto può essere proposto come un modello (o benchmark) per altri, mettendo in evidenza i risultati positivi ottenuti e indicando in quali altri ambiti (contesti geografici, sociali, e settori) potrebbe essere applicato.

In tutte queste attività, un ruolo centrale è giocato dalla disseminazione, e quindi dalla comunicazione che riveste un ruolo importante durante tutto il ciclo di vita del progetto. **La disseminazione, però, dovrebbe proseguire anche dopo la chiusura delle attività.**

Non c'è bisogno di investire ingenti risorse per tenere vivo il progetto: come abbiamo visto, il web mette a disposizione risorse gratuite o quasi. Non mancano poi i contesti organizzati e gestiti da altri (conferenze, convegni, incontri, spazi web) in cui mettere a disposizione la propria esperienza e i propri risultati.

4. Le relazioni e le persone: un patrimonio condiviso

Abbiamo più volte sottolineato l'importanza della progettazione partecipata. **Tra i risultati di un progetto vi è anche la creazione di una rete di relazioni, personali e istituzionali.** Tale attività di networking (di messa in rete) si presenta in fase di ideazione come una metodologia per integrare le competenze e rafforzare il grado di successo del progetto. In fase conclusiva, la rete si presenta come un risultato, il cui valore non si esaurisce nella chiusura del progetto, ma nella possibilità di ripartire verso nuove e più elevate sfide.

Consigli utili per la stesura e la presentazione di un progetto

1. La ricerca del programma di finanziamento

Quando un'organizzazione decide di richiedere un contributo per la realizzazione di un progetto, può cercare le risorse percorrendo diverse vie: l'individuazione di uno sponsor privato, la richiesta di contributo a un ente pubblico, la raccolta di fondi. Tra le modalità che si stanno sempre più diffondendo vi è la ricerca di bandi idonei a sostenere il progetto.

La prima difficoltà che si incontra è quella di **reperire informazioni esauritive sui bandi che meglio rispondono alle esigenze e caratteristiche dell'idea di progetto** e che abbiano una tempistica (scadenza del bando, di selezione dei progetti, ecc.) idonea.

Gli strumenti di informazione principali cui fare riferimento sono:

- le Gazzette Ufficiali (dell'Unione Europea, dello Stato, delle Regioni e Provinciale): sono la fonte ufficiale nella quale si trovano informazioni sui bandi, disponibili anche su Internet;
- siti Internet degli enti che finanziano progetti: gli enti pubblici e le istituzioni private presentano nel proprio sito i programmi principali e, quando vengono emessi dei bandi, pubblicano in aree dedicate i documenti da consultare e da compilare per le richieste di finanziamento;
- i centri informativi e di coordinamento delle associazioni: anche qui è possibile ricevere informazioni, visitando con regolarità il sito o chiedendo aggiornamenti al personale telefonicamente o recandosi di persona;
- i portali dedicati alla progettazione: ne esistono di molti tipi, secondo la tematica o l'ambito di riferimento. In genere, danno notizia dell'emanazione del bando, forniscono le principali informazioni sulle modalità per parteciparvi, segnalano indirizzi utili per la richiesta di informazioni e, spesso, offrono un servizio di invio di newsletter via e-mail;
- progetti già finanziati: è possibile desumere l'esistenza di un programma di finanziamento interessante consultando gli

elenchi di progetti finanziati analoghi a quello che vorremmo attuare.

Una lettura attenta dei giornali, del materiale promozionale di un progetto o anche il semplice passaparola tra associazioni offre una miniera di informazioni che possono tornare utili.

In qualunque caso, è importante ricordare che la ricerca di un programma di finanziamento non è un'attività che si fa sporadicamente. **Solo la consultazione periodica delle varie fonti di informazioni permette a un'organizzazione di individuare il bando ideale in tempo utile per la presentazione di richiesta di contributi.**

La lettura del bando

Una volta individuato il programma di finanziamento, è necessario procedere con la lettura del bando che stabilisce le regole e le modalità per la richiesta del contributo.

Innanzitutto, bisogna procurarsi una copia del bando e dei documenti allegati: regolamenti, formulari, leggi e decreti citati nel bando, linee guida per la presentazione dei progetti. La cosa più sicura da fare è accedere al sito Internet dell'ente finanziatore e scaricare tutti i documenti. In alternativa, è possibile chiamare l'ufficio competente e chiedere l'invio della documentazione.

La lettura del bando richiede molta attenzione. Il linguaggio, spesso tecnico e/o burocratico, e la quantità di documenti da consultare possono mettere in difficoltà anche le persone più esperte. Non vi scoraggiate al primo scoglio: rileggete con calma i punti più oscuri e, se necessario, mettetevi in contatto con gli uffici competenti per chiedere spiegazioni.

In ogni caso, durante la lettura del bando suggeriamo di:

- leggere e rileggere il bando, sia prima di iniziare a redigere il progetto, sia durante la stesura del formulario;
- sottolineare e annotare a margine i dati principali;
- riassumere in una scheda gli aspetti più importanti del bando.

Dopo una prima lettura del bando, vi consigliamo di leggere anche la documentazione allegata, in particolare i formulari nei quali sarà redatta la proposta e le guide per il proponente (se presenti).

Una lettura attenta del bando permette di risparmiare tempo nella stesura del progetto e nella preparazione

dei documenti, ma soprattutto consente di capire se l'organizzazione può richiedere un sostegno per la propria iniziativa in quello specifico programma.

Le principali informazioni che dovrebbero essere tratte dopo la lettura del bando e dei documenti allegati sono le seguenti:

Entro quando deve essere presentata la domanda di contributo?

La maggior parte dei programmi di finanziamento fissa un termine per la presentazione delle richieste di finanziamento. In alcuni casi, la scadenza è periodica (annuale o più frequente): entro un certo giorno di ogni anno. Spesso però, il bando definisce una data precisa come termine ultimo; anche nel caso di programmi di finanziamento con validità pluriennale, la scadenza è fissata di anno in anno da un bando specifico.

In altri casi, viene indicato un termine a partire dal quale si deve calcolare la data ultima: ad es., entro 60 giorni dalla pubblicazione del bando sulla Gazzetta Ufficiale. In questi casi è consigliabile contattare l'ufficio preposto per avere conferma della data precisa. Più raramente il bando è aperto senza una data di scadenza: ciò significa che l'ente finanziatore valuterà i progetti man mano che saranno presentati.

Accertatevi sempre se il termine ultimo di presentazione indica la data di spedizione da parte dell'organizzazione richiedente (in genere certificata dall'ufficio postale), oppure la data di ricevimento della documentazione da parte dell'ente finanziatore. In questo caso, prendetevi il tempo necessario e, se ammesso, prevedete di consegnare a mano la richiesta per essere sicuri della data effettiva di ricevimento.

Chi può richiedere il contributo?

Generalmente il bando indica con chiarezza la tipologia di organizzazioni che possono presentare domanda di finanziamento, ad esempio: associazioni, associazioni riconosciute, associazioni iscritte agli albi regionali o provinciali, fondazioni, organizzazioni non governative, cooperative, enti pubblici...

Talvolta vengono anche fissati dei requisiti particolari di cui devono essere in possesso. I più frequenti sono: un certo numero di anni di attività, la presenza di determinate finalità statutarie, il possesso di accreditamenti e riconoscimenti concessi da enti pubblici.

Per quale tipologia di progetti è possibile presentare proposte? Quali sono gli obiettivi e le priorità del bando?

In ogni bando generalmente è specificato:

- quali sono gli obiettivi e le priorità del programma di finanziamento, ossia quali i risultati che l'ente finanziatore si auspica di raggiungere attraverso il sostegno finanziario a determinati progetti specifici;
- quali sono le aree tematiche dei progetti finanziabili: ad es., sociale, sanitario, culturale...;
- quali sono i destinatari dei progetti finanziabili, ossia a quali tipologie di persone dovrebbe rivolgersi il progetto: ad es., minori, giovani, anziani, donne, immigrati, persone con disabilità, detenuti ed ex detenuti, inoccupati e disoccupati...;
- quali tipologie di iniziative sono finanziabili: corsi di formazione, attività culturali, creazione di centri di consulenza, scambi di esperienze e buone prassi...

Quando e dove deve essere realizzato il progetto?

In genere un bando indica il termine entro il quale il progetto deve essere avviato ed entro il quale deve concludersi, nonché la durata massima del progetto. Più raramente, viene stabilita solo la durata, essendo l'inizio vincolato alle procedure di selezione. Il bando spesso precisa anche il contesto geografico in cui deve essere realizzato.

Qual è l'entità del contributo a disposizione? In quale percentuale il bando finanzia il progetto?

È rarissimo che un ente finanziatore sostenga l'intero costo del progetto. In generale, l'organizzazione che presenta richiesta di contributo deve individuare altre fonti di sostegno. In molti casi è richiesto esplicitamente un co-finanziamento in percentuale da reperire nei fondi propri dell'organismo richiedente.

È da tener presente, inoltre, che molti bandi prevedono regole ben precise sulle entrate del progetto. Molto spesso è dichiarato inammissibile ricevere più di un finanziamento pubblico per lo stesso progetto, anche quando l'insieme dei contributi non coprono l'intero ammontare del costo del progetto.

Le regole per calcolare il contributo dell'ente finanziatore variano da bando a bando. In generale, nel bando vengono indicati un tetto massimo e una percentuale massima di finanziamento a copertura del costo del progetto. In alcuni casi, l'ente erogatore si impegna a finanziare il progetto per l'intero importo indicato nel formulario. In altri casi, l'ente finanziatore stabilisce in fase

di valutazione l'ammontare del contributo a copertura dei costi di progetto.

Altri bandi non danno indicazioni di alcun tipo: in questi casi è possibile che l'ente finanziatore decida di finanziare tutti i progetti valutati positivamente per una percentuale che dipende dall'ammontare del capitolo di spesa cui fa riferimento il bando. In questo caso, vi consigliamo di mettervi in contatto con la segreteria del programma e chiedere qual è l'importo medio accordato ai progetti finanziati negli anni precedenti e la percentuale del contributo sul costo totale.

Quanti sono i progetti che si stima verranno presentati? Quanti quelli finanziabili?

Avere un'idea di quanti progetti saranno finanziati è utile per comprendere le possibilità di successo di un progetto. Generalmente il bando non fornisce queste informazioni, ma è possibile fare una prima valutazione analizzando il bando dell'edizione precedente per conoscere il numero di progetti presentati e finanziati. Spesso gli enti finanziatori pubblicano sul proprio sito l'elenco dei progetti finanziati e il contributo concesso per ciascun progetto. Se non trovate questa informazione nel sito, potete chiederla direttamente agli uffici.

L'altra possibilità è desumere il numero di progetti finanziabili dividendo l'importo delle risorse disponibili del bando per l'importo massimo di finanziamento a ogni singolo progetto.

Come sarà valutato il progetto?

Leggete con attenzione i criteri di valutazione dei progetti: essi supportano la redazione del progetto e ci aiutano a comprendere se abbiamo centrato gli obiettivi del bando o se stiamo andando "fuori tema".

I criteri di valutazione qualitativa generalmente tengono conto dei seguenti aspetti:

- **Pertinenza:** in che misura gli obiettivi del progetto sono pertinenti al programma a valere del quale stiamo presentando la proposta, e all'evolversi dei bisogni e delle priorità individuati nell'analisi del contesto?
- **Efficienza:** in che misura le risorse si tradurranno in realizzazioni concrete, in risultati?
- **Efficacia:** in che misura il progetto permette di raggiungere gli obiettivi generali?
- **Utilità:** il progetto ha un'incidenza sui beneficiari rispetto ai loro bisogni?

- **Integrazione con il territorio:** il progetto è in raccordo con altre iniziative presenti nel territorio? Sono stati coinvolti altri soggetti utili a moltiplicare l'effetto del progetto?
- **Sostenibilità:** in che misura si può prevedere che i benefici generati dalla realizzazione del progetto si manterranno nel tempo una volta che esso sarà stato completato?

Quali sono le modalità di invio della documentazione?

Vi consigliamo di elencare tutti i documenti che devono essere preparati, indicando a fianco di ciascuno il numero di copie richieste e la modalità di invio (alcune volte l'ente finanziatore richiede che siano inviati dei documenti via email e che gli stessi, corredati da altri ancora, siano spediti via posta). La lista vi servirà per seguire passo a passo la preparazione dei documenti richiesti e per verificare, prima della spedizione, di averli raccolti tutti.

Accertatevi se il dossier dei documenti va presentato su supporto cartaceo (l'opzione più diffusa), se deve essere compilato on-line, spedito via e-mail, o se è prevista una combinazione di queste possibilità.

Verificate se è necessario apporre una marca da bollo sulla documentazione.

Esiste un ufficio per la richiesta di informazioni?

Segnatevi gli estremi dell'ufficio indicato nel bando o nel sito: nome dei referenti, numeri di telefono, e-mail e orario di apertura. Così potrete contattarli per sottoporre loro ogni dubbio che dovesse sorgere nella lettura del bando e nella stesura del progetto.

2. La compilazione del formulario

Il formulario consiste in una serie di domande relative al progetto per il quale si richiede il finanziamento.

Quando presentate la vostra proposta **accertatevi se è previsto un formulario specifico e, in tal caso, che la versione che utilizzate sia la più recente**. Infatti, generalmente, i formulari subiscono delle revisioni a ogni edizione del bando e l'utilizzo di un formulario non aggiornato può compromettere l'ammissibilità del progetto.

È buona prassi stampare il formulario prima di iniziare a compilarlo. Questo vi permette di avere una visione generale di come stendere il progetto e di capire esattamente quali sono le infor-

mazioni richieste e in quale punto del formulario vanno inserite.

Per aiutarvi nella compilazione del formulario, può essere utile annotare ed evidenziare i seguenti punti:

- le parti che risultano di difficile comprensione;
- le informazioni che non erano state elaborate in fase di ideazione;
- le sezioni più complesse, per le quali è necessario un aiuto da parte di esperti (risorse interne dell'organizzazione, partner, professionisti esterni);
- le parti che vanno datate, firmate e/o timbrate;
- le parti che devono essere compilate dai partner.

Durante la prima lettura, annotate i punti chiave che svilupperete in ciascuna sezione.

3. Questioni di stile

Spesso chi decide se accordare un finanziamento, non ha molto tempo a disposizione per leggere il progetto completo, e nemmeno competenze specifiche nel campo in cui operate. È perciò fondamentale che **il progetto e ogni altro documento siano redatti seguendo alcune semplici regole, per facilitarne la lettura**, affinché il lettore comprenda immediatamente e con chiarezza i contenuti del progetto.

- Usate la terminologia dell'ente finanziatore. Usate le sue parole, anziché sinonimi, specialmente nell'esposizione di argomenti cruciali (obiettivi, destinatari, attività). Evitate al valutatore la fatica di "tradurre" mentalmente ciò che intendete dire nel suo linguaggio usuale.
- Evitate enunciati vaghi e ambigui. Siate sempre chiari e precisi in ciò che intendete dire.
- Siate brevi. Rispettate lo spazio indicato nel formulario (numero di righe, di caratteri). In ogni caso, cercate di essere concisi nell'esposizione.
- Assicuratevi che ciò che volete dire sia chiaro a chiunque. Usate un linguaggio semplice, evitate i tecnicismi, le abbreviazioni e le espressioni gergali. Se non potete fare altrimenti, spiegate l'espressione che state usando. Per essere sicuri che la vostra esposizione sia comprensibile, fatela leggere a una persona esterna alla vostra organizzazione ed estranea al vostro settore.
- Evitate gli errori grammaticali: danno l'impressione di poca ac-

curatezza non solo formale, ma anche di contenuto.

- Date respiro al testo. Suddividete le parti più estese in paragrafi; articolate il testo in elenchi numerati o puntati; interrompete i paragrafi con tabelle, grafici e schede. Ma non abusate nemmeno in senso contrario.
- Mai dare nulla per scontato: il valutatore non è necessariamente un esperto del vostro settore, né ha una conoscenza così approfondita del contesto in cui operate, né della vostra organizzazione.

4. Prima di spedire il formulario

Prima di spedire il formulario per la richiesta di finanziamento, accertatevi che sia tutto in ordine.

Innanzitutto, concentratevi sul vostro formulario, cercando di mettervi nei panni di chi lo leggerà per valutarlo. Per fare questo, può essere utile chiedere a qualcuno della vostra organizzazione che non ha partecipato alla redazione del progetto, di leggere la proposta assieme a voi.

La modalità espressiva: il progetto è corretto dal punto di vista grammaticale? è chiaro alla sua prima lettura?

Ricordate che il valutatore non conosce il progetto e ha un tempo limitato da dedicargli.

Preferite, perciò, uno stile semplice, lineare, sintetico. L'uso di schemi, tabelle ed elenchi potrà essere di aiuto a chi legge, purché non siano troppo complessi nell'interpretazione.

La completezza: avete compilato il formulario in tutte le sue parti? avete fornito tutti i dati necessari e utili per la sua valutazione?

La coerenza interna: ogni parte del progetto dovrebbe riflettersi in ogni altra parte. Verificate se:

- analisi del contesto e dei bisogni, obiettivi, attività e risultati sono coerenti e si sostengono a vicenda;
- il partenariato è congruo agli obiettivi e alle attività del progetto e il ruolo di ciascun partner è ben definito e integrato con quello degli altri;
- il calendario delle attività del progetto è coerente con il piano di lavoro previsto;

- il budget non contiene errori di calcolo;
- il budget copre tutte e solo le spese previste dal progetto, ossia è consistente con le attività e i risultati.

La corrispondenza con il bando: verificate ancora una volta se il progetto risponde a tutti i requisiti e vincoli imposti dal bando.

Il controllo delle formalità: sarebbe un vero peccato che un buon progetto non potesse nemmeno accedere alla fase di valutazione per una qualche carenza o scorrettezza di tipo formale. Per scongiurare questo rischio, verificate se:

- siete in tempo per spedire la domanda? Attenzione a non confondere data di ricevimento con data di spedizione: quale delle due fa fede?
- il formulario e ogni altro allegato sono stati compilati in tutte le parti, firmati e datati dal legale rappresentante dell'organizzazione proponente?
- sono stati allegati tutti i documenti richiesti?
- è stato fatto il numero di copie richiesto nel bando del formulario e degli allegati? È necessario salvare i documenti in una chiavetta USB e allagarla al dossier di documenti? Bisogna inviare il formulario e/o altra documentazione via e-mail?
- è stata apposta la marca da bollo (se richiesta)?
- l'indirizzo sulla busta è corretto? Sulla busta è stata riportata la dicitura richiesta dal bando (se previsto)?

La realizzazione pratica di tali principi può essere tradotta nei consigli che seguono:

- avviate solamente i progetti che siete realmente in grado di gestire: se non avete le competenze specifiche e le risorse necessarie per seguire con attenzione tutte le fasi del progetto, è probabile che esso si rivelerà un ostacolo all'attività ordinaria dell'associazione, e non un'opportunità;
- determinate con attenzione tutte le risorse umane, materiali, strumentali, finanziarie necessarie alla realizzazione del progetto;
- sviluppate un piano di lavoro realistico nel quale la sequenza di compiti e azioni sia comprensibile a tutti. Ognuno, per operare correttamente, deve sapere cosa fare, quando, con chi e quale risultato ci si aspetta dal suo operato;
- costruite uno schema nel quale sono indicati i tempi entro i quali le attività devono essere completate, i prodotti consegnati, i servizi avviati;

- mantenete il focus sull'obiettivo generale del progetto e sui suoi destinatari finali;
- pianificate la diffusione del progetto in modo da raggiungere il maggior numero di beneficiari interessati e raccogliere il massimo consenso attorno al progetto: maggiore sarà l'interesse per le azioni sviluppate, maggiore sarà la possibilità di riproporle e di rendere sostenibili nel tempo i loro benefici;
- costruite un partenariato conforme agli scopi del progetto e coinvolgete i partner per tutto il ciclo di vita del progetto. Distribuite in maniera equilibrata le responsabilità e i compiti tra i partner e prendete in considerazione le loro proposte e suggerimenti;
- assegnate ai volontari i compiti in base alle loro competenze, senza trascurare di ascoltare le loro aspettative e motivazioni;
- mantenete rapporti costanti con i collaboratori, i volontari impegnati nel progetto, e con i partner. Organizzate incontri periodici e decidete con loro il sistema di comunicazione migliore per tenerli informati dei progressi delle attività;
- pensate al futuro del vostro progetto: con il gruppo di lavoro e i partner pensate a come si può capitalizzare il lavoro svolto, cioè a come il progetto può continuare anche dopo il suo completamento;
- curate gli aspetti burocratici: vi può essere utile raccogliere in un documento gli adempimenti da rispettare per la corretta gestione del progetto. La mancanza del rispetto di alcune regole, potrebbe creare problemi (anche non superabili) in fase di rendicontazione;
- intervenite subito: se le cose non vanno, non lasciatele andare! Se monitorate con regolarità i vari aspetti del progetto, qualsiasi sia il problema, esso potrà essere rilevato in tempo per essere affrontato e risolto.

Consigli di lettura

Quelle che seguono sono solo alcune delle possibili letture utili per chi volesse approfondire il tema del *project management* in generale o qualche aspetto specifico trattato in questa guida. **I testi selezionati sono tutti disponibili in internet.**

Un testo ricco di suggestioni, consigli utili ed esempi per avvicinarsi al **project management** è la guida preparata dal Consiglio d'Europa e dalla Commissione Europea per le associazioni giovanili: Bernard Abrignani, Rui Gomes, Dirk de Vilder, *Project Management* (T-Kit n° 3), a cura di Anne Dussap e Peter Merry, Council of Europe publishing, Strasbourg 2000. Il testo è in inglese ed è disponibile la traduzione in francese e tedesco <http://youth-partnership-eu.coe.int>

Un testo di riferimento per conoscere la **gestione del ciclo del progetto** è il manuale della Commissione Europea *Project Cycle Management Handbook*, Brussels 2002. Formez ne ha pubblicato la traduzione in italiano nel proprio sito e ha corredato il testo di strumenti e consigli operativi. <http://www.formez.it>

Sulla **gestione economica-finanziaria** dei progetti, rimandiamo alla guida preparata dal Consiglio d'Europa e dalla Commissione Europea per le associazioni giovanili, Jonathan Bowyer, André Deridder, Tobias Flessenkemper, Kinga Kerekes, *Funding and Financial Management* (T-Kit n° 9), a cura di Tobias Flessenkemper, Council of Europe Publishing, Strasbourg 2004. Anche in questo caso il testo è in inglese ed è disponibile la traduzione in francese e tedesco <http://youth-partnership-eu.coe.int>

Sulla **gestione contabile** menzioniamo il recente Financial Kit dell'agenzia esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura (EACEA): sempre in inglese, ma sintetico e utile http://eacea.ec.europa.eu/about/documents/fik_1202.pdf

Una breve guida sulla **progettazione partecipata** che ne descrive i metodi più attuali e fornisce riferimenti bibliografici per chi volesse approfondire l'argomento è pubblicata sul sito di Formez all'indirizzo <http://www.formez.it>

Una pubblicazione interessante che propone suggerimenti pratici per aumentare **l'impatto dei progetti** e rendere più accessibili i loro risultati, si intitola *Making waves - Making Waves - more impact with your projects*, Salto Youth Resource Centres, 2010. La trovate nella versione inglese e spagnola nel sito www.Salto-youth.net/MakingWaves/

Sulla **valutazione** rimandiamo al corso multimediale di Claudio Bezzi. Si tratta di una serie di venti brevi clip (della durata media di 5 minuti) che esaminano diversi aspetti della valutazione: una definizione, il rapporto fra decisione e valutazione, il disegno della ricerca valutativa, le strategie e tecniche. <http://www.valutazione.it>

Rispetto al tema dell'**innovazione sociale** potete trovare la traduzione in italiano del testo di Murray, Calulier-Grice e Mulgan, *Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation - NESTA, 2010 nel sito <http://www.societing.org/2011/06/il-libro-bianco-dellinnovazione-sociale-feel-the-innovation/>

Per approfondire il tema delle **risorse umane nel volontariato** e nel non profit si suggerisce il testo di T. Torre, *Caro volontario. Suggestioni per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato*, Quaderni per la Formazione, Celivo, Genova, 2006 pubblicato in http://www.celivo.it/documentazione/caro_volontario.pdf

Una pubblicazione che offre spunti su **logiche e strumenti organizzativi per il volontariato** è T. Torre, *L'organizzazione dell'organizzazione di Volontariato*, Quaderni per la Formazione, Celivo, Genova, 2007 pubblicato in http://www.celivo.it/documentazione/organizzazione_dell_organizzazione.pdf

Ci scusiamo fin d'ora per eventuali dimenticanze nel libro nel citare autori e testi consultati.

