**BREVE GUIDA ALLA PROGETTAZIONE**

Crediamo possa essere utile introdurre qualche nozione di base, sulla capacità di lavorare in chiave progettuale, fondamentale ogni qualvolta si intendano avviare progetti finanziati da vari organismi, inclusa Caritas Italiana. Nel contempo, può rappresentare, con modalità più sintetiche, una guida di riferimento per la realizzazione di prassi operative, all’interno delle varie articolazioni organizzative della Caritas (C.d.A., Caritas Parrocchiali, Coordinamenti Foraniali, O.P.R., Promozione Umana).

Riportiamo **gli** **errori più comuni** che si riscontrano nella elaborazione dei progetti:

1. trascurare l’analisi del contesto, progettando a partire da opportunità offerte, più che dai dati di realtà;

2. progettare in esclusiva risposta al bisogno, senza tener conto dell’impegno richiesto dal mandato;

3. costruire proposte buone per tutti, che finiscono per non essere riconosciute da nessuno;

4. non attribuire compiti e responsabilità chiare per lo svolgimento del progetto;

5. ignorare la verifica, o realizzarla senza l’utilizzo di strumenti e indicatori adeguati;

6. lasciare che tutto il progetto rimanga “nella testa” di qualcuno e finisca per essere disperso.

**1) Dall’idea al progetto operativo**

Qualsiasi progetto nasce da un’idea, una intuizione, dalla necessità di risolvere un problema. Se da un lato l’idea di partenza è spesso accompagnata dall’entusiasmo, dall’altro, *progettare* significa *fermarsi a riflettere e organizzarsi per fare quel “salto in avanti” che sta dentro al significato etimologico stesso della parola progettare (gettare pro, davanti a…).* Un progetto può essere paragonato, infatti, ad un ponte lanciato tra la realtà di un dato momento e il cambiamento da raggiungere.

**Lavorare in gruppo**. Il passaggio dall’idea al progetto**,** dunque, presuppone un confronto più ampio, poiché non sempre una buona idea è facilmente traducibile in obiettivi operativi. Rifuggire dalla tentazione di fare tutto da soli nella convinzione, talvolta legittima ma insidiosa, di “fare meglio e prima”. *I progetti non condivisi possono essere perfetti, ma possono avere grandi difficoltà di attuazione proprio perché gli operatori, i volontari e i destinatari non sono stati precedentemente coinvolti.*

**2) Cosa si intende per progetto? Il quadro logico ed il ciclo del progetto**

Il **Quadro Logico (QL)** consiste molto semplicemente *in una griglia o in una tabella dove figurano le parti salienti e fondamentali del progetto e dove sistemare tutte le informazioni;* questo consente, a “colpo d’occhio”, di avere una idea completa ed esaustiva.

Una volta riempito il Quadro Logico, sarà davvero molto semplice scrivere il progetto in maniera più ampia e dettagliata e riempire un formulario sintetico**.** Essa è veramente utile solo se si coinvolgono, nella fase di progettazione, tutti i soggetti che sono interessati ai problemi individuati (volontari, operatori, partner… ma anche i destinatari cui il progetto è rivolto).

**PROGETTAZIONE PASTORALE CARITAS**

**Azioni di ascolto delle persone e di osservazione del territorio**

**Percorsi di discernimento**

**Azioni e percorsi capaci di coniugare emergenza e quotidianità**

**Dialogo con i destinatari e i promotori del progetto**

**(capacità di ascolto e osservazione della nuova realtà modificata dal progetto) e discernimento verso ulterori idee progettuali)**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **CICLO DELLA PROGETTAZIONE**  **Analisi del contesto**  **Individuazione dei destinatari e definizione obiettivi**  **Programma attività**  **Verifica** |

**Ciclo del progetto** (PCM – Projet Cycle Management). Esso è un percorso ciclico che consente di sottoporreil progetto a verifica continua, sin dalla sua prima formulazione e di intervenire in itineresull’attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti in ogni fase.

**Quali tappe consentono di costruire una progettazione efficace? “Ciclo” della progettazione:** seguire una metodologia di lavoro che ci accompagni nelle varie fasi del lavoro.

1. **Dati generali del progetto**

**Il titolo:** non deve essere troppo lungo e dovrebbe riuscire ad esplicare il più possibile il contenuto dell’intervento**.**

**Il soggetto proponente.**

**La località:** il luogo dove il progetto sarà realizzato.

**Il settore di intervento.**

**Il responsabile del progetto:** indicare il nome del responsabile per l’organizzazione complessiva.

**La fase di avvio: Analisi territoriale e del contesto**

Rappresenta il momento in cui l’idea progettuale si forma, e permette, pertanto, una “naturale” emersione dei vari bisogni presenti nel contesto territoriale, oggetto dell’intervento.

**Perché condurre l’analisi del contesto?** Perché essa:

fornisce una descrizione completa della realtà in cui si vuole intervenire, con riferimento alle condizioni di vita dei destinatari;

stabilisce i nessi causali nell’ambito dei problemi e degli obiettivi;

“fotografa” la situazione problematica, nella quale i diversi soggetti interessati (stakeholder) si possono riconoscere e identificare.

L’analisi consente, quindi, di raccogliere le informazioni utili a collocare il progetto nella situazione in cui è stato concepito; inoltre consente, a chi lo legge per la prima volta, una visione del problema al quale tenta di dare risposta. Nella analisi del contesto si dovrebbe sempre tener conto di due elementi:

■ la situazione generale (la situazione della diocesi, città, paese, paese, quartiere, parrocchia in cui il progetto verrà implementato, con attenzione soprattutto al contesto politico, sociale, ecclesiale e religioso);

■ il contesto locale (la situazione specifica dell’area coinvolta dal progetto e le sue peculiarità, soprattutto quelle riferibili alle finalità ed agli obiettivi indicati).

Il primo passo della progettazione, consiste nell’identificazione dei problemi che esistono relativamente a un contesto (ossia ad una condizione) o una situazione.

Ma cosa intendiamo per “problema”? Esso è uno stato di disagio/difficoltà vissuto dai destinatari; in altre parole, è una condizione negativa esistente nella realtà oggetto dell’analisi attuale, da volgere in positivo con il progetto. **Alcune accortezze da tenere presenti:**

1. controllare che i **problemi siano chiari**;

2. verificare che la loro **formulazione sia semplice, oggettiva e concreta**;

A tal proposito, è beneevitare valutazioni soggettive e affermazioni generiche, i problemi devono essere formulati in maniera tale da avere già in se una soluzione, uno spunto che consenta di colmare il gap, tra la situazione negativa attuale e la situazione positiva che si intende instaurare in futuro.

Una volta identificate le problematiche del territorio, scaturite da una attenta analisi delle criticità, bisogni, situazioni di disagio/mancanza presenti nei destinatari, *è necessario fare una scelta di priorità individuando su cosa si decide di operare*. Partendo da questa analisi, alla fine del progetto, riusciremo a “quantificare” l’entità del cambiamento che siamo riusciti produrre con il nostro agire.

1. **Attori coinvolti, destinatari ed obiettivi**

Soggetti pubblici e privati, rappresentativi di interessi, seppur diversi, relativi alla situazione di riferimento ed in grado di apportare un contributo, per il miglioramento delle condizioni esaminate.

**I destinatari** sono i soggetti ai quali il progetto è direttamente rivolto e devono poter essere espressi in termini quantitativi (esempi: 20 famiglie, 180 minori…).

**Gli obiettivi**

Devono essere chiari, concretamente realizzabili in un tempo definito e verificabile. Rappresentano i vantaggi, in termini di miglioramento delle condizioni socio-economiche di vita, che i diretti destinatari del progetto, otterranno dalla attuazione dei servizi realizzati attraverso il progetto. E’ fondamentale che ogni obiettivo sia sempre verificabile e porti a risultati “reali e quantificabili”.

**Alcuni esempi**: **x** incontri tra i rappresentanti di due comunità in conflitto, **y** bambini che possono accedere alla scuola e che prima non la frequentavano, incremento di **%** del reddito medio di **w** famiglie disagiate, istituzione di un servizio sanitario, che offre **x** prestazioni per un bacino di popolazione di **y** persone… **Dovranno inoltre essere:**

■ **Concreti:** ovvero si può verificarne il raggiungimento. *Risponde alla domanda: è possibile verificare i risultati?*

■ **Chiari**: espressi in modo semplice ed immediato. *Risponde alla domanda: è formulato in modo semplice?*

■ **Utili**: devono rispondere ad un bisogno reale (rilevato nei C.d.A. o dall’Osservatorio); devono mirare ad un cambiamento effettivo ed a produrre vantaggi concreti; inoltre lo sforzo necessario per raggiungerlo, deve essere proporzionale al risultato. *Risponde alla domanda: Quale vantaggio porterà l’obiettivo definito? E con che sforzo?*

■ **Fattibili**: gli obiettivi devono essere alla portata dell’ente, realizzabili per evitare frustrazioni e sprechi di denari ed energie. *Risponde alla domanda: l’obiettivo è alla nostra portata?*

■ **Verificabili**: attraverso misure, dati specifici, ecc. deve essere possibile valutare se abbiamo

raggiunto il risultato che ci eravamo prefissi (ad esempio, numero di ricoveri in case di riposo, soddisfazione degli utenti in verificata con questionari…). *Risponde alla domanda: come è possibile controllare il raggiungimento degli obiettivi specifici?*

È consigliabile identificare con precisione, massimo tre-quattro di questi miglioramenti, dal momento che è difficile che progetti, sebbene complessi, producano più di questo.

1. **I risultati attesi**

Rappresentano i servizi o beni, espressi numericamente, che i destinatari riceveranno, grazie alle attività realizzate dal progetto. Si tratta, quindi, dei prodotti direttamente rilevabili al termine del progetto. Sia che si tratti di risultati materiali (edifici, infrastrutture, prodotti editoriali…) o di risultati non tangibili (nuovi sistemi organizzativi, aumento nelle conoscenze tecniche, maggiore sensibilità ambientale…). I risultati del progetto offrono ai destinatari una possibilità di trasformazione, che toccherà a loro assumere in proprio e gestire, per indurre il cambiamento definito dall’obiettivo specifico. Alleghiamo una utile “**check list**” per seguire tutto il processo:

**A) Raccolta dati e informazioni**

- Si sono adeguatamente intervistati i destinatari? Si è chiesto loro quali sono i problemi (intesi come stati di disagio/difficoltà) e se sono disposti a partecipare attivamente alla progettazione?

- Si sono individuati gli attori che potrebbero assumere un ruolo attivo, in merito alle aree problematiche del progetto?

- Sono state considerate tutte le fonti statistiche rilevanti?

**B) Formulazione dei problemi**

- Si sono formulati i problemi, in termini di “cosa i destinatari non possono o non sono in grado di fare”? - Si sono formulati i problemi in maniera chiara e precisa? - Si sono formulati i problemi in modo negativo e oggettivo?

1. **Identificazione delle strategie e realizzazione dell’intervento**
2. **Le attività:** perché gli obiettivi siano davvero realmente operativi, è necessario che ad essi corrispondano una o più azioni. E se gli obiettivi sono stati formulati in maniera, che corrispondano alle caratteristiche di concretezza, chiarezza, specificità, utilità, realizzabilità, non sarà difficile formulare le relative azioni: anzi le stesse si presenteranno come una vera *specificazione degli obiettivi specifici e saranno coerenti e concreti, chiari, specifici, utili e realizzabili.*

**Attenzione!** Se è difficile individuare le azioni, i nostri obiettivi hanno necessità di essere ridefiniti in maniera più chiara! Le attività sono quindi le azioni, che saranno realizzate nell’ambito del progetto, per raggiungere i risultati: le attività conducono ai risultati, che a loro volta portano allo scopo del progetto. Nel progetto, si dovranno indicare le azioni previste, con una breve descrizione o commento, per ognuna di esse, mettendo in evidenza anche gli ipotetici problemi che si può prevedere di incontrare e le possibili soluzioni adottabili. Per ogni azione, sarà, inoltre, necessario stabilire i tempi e le risorse umane e materiali necessarie e sufficienti per realizzarle.

1. **Le metodologie specifiche di intervento**: consistono nell’identificazione del piano di azione/esecuzione che permette di raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissi.

*Risponde alle domande: Come intendo operare? Chi sono gli attori coinvolti nel progetto? In che modo si intende gestire le relazioni tra i vari attori?*

È estremamente importante riuscire a creare un lavoro di rete, con i vari attori coinvolti nel progetto. Per creare tale coinvolgimento, non basta interloquire con questi soggetti in modo occasionale, ma è necessario definire con chiarezza i tempi, i luoghi e i modi in cui si intende tenere tali relazioni. Nei punti di seguito, indichiamo i rapporti che non dovrebbero mai mancare nei nostri progetti (tali indicazioni non sono da intendersi esaustive, ma vanno modificate di volta in volta, contestualizzandole nella realtà e nella rete di rapporti, che uno specifico progetto può attivare):

■ **La Chiesa locale**: è al corrente dell’iniziativa? La approva? In che modo parteciperà alla realizzazione del progetto? Esiste un incaricato della Diocesi per seguirlo? Sono previsti incontri con una certa cadenza per la sua gestione?

■ **La comunità locale** (considerando separatamente la comunità parrocchiale e la comunità civile): in che modo è coinvolta nel progetto e come vi contribuisce? Coinvolgere la comunità locale, dà buone prospettive per la sostenibilità del progetto; se la gente sente una certa realizzazione come sua, allora ne avrà cura, se invece, è la regalia più o meno imposta da qualcun altro, la sentirà sempre come tale.

**C) I mezzi e le risorse**: sono le risorse umane (figure professionali, lavoro di volontari o della comunità, ecc) e finanziarie, che sono necessarie, per portare a termine le attività pianificate e gestire il progetto. In particolare è necessario indicare:

■ Risorse umane: quali risorse umane sono necessarie alla realizzazione del progetto? (Se sono state individuate, indicare chi sono, altrimenti indicare come s’intende individuarle).

■ Risorse finanziarie.

**D) Il cronogramma**: rappresenta la scansione, in termini di tempo (cioè il calendario), delle attività previste all’interno del progetto. Il progetto, infatti, deve necessariamente avere una data di inizio e di fine, con un susseguirsi delle azioni previste in modo logico. Il semplice schema qui riportato, può illustrare in modo sintetico ed efficiente l’andamento cronologico del progetto:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **TEMPI**  **AZIONI** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | | **7** | | **8** | **9** | **10** | **11** |
| **AZIONE A** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **AZIONE B** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **AZIONE C** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **AZIONE D** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |  |
| **Rapporto finale** |  |  |  |  |  | |  | |  |  |  |  |  |

1. **La verifica, il monitoraggio e la valutazione**
2. **La Verifica.** Per una adeguata **verifica**, dovranno essere evidenziati adeguati **indicatori**, che ci permetteranno di valutare il progetto, nonché i tempi ed i modi con cui/ tali verifiche, andranno effettuate:
3. devono essere oggettivamente verificabili: misure realizzate da persone diverse devono portare ad uno stesso risultato;
4. hanno senso, se si confrontano con la realtà presente prima del progetto;
5. dovrebbero essere confrontati con un incremento atteso che deve essere realistico.

**Gli indicatori** sono misure significative che riguardano l’intervento. Naturalmente gli indicatori saranno diversi, a seconda del livello della strategia progettuale a cui si riferiscono:

* gli indicatori delle **attività** si riferiranno al cronogramma: le attività realizzate ed in corso di realizzazione, verranno confrontate con le attività programmate per ciascun periodo;
* per i **risultati** si utilizzeranno indicatori, che permettano di misurare ciò che le attività realizzate lasciano effettivamente sul terreno, a disposizione dei beneficiari (numero di persone formate, apparecchi installati, personale qualificato inserito nei servizi pubblici, bambini che frequentano le nuove scuole nel primo anno…);

1. **Monitoraggio.** Per monitoraggiosi intende la verifica continua dell'andamento del progetto, attraverso un controllo dei tempi, delle modalità e degli effetti delle azioni e delle attività realizzate. A differenza della valutazione, il monitoraggio ha funzione conoscitiva e dura da quando inizia la fase realizzativa dell’iniziativa a quando si conclude. *Risponde essenzialmente alla domanda: Stiamo facendo le cose come avevamo progettato di farle?*
2. **La valutazione.** La valutazione permette a chi gestisce il progetto, di *imparare*in modo progressivo e duraturo dalla propria ed altrui esperienza, *evitare* il ripetersi di errori, *ottimizzare*il tempo e le risorse a disposizione, *affinare*le strategie e *migliorare*i risultati. *Essa è un giudizio, il più sistematico e obiettivo possibile, su un intervento da iniziare, in corso o completato circa il suo disegno, la sua realizzazione, i suoi risultati ed il suo impatto. È inoltre uno strumento di apprendimento e di dialogo per gli attori coinvolti.* E di fatto, in maniera inconsapevole o poco strutturata, anche gli operatori e i volontari impegnati in un progetto, mettono in campo meccanismi di valutazione, quando si scambiano idee, informazioni… si tratta solo di sistematizzarli e di viverli, come una grande risorsa per lavorare meglio!
3. La **valutazione in itinere** prende in esame l'evoluzione del progetto nel breve periodo (archi temporali di 1-2 mesi). *Risponde alle domande:* *quali strategie, strumenti e metodi sono stati effettivamente utilizzati?* *Quali aspetti del progetto si stanno rivelando più utili e quali meno?* *Sono sorti degli ostacoli imprevisti? Quali sono le condizioni del contesto, le caratteristiche del gestore, degli operatori, dei destinatari che facilitano il progetto?* *Quali cambiamenti sta apportando il progetto sulla comunità, sui volontari, sui partner coinvolti e sul proponente? Quali tipi di relazioni si sono instaurati tra gli attori coinvolti?*
4. La **valutazione intermedia** viene svolta analizzando l'andamento del progetto, su periodi più lunghi (circa un anno). In genere si realizza in corrispondenza a momenti-chiave del progetto (milestones), che in qualche modo possono essere considerati il punto di arrivo di una fase fondamentale. La valutazione intermedia cerca di verificare la coerenza tra avanzamento quantitativo (le attività vengono realizzate secondo il piano di lavoro inizialmente previsto?) e qualitativo (le attività producono gli effetti che ci aspettavamo?) e i risultati attesi al termine del progetto.
5. La **valutazione finale** si realizza a conclusione del progetto e analizza in modo articolato il grado di successo dell'iniziativa. Durante la valutazione finale, si verifica l'efficienza del progetto nel raggiungere i risultati attesi e si cercano indicazioni sull'efficacia e sulla sostenibilità futura dell'iniziativa. È possibile inoltre rilevare prime indicazioni sull'impatto dell'intervento nella vita della popolazione destinataria.

*Risponde alle domande: sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati? Sono stati rispettati i tempi previsti? Quali cambiamenti si sono registrati nei destinatari? Quali cambiamenti non previsti si possono osservare? Quali sono state le attività maggiormente impegnative?*

Ricordiamo che *la verifica,* a differenza della valutazione, che va fatta rispetto alle metodologie utilizzate per la realizzazione del progetto, si riferisce esclusivamente *agli obiettivi del progetto.*Non dimentichiamo, comunque, che le verifiche e le valutazioni non servono a giudicare il progetto o chi lo ha eseguito, bensì a riprogettarlo, qualora ciò si renda necessario per la sua riuscita.