



# **BREVE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE**

*- Documento in bozza -*

# **PARTE PRIMA**

PERCHE' UN PROGETTO?  
LO SPECIFICO DELLA CARITAS

## 1. Dall'idea al progetto operativo

Qualsiasi progetto nasce da un'**idea**, una intuizione, una presa di coscienza individuale o di gruppo, dalla necessità di risolvere un problema per il quale non ci sono o non sembrano esserci soluzioni facili...

Se da un lato l'idea di partenza è spesso accompagnata dall'entusiasmo, dall'altro **progettare** significa fermarsi a riflettere e organizzare 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.

Attivare un progetto non è dunque una impresa solitaria: chi decide di lavorare per progetti deve imparare a **lavorare in gruppo**, rifuggendo 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.

Il **passaggio dall'idea al progetto**, dunque, presuppone un confronto più ampio, poiché non sempre una buona idea è facilmente traducibile in obiettivi operativi.

Cosa si intende per progetto? E quali tappe consentono di costruire una progettazione efficace? In letteratura esistono una molteplicità di testi sulla progettazione. A seconda degli autori e degli ambiti di progettazione gli "ingredienti" possono assumere denominazioni differenti ed essere più o meno dettagliati. È comunque possibile, tra diversi schemi e formulari, astrarre alcune categorie o elementi di fondo che compongono il "ciclo" della progettazione, senza i quali non è possibile parlare di progetto:

1. effettuare una accurata **analisi del contesto**
2. individuare i **destinatari** e definire gli **obiettivi**
3. programmare le **azioni/attività** necessarie
4. attuare strumenti di **monitoraggio, valutazione e verifica**

Concretamente, sarà necessario coniugare all'**obiettivo generale del progetto** (*il perché*) i corrispondenti **obiettivi operativi** (*il come, per chi e con chi, il quando e il quanto*) che per loro caratteristica devono essere chiari, concretamente realizzabili in un tempo definito e verificabili.

## 2. La "mission"

Non meno importante per la definizione dell'azione progettuale è valutare e confrontarsi con **l'identità ed i valori** che sono l'anima e la ragion d'essere dell'ente e che proporrà e gestirà il progetto.

Chiarire bene **chi siamo, perché esistiamo e cosa facciamo** consente di **pianificare il fine del nostro agire** con i vari obiettivi e azioni, ma anche di **comunicare** sia all'**interno** (volontari, dipendenti, giovani in servizio civile...) facilitando la mutua conoscenza e la condivisione delle finalità e dello "stile" di lavoro, sia all'**esterno** con gli altri attori che operano sul territorio.

La mission definisce dunque l'identità e l'essenza di una organizzazione individuandone tre aspetti fondamentali: l'**identità**, le **finalità** e le **attività**.

Naturalmente **non tutte le idee e le attività sono compatibili con le identità e i valori** oltre che con le competenze. Esempio: una associazione culturale per sua natura e statuto non può gestire un servizio di accoglienza, come un Centro di Ascolto Caritas non può e non deve sostituirsi al lavoro delle assistenti sociali o di uno psicoterapeuta.

### 3. Identità, finalità e metodo della Caritas diocesana

Per quanto riguarda i progetti realizzati e animati dalle **Caritas diocesane**, possiamo far riferimento allo Statuto di Caritas Italiana (dal quale derivano quelli delle singole realtà diocesane) che definisce la Caritas diocesana come "*l'organismo pastorale costituito al fine di promuovere, anche in collaborazione con altri organismi, la testimonianza della carità della comunità ecclesiale, in forme consoni ai tempi e ai bisogni, in vista dello sviluppo integrale dell'uomo, della giustizia sociale e della pace, con particolare attenzione agli ultimi e con prevalente funzione pedagogica*" (Appendice allo Statuto di Caritas Italiana).

Le tre grandi **finalità-vocazioni** della Caritas diocesana sono pertanto:

- *La promozione di una cultura evangelica sulla carità*: non si tratta di rivestire la carità di una nuova immagine che la renda più accettabile alla sensibilità moderna, quanto di recuperare e di tradurre in termini visibili e comunitari le caratteristiche della carità di Gesù.
- *L'inserimento della dimensione caritativa nella pastorale organica della Chiesa locale*: la premessa per lo svolgimento di questa funzione è il convincimento della comunità cristiana che la testimonianza della carità costituisce una delle sue funzioni vitali.
- *L'educazione comunitaria* secondo un metodo chiamato *pedagogia dei fatti*, che significa aiutare la comunità a partire dai problemi, dai fenomeni di povertà, dalle sofferenze della gente, dalle lacerazioni presenti sul territorio, per costruire insieme alla gente risposte di solidarietà, per allargare il costume della partecipazione e della responsabilizzazione.

Mentre possiamo identificarne almeno cinque **compiti**:

- *L'animazione della comunità al senso della carità e della giustizia*: si tratta di aiutare l'intera comunità cristiana a collegare strettamente l'ascolto della Parola e la celebrazione Liturgica con l'esercizio della Carità, in modo che l'adesione alla fede si traduca abitualmente in testimonianza di vita. Si tratta inoltre di creare una nuova coscienza collettiva di fronte ai problemi suscitati dalla povertà e di operare per creare una mentalità più coerente con i doveri della giustizia a servizio delle persone.
- *Il coordinamento delle iniziative ecclesiali di carità e di promozione umana*: un processo di armonizzazione delle varie iniziative di carità e di promozione umana, che si presentano come espressione della stessa Chiesa, quindi a partire dalla stessa fede. Il coordinamento, se ben condotto, coincide con una crescita in coscienza e in corresponsabilità comune di tutti i membri della Chiesa.
- *La formazione degli animatori e degli operatori della carità*: animatori e operatori che, a titolo diverso sono impegnati nella diaconia della carità, sono a servizio dell'uomo e che per compiere tale servizio devono assicurare a se stessi un'adeguata competenza; a maggior ragione quando tali operatori fungono da animatori della comunità.
- *La sensibilizzazione della Chiesa locale ai problemi della fame e del sottosviluppo*: qui la sensibilizzazione, per la comunità cristiana, consiste in particolare nel prendere coscienza delle dimensioni dei problemi posti dalla fame e dal sottosviluppo e delle responsabilità che gravano

anche su di esse, nell'esprimere concrete azioni di solidarietà che possono assumere una molteplicità di forme e di proposte e nel creare un clima di accoglienza e di rispetto nei confronti della presenza degli immigrati.

- *La solidarietà nelle emergenze:* per quanto riguarda il metodo di intervento, vale sempre il principio che la carità deve puntare all'obiettivo dell'autonomia delle persone. Non si tratta di sostituirsi ma di fare un tratto di strada insieme verso il superamento della momentanea difficoltà. Prontezza e continuità sono due caratteristiche fondamentali di un vero aiuto umano.

Tali attenzioni di coinvolgimento e animazione della comunità hanno trovato nell'**ascoltare - osservare - discernere** un vero e proprio metodo pastorale della comunità cristiana, capace di coniugare una lettura sapienziale della realtà con lo stile e la cultura della pedagogia dei fatti.

**Ascoltare:** il non ascolto è uno dei peccati del nostro tempo. Porsi in ascolto con amore e attenzione, significa dare senso all'accadere a partire dalla logica del Vangelo. Si tratta di ascoltare la storia alla luce della Parola di Dio, del Magistero, cercando di leggere i segni dei tempi e di porre le basi per costruire un adeguato discernimento personale e comunitario.

**Osservare:** un osservare che abbia come obiettivo la lettura del fenomeno, il fatto nella sua complessità, per coglierne le cause, i cammini, i mille volti di sofferenza che quotidianamente si affacciano alle porte delle nostre comunità. Una lettura appassionata, non superficiale: che sappia andare alle radici dell'evento senza dimenticare contestualmente la ricerca attenta dei molteplici piani di lettura del fatto stesso (ecclesiale, civile, sociale, politico, ...); che si realizzi con concretezza e - come ci ricordava Giovanni XXIII nell'enciclica "Mater et Magistra" (1961) - alla ricerca di punti di incontro, evitando di logorarsi in discussioni interminabili.

**Discernere:** il discernimento per la Caritas è un momento delicato nel suo compito di animare e coinvolgere l'intera comunità parrocchiale alla testimonianza della carità. Il continuo lavoro degli Osservatori delle povertà e delle risorse, unitamente a quello prezioso dei Centri di Ascolto, dimostra come, seppur molto lentamente, nelle comunità cristiane si stia facendo strada la voglia di giocare nel complesso mondo del disagio.

#### 4. Il ruolo e la specificità della Caritas Diocesana

Dal 1971, anno della fondazione, ad oggi, ogni Caritas, ad ogni livello, nazionale, diocesano e parrocchiale è chiamata ad operare per far sì che ogni Chiesa locale non dimentichi mai di essere Madre, e che ogni comunità, esercitando concretamente l'**opzione preferenziale per i poveri**, contribuisca, spesso silenziosamente, alla realizzazione del Regno di Dio. Tutto questo fa di ogni Caritas un organismo pastorale e non un gruppo o associazione caritativa, magari in concorrenza con altre esperienze di servizio, che al contrario è chiamata a **coordinare, sostenere e vivificare**, quali strumenti concreti di azione in favore dei poveri.

In questa logica l'obiettivo di un progetto non è solo rispondere in modo efficiente a questo o a quel bisogno - è questo il compito di un servizio sociale - ma piuttosto coinvolgere l'intera comunità parrocchiale, promuovere esperienze quotidiane di prossimità per far emergere una mentalità di condivisione.

La Caritas scorge così non solo le necessità dei fratelli più "piccoli", ma anche le "povertà" di una comunità cristiana che nel cammino di fede deve e vuole essere sempre più soggetto di testimonianza autentica dell'amore di Dio, per giungere ad esprimerlo attraverso segni e opere di condivisione e servizio.

In questa linea della “pedagogia dei fatti” sono da inserire i progetti che Caritas Italiana propone alle Caritas diocesane – secondo le indicazioni della CEI - quale segno di risposta alle domande dei “piccoli”, perché cresca la fraternità nelle nostre comunità, risposte che nascono da un’azione delle Caritas diocesane che valorizzi la funzione di ascolto, di osservazione e di discernimento per l’animazione.

Alle Caritas Diocesane, in questo processo progettuale, **non è chiesto di diventare delle organizzazioni capaci di progettare efficacemente**, quanto – secondo lo specifico che abbiamo prima evidenziato – **strumento pastorale capace di far emergere e rilevare i veri bisogni di un territorio e di animare la comunità alla testimonianza della carità, con una attenzione preferenziale verso i poveri e verso gli ultimi**, attraverso i “luoghi pastorali propri” che una Caritas Diocesana – di qualunque dimensione essa sia ed in qualunque contesto si trovi ad operare – dovrebbe possedere: centri di ascolto, osservatori delle povertà e delle risorse, laboratori per la promozione e l’accompagnamento delle caritas parrocchiali.

Inoltre la sua specifica progettazione **non può prescindere sia dall’azione di coordinamento delle realtà socio-assistenziali presenti in diocesi** (attraverso l’attiva opera della Consulta Diocesana delle opere socio-assistenziali) **che dalla progettazione pastorale diocesana complessiva**, in particolare dal Piano pastorale diocesano. Tale progettazione, ormai in diverse Diocesi, è costruita sulla base delle tre dimensioni ecclesiali fondamentali, di modo che le singole progettazioni degli Uffici prevedano una dimensione celebrativa, una di annuncio e una di testimonianza.

Per questo motivo è bene che le Caritas Diocesane facciano lo sforzo di uscire dai *cliché* della progettazione sociale (delegabile alle realtà del territorio ad esse collegate) per aprirsi ad una più ampia **prospettiva pastorale**. Parlare di bisogni significa anche, ma non solo parlare di povertà (materiali, relazionali o di senso). Il bisogno è una mancanza, è l’assenza di qualcosa: di sensibilità nella comunità ecclesiale, ad esempio; di formazione nel mondo del volontariato; di conoscenza dei fenomeni di povertà o di servizi adeguati da parte delle istituzioni...



Circa i **destinatari** dei progetti che si andranno ad animare, per la già citata *opzione preferenziale* i destinati sono individuati tra gli “ultimi”: le povertà più numerose, le più trascurate, quelle segnate da maggiori sofferenze, le meno visibili. Ma anche le comunità parrocchiali più piccole, più in difficoltà, più distanti dal centro Diocesi. O gli abitanti e l’amministrazione di un nuovo quartiere privo di servizi, di una zona dormitorio; l’amministrazione che abbia varato un provvedimento che rischia di creare disgregazione nella città...

Per quanto riguarda gli **obiettivi** che un progetto proposto da una Caritas diocesana dovrebbe contenere, è necessario che essi – oltre ad essere funzionali al soddisfacimento del bisogno – provochino un evidente cambiamento nella realtà dei poveri, della Chiesa, del territorio.

Per la Caritas un progetto è il **percorso educativo** che consente di raggiungere un cambiamento della realtà attraverso una serie di azioni tra loro articolate. L'immagine dei passi per raggiungere una meta descrive bene il senso di questa definizione: un percorso comprende più tappe intermedie e necessita quindi di un certo numero di azioni capaci – per la Caritas - non solo di rispondere al bisogno immediato ma anche di prevenirlo e valorizzarlo per il cambiamento futuro (collegando *emergenza e quotidianità*).

## 5. La gestione delle attività e delle risorse

È qui opportuno richiamare anche brevemente le **nuove istruzioni in materia amministrativa** approvate nel settembre 2005 dalla CEI<sup>1</sup> che invitano le Diocesi (e quindi le Caritas Diocesane che ne sono Ufficio Pastorale) a **non assumere direttamente la gestione di attività caritative** (ad esempio, mense per i poveri, centri per anziani o disabili, case di accoglienza, colonie, case per ferie), soprattutto se esse sono considerate, ai fini fiscali, attività commerciali e se comportano specifiche responsabilità. Le stesse norme suggeriscono infatti che tali attività possono essere convenientemente **gestite da altri enti con finalità specifiche** (fondazioni diocesane, confraternite, istituti religiosi, associazioni, cooperative, ecc.), con **le quali la diocesi può stabilire rapporti convenzionali** (da esse invece, proprio per la loro natura giuridica, si può esigere una elevata capacità progettuale e di rendicontazione secondo le norme di legge).

Sottolineiamo come nelle diocesi in cui opera un ente ecclesiastico, comunque denominato, che persegue finalità ed esercita attività caritative, esso **non deve sostituire l'Ufficio Caritas**, cui compete l'azione di **promozione, di animazione e di coordinamento**, ma deve piuttosto costituirne uno strumento operativo secondo le indicazioni del Vescovo diocesano.

A questo proposito, ricordiamo infine che tali regole<sup>2</sup> evidenziano come ogni movimento finanziario che riguarda il **"fondo per la carità"** - solitamente costituito presso le Diocesi a favore delle attività della Caritas Diocesana - deve far capo all'ente diocesano e il bilancio del fondo deve costituire una parte del bilancio diocesano. I singoli movimenti contabili devono entrare quindi analiticamente nella contabilità della diocesi, adottando il codice fiscale e l'eventuale partita IVA a essa attribuiti. Anche i contratti e i documenti contabili relativi alle diverse attività (compresi anche quelli relativi alla gestione dei progetti) devono fare capo alla titolarità dell'ente diocesano. Qualora fosse opportuno dotare tali fondi di conti correnti bancari distinti, essi dovranno comunque essere intestati all'ente diocesano, con firma dell'Ordinario diocesano, che potrà delegare altri (ad esempio, l'economista diocesano e il direttore della Caritas Diocesana) a operare sul conto e a firmare gli assegni.

---

<sup>1</sup> Consultabili sul Notiziario della CEI numero 8-9 del 2005, disponibile anche sul sito [www.chiesacattolica.it](http://www.chiesacattolica.it) nella sezione CEI > Notiziario CEI.

<sup>2</sup> Fermo restando le varie normative diocesane vigenti.

# **PARTE SECONDA**

IL CICLO DEL PROGETTO

IL QUADRO LOGICO



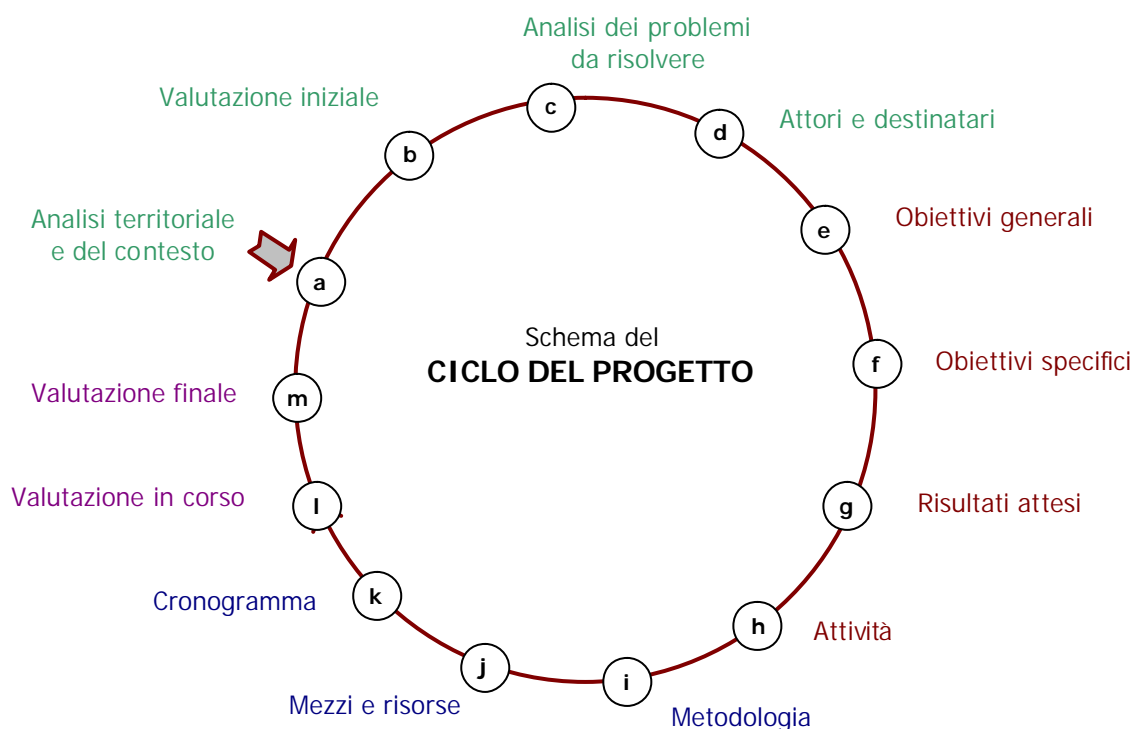
## 6. Come redigere un progetto: il “Ciclo del Progetto”

Per poter arrivare alla stesura del progetto, è indispensabile seguire una metodologia di lavoro che ci accompagni nelle varie fasi del lavoro. Di seguito trovate una semplice “scaletta” da seguire, completa anche di alcuni semplici suggerimenti operativi.

### Dati generali del progetto:

- **Il titolo:** non deve essere troppo lungo e dovrebbe riuscire ad esplicitare il più possibile il contenuto dell'intervento.
- **Il soggetto proponente:** va indicato chi propone l'idea progettuale. Per i progetti 8x1000 il proponente è obbligatoriamente la Caritas Diocesana, mentre la gestione può essere affidata anche ad un soggetto esterno (possibilmente strettamente legato alla Caritas).
- **La località:** il luogo dove il progetto sarà realizzato.
- **Il settore di intervento:** indicare uno dei settori di intervento contenuti nel bando.
- **Il responsabile del progetto:** indicare il nome del responsabile per la gestione, l'organizzazione complessiva e l'amministrazione del progetto, che deve essere in stretto collegamento con la Caritas Diocesana (sarà il soggetto chiamato a rappresentarla negli incontri periodici di accompagnamento).

Una delle possibili metodologie utilizzabili per chiarirsi bene le idee riguardo alla situazione esistente ed a quello che vogliamo fare a partire da questa situazione è quella già citata del **Ciclo del progetto** (PCM – *Projet Cycle Management*). Esso è un percorso ciclico che consente sottoporre il progetto a verifica continua sin dalla sua prima formulazione e di intervenire in itinere sull'attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti in ogni fase. Di seguito ne riportiamo lo schema essenziale e ne analizziamo brevemente le varie fasi.



## La fase di avvio:

- **Analisi territoriale e del contesto:** è uno stadio imprescindibile della stesura del progetto. 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 (il bisogno diventa poi obiettivo e risultato).  
L'analisi consente quindi di raccogliere le informazioni utili a collocare il progetto nella situazione in cui è stato concepito; inoltre consente a chi legge il progetto per la prima volta una visione del problema al quale il progetto 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, 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).
- **Valutazione iniziale (ex ante):** una volta identificate le problematiche del territorio - scaturite da una attenta analisi di problemi, bisogni, situazioni di disagio/mancanza presenti nei destinatari e che può essere raccolta anche attraverso i centri di ascolto, gli osservatori delle povertà e delle risorse, le parrocchie presenti sul territorio diocesano - 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" quanto cambiamento siamo riusciti a produrre con il nostro agire.
- **Analisi dei problemi da risolvere:** è l'identificazione specifica e dettagliata di tutti i problemi che interessano la situazione presa in considerazione: si deve, in sostanza, procedere alla individuazione di una situazione negativa attuale ed oggettiva e delle relative possibili cause, ponendo particolare attenzione a non confondere il problema con la possibile soluzione. E' infatti ricorrente l'errore di impostare la formulazione dei problemi in termini di "mancanza di qualcosa"; in tal modo non si identifica il vero problema dei destinatari dell'intervento, ma si delinea già una delle sue possibili soluzioni.

### **Attenzione!**



Questa parte del progetto, di importanza strategica, sarà approfondita nel capitolo 7 "**L'analisi del contesto: il Quadro Logico**" a partire da pagina 21 del presente documento.

- **Gli attori coinvolti, i partner ed i sostenitori:** sono i 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.
  - Il partner è colui che mette a disposizione strutture, mezzi, volontari e figura nel piano finanziario con contributi (come contanti o come valorizzazioni).
  - Il sostenitore può fornire supporto, visibilità, mettere a disposizione dei locali, ma non è in grado (per scelta o necessità) di documentare le spese. Quindi non è coinvolto nel rendiconto e non risulta nel budget, ma è importante perché porta il valore aggiunto di un'attenzione, di un "lavorare in rete".
- **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...).

## Le strategie di intervento:

- **L'obiettivo generale:** identifica i benefici sociali e/o economici di lungo termine che il programma/progetto sarà in grado di garantire all'intera collettività di riferimento e non soltanto ai diretti destinatari dello stesso.

L'obiettivo generale è quindi il cambiamento che si vuol ottenere e permette una prima individuazione dei destinatari della nostra azione. Rappresenta i miglioramenti e i cambiamenti di cui le strutture, i sistemi e gli operatori potranno giovare grazie alla riuscita e alla diffusione del modello innovativo proposto. Esso:

- riguarda un vantaggio ottenibile nel lungo periodo e ricade su beneficiari diretti ed indiretti;
- non sarà raggiunto solo attraverso il progetto ma ci sarà bisogno di altri interventi;
- mostra in che modo il progetto è inserito nelle politiche di sviluppo del paese e/o di cooperazione del donatore;
- è esterno all'arco temporale del progetto.

*Risponde alla domanda: quale è lo scopo del progetto? Quali problemi intende contribuire a risolvere?*

*Alcuni esempi: favorire la riconciliazione, aumentare la scolarizzazione, migliorare lo standard di vita, migliorare i servizi sanitari...*

- **Gli obiettivi specifici:** 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 relativi agli esempi di finalità sopra indicati: 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 z% del reddito medio di w famiglie disagiate, istituzione di un servizio sanitario che offre x prestazioni per un bacino di popolazione di y persone...*

Gli obiettivi specifici dovranno inoltre essere:

- **Concreti:** ovvero si può verificarne il raggiungimento. *Risponde alla domanda: e' possibile verificare i risultati?*
- **Chiari:** espressi in modo semplice ed immediato. *Risponde alla domanda: e' formulato in modo semplice?*
- **Specifici** rimanda all'obiettivo generale traducendolo in azioni concrete ed osservabili. *Risponde alla domanda: quale parte dell'obiettivo generale voglio realizzare?*
- **Utili:** devono rispondere ad un bisogno reale (rilevato nei CdA, 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?*

Dunque gli obiettivi specifici definiscono il miglioramento della vita dei destinatari finali o di un aspetto importante della loro vita. Di norma sono la trasposizione in positivo del problema alla base del progetto. È consigliabile identificare con precisione massimo tre-quattro di questi miglioramenti dal momento che è difficile che progetti, sebbene complessi, producano più di questo.

- **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.
- **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.

### La realizzazione dell'intervento:

- **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. Cosa vuol dire "lavoro di rete"? Significa riuscire a coinvolgere, in maniera fattiva, diversi soggetti che possono contribuire, in modi ed a livelli di responsabilità differenti, alla buona riuscita del 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. Questo lavoro di rete, non è solo una metodologia operativa ma, se ben posta in essere, diventa essa stessa un risultato del progetto, in quanto struttura un modo nuovo di creare "comunicazione e comunità" tra soggetti che condividono in maniera forte la stessa "passione" per il progetto.

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 da 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 di qualcun altro la sentirà sempre come tale...
- Le istituzioni: ci sono istituzioni locali, nazionali o internazionali coinvolte? Come?  
Davanti ad un progetto ben strutturato diverse istituzioni presenti in loco possono dare dei contributi, non soltanto finanziari.
- **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: quali soggetti contribuiscono al finanziamento del progetto?

**Attenzione!** Non va indicato a questo punto il **costo del progetto**, per il quale esiste il **budget**.



Si consideri inoltre che l'apporto di beni in natura o di prestazioni a titolo gratuito è equiparabile ad un contributo finanziario; è estremamente utile riuscire a quantificare in termini monetari tali contributi (anche in via estimativa se non si possiedono dati certi) ed indicarli nel budget del progetto come **valorizzazioni**.

- **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:

| Azioni          | Tempi     |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|--|
|                 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 | Periodo 6 | Periodo 7 | Periodo 8 | Periodo 9 | Periodo 10 | Periodo 11 | Periodo 12 |  |
| Azione A        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |
| Azione B        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |
| Azione C        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |
| Azione D        |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |
| Rapporto finale |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |  |

- **Il budget** altro non è se non il preventivo di spesa per la realizzazione delle azioni previste dal progetto. Per mantenere la logicità della narrazione è pertanto consigliabile riportare come voci di spesa le azioni previste precedentemente con il dettaglio dei costi relativi. Indicare in modo

chiaro le spese che sono già coperte come contributi di altri finanziatori o di parti in causa del progetto (comunità locale, apporti in lavoro gratuito o in beni materiali, ecc.)

|   |                       | Voci di spesa | Ammontare coperto | Ammontare da finanziare |
|---|-----------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | Attività A            |               |                   |                         |
|   | 1.1 .....             | Costo 1       |                   |                         |
|   | 1.2 .....             | Costo 2       |                   |                         |
|   | Totale 1 (attività A) |               |                   |                         |
| 2 | Attività B            |               |                   |                         |
|   | 2.1 .....             | Costo 1       |                   |                         |
|   | 2.2 .....             | Costo 2       |                   |                         |
|   | Totale 2 (attività B) |               |                   |                         |
| 3 | Attività C            |               |                   |                         |
|   | 3.1 .....             | Costo 1       |                   |                         |
|   | 3.2 .....             | Costo 2       |                   |                         |
|   | Totale 3 (attività C) |               |                   |                         |
|   | Totale Generale       |               |                   |                         |

### **Gli indicatori:**

Per una adeguata verifica dovranno essere inoltre evidenziati adeguati **indicatori** oggettivamente modificabili che ci permetteranno di valutare il progetto, nonché i tempi ed i modi con cui tali verifiche andranno effettuate. Essi:

- devono essere oggettivamente verificabili, ovvero misure realizzate da persone diverse portano ad uno stesso risultato;
- hanno senso se si confrontano con la realtà presente prima del progetto;
- dovrebbero essere confrontati con un incremento atteso che deve essere realistico.

Perché un indicatore abbia utilità (e senso) occorre che la misura assunta dall'indicatore in un dato momento sia raffrontata con due due valori:

- il valore assunto dall'indicatore al momento iniziale
- il valore che si vuole raggiungere

e che per essi siano sempre definiti:

- una variabile
- un gruppo di riferimento (target group)
- un tempo di osservazione

Ad esempio, l'indicatore dell'obiettivo: "immigrati extracomunitari inseriti nel mondo del lavoro" potrà essere: *aumento dal 40 al 50% (valore di riferimento) del tasso di occupazione (variabile) degli immigrati residenti nel Comune X (gruppo di riferimento) entro 3 anni dalla fine del progetto (tempo di riferimento).*

Gli indicatori dunque sono misure significative che riguardano l'intervento, e sono di differenti tipi:

- *quantitativo* è espressione di misure quantificabili (*ad esempio: Km di strade realizzate, numero imprese finanziate, etc.*).
- *qualitativo* è descrittivo, indica ad esempio lo status procedurale dell'iniziativa (*arrivo dei fondi, arrivo di un esperto, etc.*).
- *specifico* è proprio di un intervento (*numero di persone assistite di un gruppo sociale; genere; fascia di età, etc.*);
- *generico* è utilizzabile per diversi tipi di intervento (*numero posti di lavoro creati*);
- *chiave* rende comparabile gli interventi tra loro, anche per differenti programmi (*costo per occupato*).
- *base* fotografa la situazione all'inizio dell'intervento (*ettari soggetti alla desertificazione*);
- *di stato* rileva invece la situazione attuale dell'intervento (*ettari oggetto di rimboschimento dell'iniziativa*);
- *obiettivo* rileva il valore che ci si aspetta di raggiungere con l'iniziativa (*ettari di rimboschimento previsti*);
- *semplice* (*o grezzo*) rappresenta le informazioni non elaborate, derivate dalla pura osservazione (*km strada realizzata dall'iniziativa*);
- *derivato* è ricavato dal rapporto tra gli indicatori semplici di stato e gli indicatori semplici di obiettivo (*km realizzati/km previsti*);
- *composto* (*ponderato*) rappresenta l'aggregazione di più indicatori a cui vengono opportunamente attribuiti dei pesi a seconda della loro rilevanza (*indici di qualità della vita*).

È possibile definire indicatori per tutti e quattro i livelli del Quadro Logico, tuttavia è importante, soprattutto ai fini del monitoraggio e della valutazione intermedia, definirli per lo scopo e i risultati.

Naturalmente gli indicatori saranno diversi a seconda del livello della strategia progettuale a cui si riferiscono:

- per quanto riguarda le **risorse**, gli indicatori prenderanno in considerazione l'effettiva capacità di spesa raffrontata con il piano finanziario (budget)
- 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;
- anche dal **budget** potranno essere ricavati indicatori significativi: se gli scostamenti sono rilevanti e motivati da aspetti strutturali (la situazione è cambiata, sono stati avviati altri progetti che in parte si sovrappongono con il nostro, ecc) potrà rendersi necessaria una ridefinizione del budget;
- 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...*);

gli indicatori relativi agli **obiettivi specifici** misurano i cambiamenti strutturali derivanti dall'utilizzo dei servizi forniti dal progetto mentre quelli relativi all'**obiettivo generale** sono forniti quasi sempre da fonti statistiche nazionali e internazionali.

## La verifica, la valutazione ed il monitoraggio:

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.

**La valutazione**, nella logica del *Ciclo del Progetto*, non è dunque una fastidiosa e inutile intrusione da parte di chi finanzia (che ci chiede come sta' andando il progetto anche facendoci riempire un modulo...) ma una attività interna necessaria per essere consapevoli di come stiamo lavorando.

**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!

**Attenzione!** Quanto più:



- \* si fatica ad assumere una logica del lavoro centrata sugli obiettivi
  - \* si fatica ad interpretare l'intervento come progetto
  - \* si scambiano gli obiettivi generali con quelli specifici
  - \* si scaricano nel progetto i sogni e le idealità che sono il motore del nostro agire ma non i risultati che vogliamo ottenere con il progetto
- tanto più è difficile fare capire il valore della valutazione!**

La valutazione dei progetti costituisce una **componente fondamentale dell'intero processo**, per molteplici ragioni:

- la valutazione al termine del progetto fornisce indicazioni sull'efficacia dell'intervento, sulla sua efficienza, sull'impatto del progetto nelle condizioni di vita dei destinatari, sulla sua sostenibilità. In sostanza, permette di verificare se la strategia scelta e la metodologia adottata favoriscano effettivamente la soluzione dei problemi;
- dal punto di vista del donatore, la valutazione verifica se quanto speso sia stato correttamente investito, o se nel futuro è sia meglio orientarsi verso altri tipi di interventi;
- dal punto di vista del destinatario, la valutazione permette di decidere se i benefici del progetto realizzato siano superiori al costo-opportunità dato dai benefici che si sarebbero ottenuti assegnando le risorse a progetti alternativi;
- i diversi livelli di valutazione nel corso del progetto permettono di adeguare attività e azioni all'evoluzione del progetto e agli eventuali (immaneabili) cambiamenti nel quadro locale.

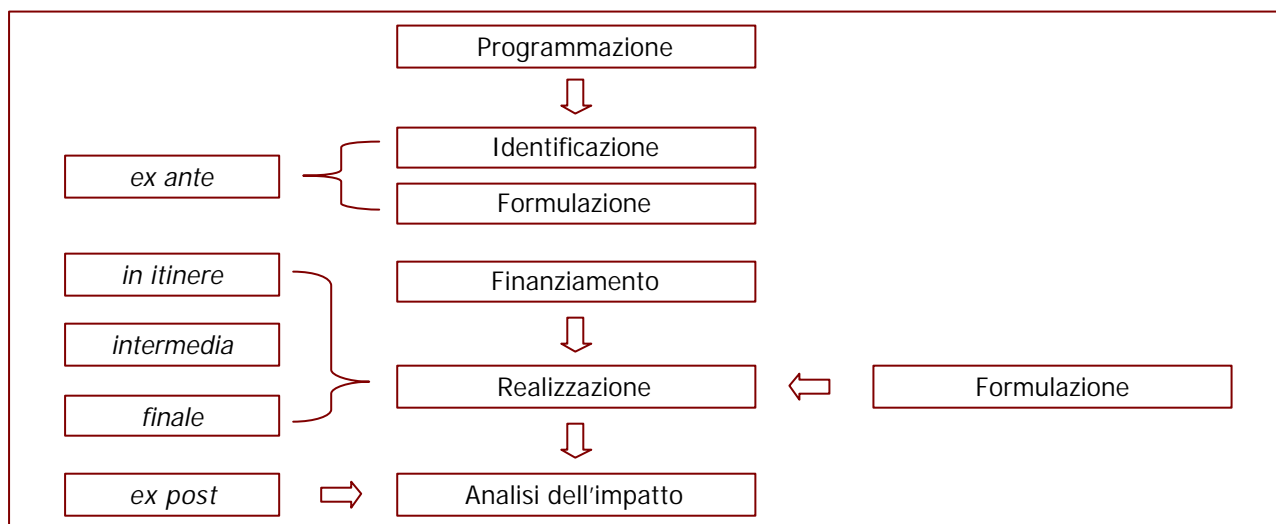
Il tipo, le finalità, la qualità della valutazione variano al variare del soggetto che realizza la valutazione e delle ragioni che sono alla base dell'esercizio. Inoltre essa può essere realizzata dallo stesso soggetto interessato alla valutazione, o essere affidata ad un'agenzia esterna specializzata.

Possiamo definire **quattro categorie fondamentali di valutazione** (le prime due tipologie indicate corrispondono a quella che comunemente si definisce *autovalutazione*):



- valutazione soggettiva: è quella che un attore svolge sul proprio operato, per verificare la qualità e gli effetti delle iniziative intraprese e per ricavarne indicazioni utili ad adeguare l'intervento alle condizioni che via via si presentano;
- valutazione interna: riguarda invece l'ente nel suo insieme. Si tratta dunque di una valutazione che un ente fa di sé stesso, ma che - a differenza della valutazione soggettiva - coinvolge livelli dell'ente non direttamente partecipanti all'iniziativa oggetto di valutazione;
- valutazione esterna di verifica: questa si differenzia dalla valutazione interna per il fatto che la valutazione - decisa dall'ente esecutore - viene affidata ad un'agenzia esterna. La logica è la stessa della valutazione interna;
- valutazione esterna di controllo: è realizzata dal donatore/finanziatore per verificare l'effettiva efficacia dell'ente affidatario.

Da queste, nascono alcune tipologie di valutazione che solitamente sono utilizzate nel Ciclo del progetto: ex ante, monitoraggio, intermedia, finale, ex post.



La **valutazione ex ante** corrisponde a tutte le diverse fasi della preparazione: dall'identificazione sino alla presentazione del progetto al finanziatore. Risponde alle domande:

- *Rispetto alle risorse e alle competenze di cui disponiamo il progetto è fattibile?*
- *Quali sono gli aspetti innovativi e rilevanti dell'idea progettuale?*
- *Ci sono obiettivi concreti e verificabili?*
- *Quali sono i bisogni rilevati dal territorio?*
- *Chi realizzerà il progetto e quali figure professionali sono previste?*
- *Quali risorse (umane, economiche, strutture, spazi) sono disponibili?*
- *Quali possono essere gli ostacoli al progetto?*

Per **monitoraggio** si intende la verifica continua dell'andamento del progetto, attraverso un controllo dei tempi, delle modalità e degli effetti delle azioni e delle attività realizzate. La capacità operativa del progetto viene misurata sulla base degli scostamenti tra il cronogramma iniziale e l'effettivo avanzamento delle attività e delle diverse azioni che le compongono, solitamente basati sulla lettura della documentazione fornita da chi esegue il progetto. A differenza della valutazione, 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?*

La **valutazione in itinere** prende in esame l'evoluzione del progetto nel breve periodo (archi temporali di 1-2 mesi). Si tratta quindi di una valutazione vera e propria, applicata a periodi

di tempo limitati e realizzata attraverso gli stessi indicatori utilizzati per il monitoraggio, cercando di verificare la possibilità che si raggiungano i risultati attesi e proponendo eventuali aggiustamenti al piano di lavoro. 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?*

La **valutazione intermedia** viene svolta analizzando l'andamento del progetto su periodi più lunghi (circa un anno), ed ha un rilevante valore strategico. 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.

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?*

La **valutazione ex post**, infine, cerca di misurare l'impatto del progetto nel medio periodo, a una certa distanza (1-2 anni) dalla fine dell'intervento del finanziatore. Ne verifica l'impatto in termini di mutamenti di fondo e stabili nel tempo nelle condizioni di vita dei beneficiari. Gli indicatori saranno forniti da statistiche nazionali e regionali, integrate da indagini campionarie e interviste a soggetti chiave. Risponde alle domande:

- *I cambiamenti registrati nei destinatari sono duraturi?*
- *Il nostro intervento è stato incisivo?*
- *Quali sono state le ricadute di impatto sulla comunità locale?*

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.

Da quanto espresso precedentemente, un'iniziativa costruita secondo l'approccio del ciclo di progetto verrà valutata sulla base di una serie di criteri che ne misurano la qualità: la fattibilità, la rilevanza, l'efficienza, l'efficacia, l'impatto, la sostenibilità.

- La **fattibilità**: si riferisce alla possibilità che i suoi obiettivi di breve e medio termine possano essere raggiunti attraverso le attività previste, sulla base delle condizioni del contesto locale,

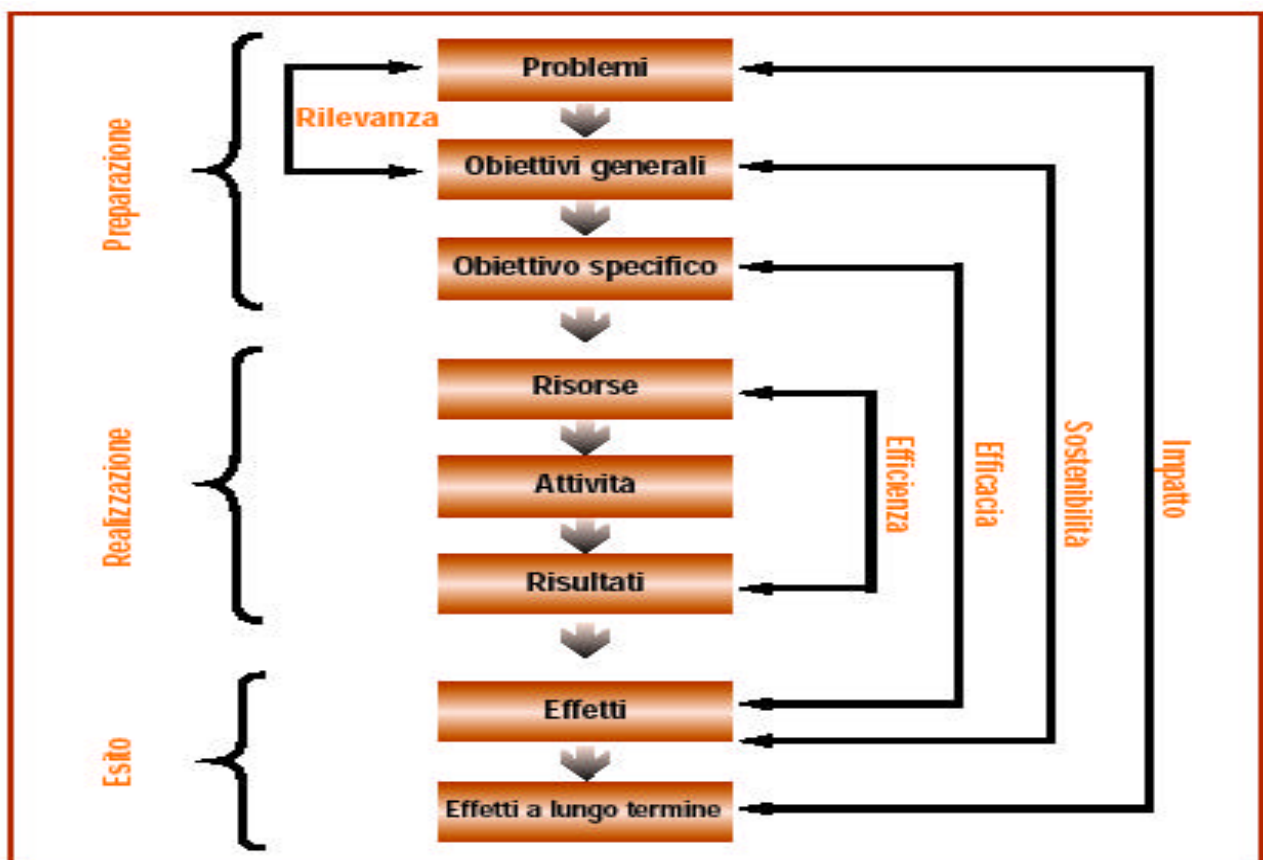
delle competenze dei soggetti attuatori, delle caratteristiche dei destinatari, dei rischi e delle opportunità esterne.

- La **rilevanza**: è la verifica del grado in cui un'iniziativa tiene conto del contesto; in altre parole è l'intensità della relazione tra gli obiettivi dell'iniziativa (generali e specifico) e i bisogni della collettività di riferimento. Risponde alle domande:
  - *In che misura gli obiettivi dell'iniziativa sono validi?*
  - *In che misura gli obiettivi dell'iniziativa sono coerenti con quelli di altre iniziative?*
  - *L'iniziativa è percepita come utile dai destinatari?*
- L'**efficacia**: è la valutazione del grado in cui i servizi erogati, le attenzioni e le iniziative promosse nell'ambito del progetto hanno consentito ai beneficiari di acquisire i vantaggi previsti. Risponde alle domande:
  - *Gli obiettivi dell'iniziativa sono stati chiaramente identificati e quantificati?*
  - *Le caratteristiche progettuali sono coerenti con gli obiettivi generali e l'obiettivo specifico?*
  - *In che misura gli obiettivi sono stati /stanno per essere raggiunti?*
  - *Quali sono stati i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento (o il non raggiungimento) degli obiettivi?*
- L'**efficienza**: rappresenta la misura della ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse (economiche, tempi...) per conseguire i risultati di un'iniziativa. Risponde alle domande:
  - *I risultati sono stati raggiunti con i costi previsti?*
  - *I risultati sono stati raggiunti nel tempo previsto?*
  - *L'alternativa utilizzata era la più efficiente (minori costi o minori tempi) rispetto alle altre?*
- L'**impatto**: misura gli effetti (diretti o indiretti, attesi e non) provocati dal progetto sul contesto di riferimento, cioè quanto e se sono cambiate le condizioni preesistenti alla realizzazione del progetto. Risponde alle domande:
  - *Qual'è l'esito dell'iniziativa?*
  - *Quali reali cambiamenti l'iniziativa ha provocato nella collettività?*
- La **sostenibilità**: è la capacità dell'iniziativa di produrre e riprodurre benefici nel tempo. Perché un progetto sia sostenibile, è necessario che i risultati conseguiti poggino su solide basi materiali e immateriali nella comunità interessata: si parla quindi di sostenibilità **culturale** (i risultati ottenuti sono compatibili con la cultura locale); di sostenibilità **ambientale** (i risultati non innescano processi di degrado); di sostenibilità **istituzionale** (le istituzioni locali sono in grado di gestire i risultati in modo continuativo); di sostenibilità **sociale** (i risultati ottenuti non entrano in conflitto con la struttura sociale); di sostenibilità **tecnologica** (quando le tecnologie scelte sono compatibili con le conoscenze, le capacità e le risorse locali); di sostenibilità **economico-finanziaria** (i costi derivanti dalla gestione dei risultati progettuali non sono superiori alle risorse disponibili).  
La sostenibilità misura quindi se i benefici previsti dal progetto continuino a rinnovarsi successivamente all'interruzione dell'intervento progettuale esterno. Risponde alle domande:
  - *In quale misura i benefici dell'iniziativa continuano anche dopo che è cessato l'aiuto del finanziatore?*
  - *Quali sono i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento (o meno) della sostenibilità dell'iniziativa?*
  - *Chi si farà carico dei costi connessi all'iniziativa?*

Vanno inoltre presi in esame altri criteri – prettamente "ecclesiali" di cui tener conto nella stesura dei progetti relativi al presente bando; tra essi ricordiamo:

- **Il ruolo pedagogico:** misura la rispondenza del progetto con le priorità indicate dalla Caritas (centralità della persona, ruolo insostituibile della comunità, scelta preferenziale degli ultimi, rispetto dell'ambiente...).
- **L'azione ecclesiale:** rappresenta il grado di uniformità ed integrazione dell'idea progettuale con i piani pastorali elaborati dalle singole Diocesi e dalla Chiesa Italiana, facendo emergere l'intervento come "opera-segno" che si pone all'interno della "pedagogia dei fatti" propria di una comunità cristiana.
- **La comunione:** tiene conto di quanto gli obiettivi di sviluppo riescono a far emergere la comunità come soggetto/protagonista del proprio cambiamento.
- **Il coinvolgimento diretto:** misura il grado di coinvolgimento della Chiesa Locale sia nella fase della progettazione che in quella operativa, in sinergia con le istituzioni locali.

Infine ricordiamo l'importanza delle **condizioni esterne al progetto**: gli interventi progettuali, a causa di risorse o competenze limitate, non possono operare in più settori allo stesso tempo. Questo fa sì che per raggiungere certi obiettivi, il progetto debba ipotizzare che si verifichino altre condizioni esterne e indipendenti dal progetto. *Ad esempio i progetti formativi per i disoccupati sono finalizzati ad aumentarne l'occupazione, eppure, affinché questo obiettivo sia raggiunto, tali progetti fanno implicitamente affidamento sul fatto che altre condizioni (ad es. aumentata richiesta di manodopera da parte delle imprese, ecc.) si verifichino in modo del tutto indipendente dal progetto di formazione.*



## 7. L'analisi del contesto: il Quadro Logico

Per stilare un buon progetto sono indispensabili due fasi<sup>3</sup>:

1. la **fase dell'analisi**, in cui la situazione esistente viene analizzata per sviluppare ciò che si desidera e
2. la **fase della progettazione**, in cui l'idea di progetto viene declinata in dettagli operativi.

Il **Quadro Logico (QL)** può essere un valido supporto operativo per la stesura del lavoro ed è parte integrante della metodologia del *ciclo di progetto*. Esso consiste molto semplicemente nel sistemare tutte le informazioni in una griglia o in una tabella dove figurano le parti salienti e fondamentali del progetto; questo consente, a "*colpo d'occhio*", di avere una sua idea completa ed esaustiva.

**Una volta riempito il Quadro Logico** (nel rispetto delle indicazioni di compilazione dello stesso) **scrivere il progetto in maniera più ampia e dettagliata e riempire un formulario sintetico sarà davvero molto semplice, e la chiarezza di esposizione sarà ben valutata da chi lo leggerà.**

La compilazione del Quadro Logico non è una procedura da delegare al singolo progettista; 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).

Per una sua corretta stesura risulta necessario effettuare:

- l'**analisi dei problemi**, da cui poi scaturisca la logica dell'intervento;
- l'individuazione della **relazione di causa-effetto** tra i problemi e quindi tra gli obiettivi;
- la "**programmazione per obiettivi**", secondo la quale è opportuno stabilire prima gli obiettivi (intesi come benefici duraturi per i destinatari dell'intervento) e identificare solo dopo le attività da realizzare per il loro raggiungimento.

### 7.1 La fase di analisi del contesto

Ogni progetto deve proporsi di trovare risposte adeguate ai reali problemi di esclusione, difficoltà, marginalità individuati. **Il primo passo consiste, pertanto, in una dettagliata analisi dei problemi dei destinatari.** Per condurla in modo corretto è necessario **interpellare direttamente i destinatari** circa i problemi che sentono maggiormente e che vivono con particolare disagio.

Come Caritas abbiamo dei luoghi privilegiati, i *centri di ascolto diocesani e parrocchiali*, dove la comunità raccoglie e ascolta i bisogni, i problemi, le risorse, le aspirazioni e i sogni delle persone che sono in difficoltà; bisogni e sogni individuali ma che sommati danno una dimensione più ampia che ci dovrebbe interrogare ed aiutare a riorganizzare la nostra presenza e il nostro essere a servizio nel territorio.

**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 prima nell'ambito dei problemi e degli obiettivi;
- "fotografa" la situazione problematica nella quale i diversi soggetti interessati (*stakeholder*) si possono riconoscere e identificare.

---

<sup>3</sup> Il metodo seguito in letteratura prende il nome di Approccio Logical Framework (LFA)

La descrizione del contesto include i seguenti passi:

- l'**analisi dei problemi** ;
- l'**analisi degli obiettivi** (cioè la trasformazione "positiva" dei problemi in obiettivi);
- l'identificazione degli **ambiti di intervento** (*clustering*).

**Attenzione!** L'esperienza dimostra che **uno dei fattori che maggiormente ha determinato il fallimento di progetti è stata l'insufficiente partecipazione dei destinatari in tutto il ciclo di vita di un progetto, ma soprattutto nella fase di progettazione di massima, dove l'idea fondamentale del progetto si forma.** Per questo motivo è importante possedere capacità di ascolto, in tutto il corso del progetto: nella fase iniziale, per definire con precisione i problemi, durante l'erogazione dei servizi per tenere sotto controllo le attività, e al termine per verificare l'esito.



## Analisi dei problemi

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.

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

- è una struttura che mette in relazione effetti e cause;
- è una fotografia il più possibile oggettiva della realtà fatta insieme alla collettività;
- se il problema è una *causa* va al livello inferiore;
- se il problema è un *effetto* va al livello superiore;
- se il problema non è *né causa né effetto* va allo stesso livello.

Alcune accortezze da tenere presenti:

1. controllare che i **problemi siano chiari**;
2. verificare che la loro **formulazione sia semplice, oggettiva e concreta**;

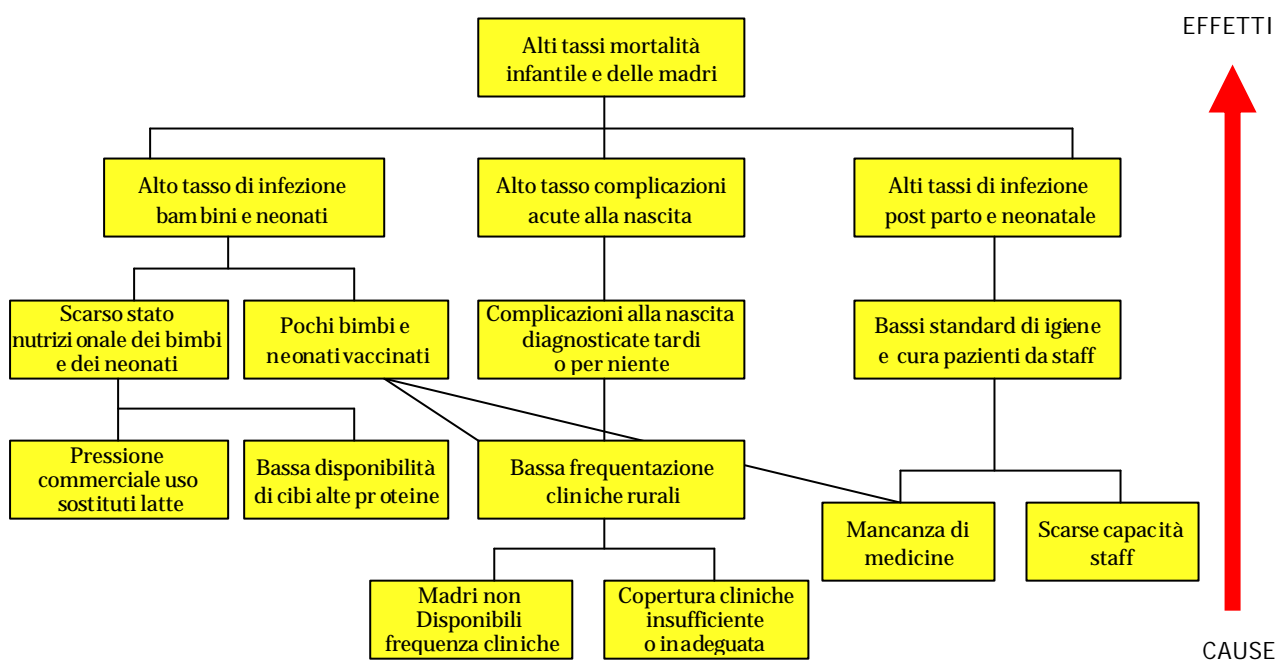
**Attenzione!** è necessario evitare valutazioni soggettive e affermazioni generiche, o utilizzare approcci troppo sofisticati per problemi semplici. In altri termini, i problemi devono essere formulati in maniera tale da avere già in se una soluzione, uno spunto che consenta di colmare il gap tra la situazione negativa attuale e la situazione positiva che si intende instaurare in futuro.



3. scegliere il **problema centrale**, un problema che potrebbe avere molte cause e molti effetti (*questa fase consiste nel gerarchizzare i problemi secondo un ordine di priorità/importanza, costruendo l'albero dei problemi*);
4. identificare le **cause dirette** del problema centrale;
5. identificare gli **effetti diretti** del problema centrale;

6. stabilire le **relazioni causa-effetto** tra tutti i problemi che è utile in quanto costituisce la base della futura progettazione;
7. controllare le **relazioni**;
8. tracciare le **linee di connessione** dell'albero dei problemi;
9. rappresentare visivamente **il flusso** di relazioni causa-effetto tra i problemi.

Fig. 1 – Esempio di albero dei problemi



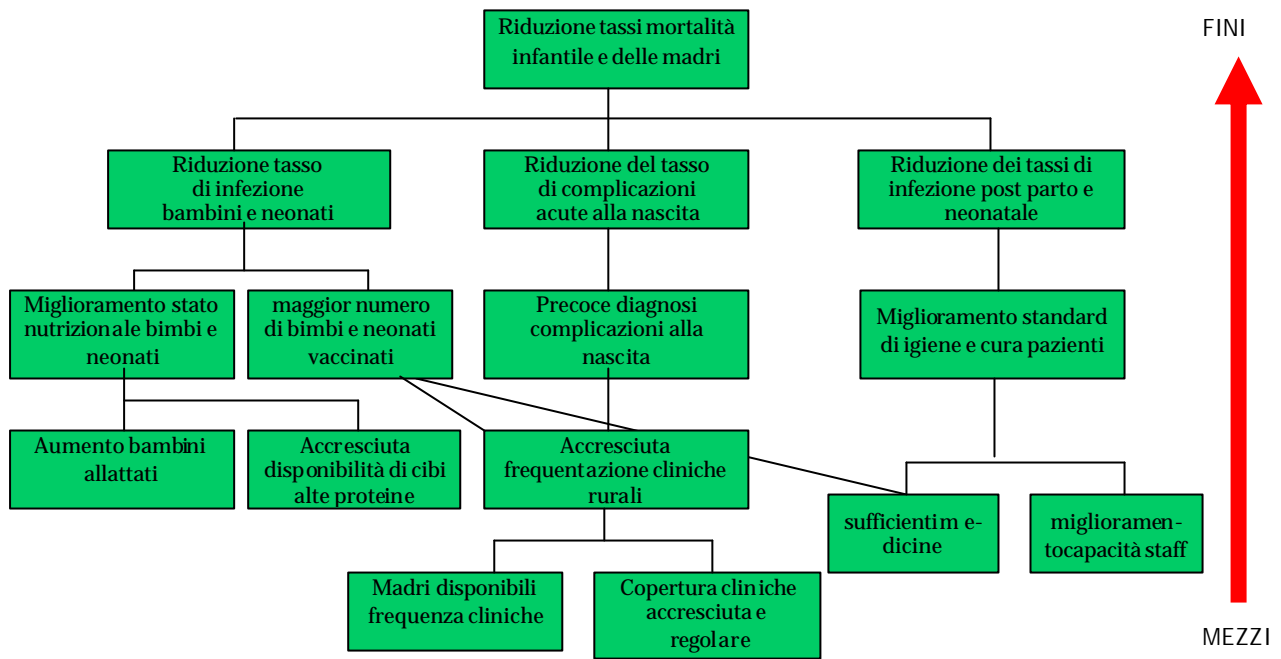
Riportiamo anche alcuni **possibili errori** che si possono riscontrare nella costruzione dell'albero dei problemi:

- Insufficiente **specificazione del problema**.  
*Per esempio: scarse capacità di gestione. L'esposizione di questo problema in modo così generico può significare tutto e nulla: poco controllo finanziario, ritardi nell'erogazione dei servizi, mancato controllo sulla qualità dei servizi erogati, ecc.*  
*E' necessario invece sviscerare il problema e i problemi in modo che questi possano diventare obiettivi specifici chiari e raggiungibili.*
- Indicazione del problema come **assenza della soluzione** anziché come **situazione negativa**.  
*Per esempio: "mancanza di corsi di informazione nelle scuole" anziché "pubblico poco informato".*

### Analisi degli obiettivi

In seguito alla costruzione dell'albero dei problemi, occorre trasformare tutti i problemi in possibili obiettivi da raggiungere, riformulando **in positivo la situazione negativa** precedentemente individuata. L'obiettivo, così inteso, rappresenta una condizione positiva da raggiungere. L'albero dei problemi diventa, così, un albero degli obiettivi (*confronta figura seguente*).

Fig. 2 - Albero degli obiettivi



**Attenzione!** Riformulare una condizione negativa (problema) in una condizione positiva (obiettivo) **non significa identificare la soluzione o l'azione che risolve il problema stesso**. Esempio: se il problema è "impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", l'obiettivo è "impiegati comunali informati sulla normativa X" anziché "corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" (che è una attività).

## Identificazione della strategia d'intervento

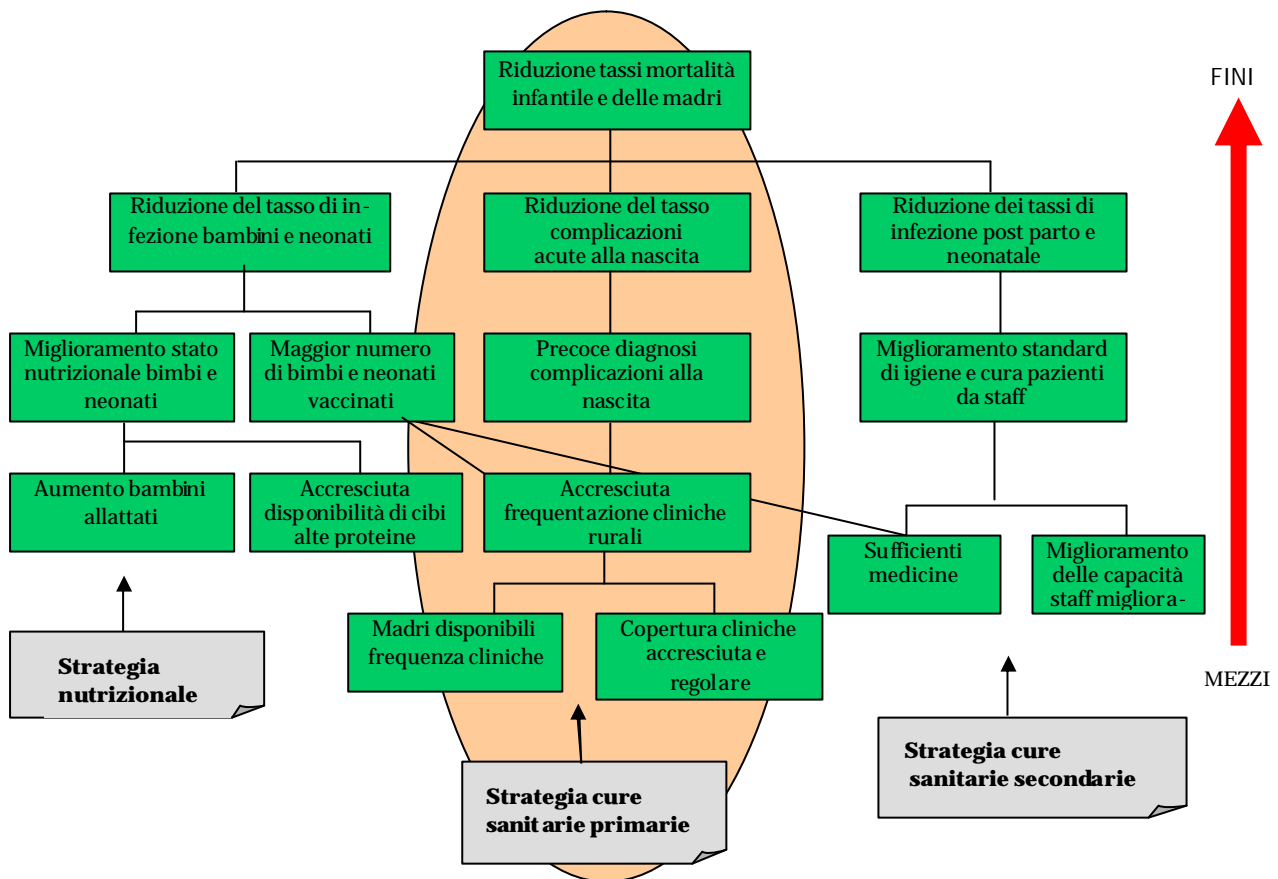
Costruito l'albero degli obiettivi, è opportuno raggruppare questi ultimi secondo ambiti di intervento omogenei. Ciò significa includere nello stesso ambito quegli obiettivi per raggiungere i quali è necessario mettere in campo competenze tecniche e istituzionali sostanzialmente simili. Il grafico che segue fornisce un esempio di come individuare tali ambiti di intervento (definiti anche *cluster*).

- **raggruppamento** degli obiettivi in linee strategiche;
- **analisi** della fattibilità di diversi interventi;
- **scelta** degli obiettivi da includere nel progetto e di quelli da escludere.

Costruito l'albero bisogna scegliere una delle strategie possibili da attuare.



Fig. 3 – Identificazione delle strategie di intervento



Per concludere, alleghiamo una utile **"check list"** per seguire tutto il processo:

1. Raccolta dati e informazioni

- *Si sono adeguatamente intervistati i destinatari? Si è chiesto loro quali sono i problemi (h-tesi 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?*

2. 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?*

3. Connessione logica tra problemi e tra obiettivi

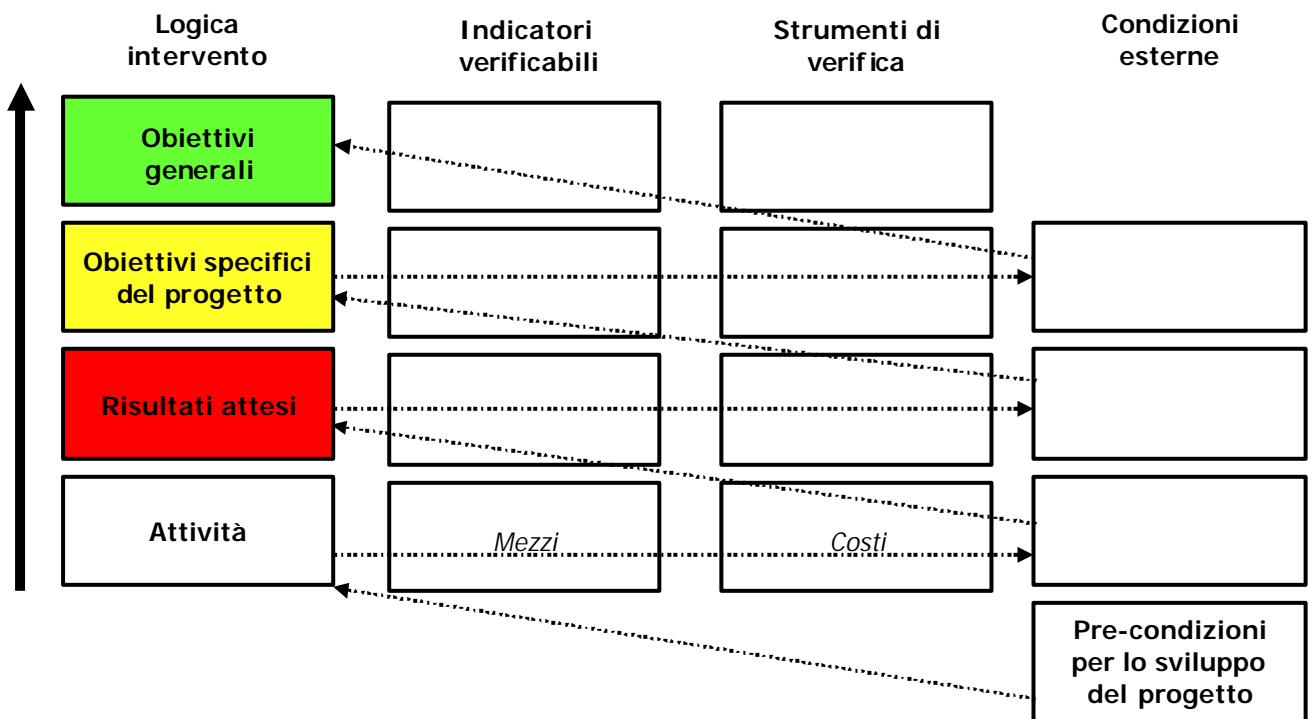
- *Sono stati ricontrollati i legami causa-effetto dell'albero dei problemi?*
- *Sono stati ricontrollati i legami causa-effetto dell'albero degli obiettivi?*

## 7.2. La fase della progettazione

Il Quadro Logico (*Logical Framework*) descrive la struttura del progetto (attività–risultati–obiettivi) collegandola ai rischi ed alle condizioni esterne che ne possono favorire o ostacolare la realizzazione. Esso:

- è una matrice, una griglia che descrive la struttura del progetto (attività–risultati–obiettivi) collegandola ai rischi ed alle condizioni esterne che ne possono favorire o ostacolare la realizzazione visualizzando in maniera chiara ed efficace i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace;
- è uno strumento utilissimo perché ci impedisce di perdere la coerenza logica (ci accorgiamo subito se alcune attività sono fuori posto o se manca un risultato o se un risultato è di troppo o se le risorse sono male allocate);
- ci permette di passare abbastanza facilmente alla definizione del budget;
- è fondamentale per la pertinenza;
- consente, usando la prima colonna, di scrivere una efficace sintesi (abstract).

Questo schema può essere utile per verificare o aiutare un gruppo a definire in maniera chiara e condivisa i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace, favorendo anche una riflessione aperta su qual è il "livello di aspirazione" di un intervento: se si ritiene che il progetto abbia raggiunto il suo successo una volta raggiunti i soli risultati (nel linguaggio del QL) o se, come si auspica in questa breve nota, il progetto ha consapevolezza che qualità è garantire benefici duraturi e tangibili al "cliente finale".



Il Quadro Logico può essere quindi articolato in quattro colonne:

|                            | <b>Logica dell'intervento</b><br><i>Descrizione della strategia di intervento che si è scelto di perseguire attraverso l'implementazione del progetto</i> | <b>Indicatori verificabili</b><br><i>Strumenti qualitativi e quantitativi, oggettivi e verificabili che permettono di misurare i risultati del progetto</i> | <b>Strumenti di verifica</b><br><i>Fonti presso le quali è possibile reperire le informazioni sulla veridicità e sulla metodologia di costituzione degli indicatori</i> | <b>Condizioni esterne</b><br><i>Condizioni di base per il successo del progetto, determinate da fattori esterni ma considerate sufficientemente realistiche e durature</i> |
|----------------------------|---|---|---|--|
| <b>Obiettivo generale</b>  | Qual'è l'obiettivo più ampio a cui si vuol contribuire  | Benefici aspettati dal raggiungimento degli obiettivi generali  | Gli strumenti adottati per "misurare" gli indicatori dei benefici (generali)  |  |
| <b>Obiettivi specifici</b> | Descrizione degli obiettivi posti dal progetto  | Benefici aspettati dal raggiungimento degli obiettivi specifici   | Gli strumenti adottati per "misurare" gli indicatori dei benefici (specifici)   | Fattori esterni "essenziali" per il raggiungimento degli obiettivi specifici   |
| <b>Risultati Attesi</b>    | Descrizione dei risultati "concreti" aspettati  | Indicatori che mostrano l'ottenimento dei risultati   | Gli strumenti adottati per "misurare" gli indicatori dei risultati  | Fattori esterni "essenziali" per l'ottenimento dei risultati   |
| <b>Attività</b>            | Descrizione delle attività svolte per ottenere i risultati  | <b>Mezzi:</b> quali i mezzi necessari per le attività (personale, strumenti, formazione, etc)   | Con quali strumenti si effettuano i controlli?<br><b>Costi:</b> quanto costano i mezzi necessari per le attività?   | Fattori esterni "essenziali" per poter svolgere le attività  |
|                            |   |   |   | <b>Precondizioni</b>   |

Nelle colonne del Quadro Logico sono individuati quattro elementi fondamentali:

- la prima, **la logica di intervento**, descrive gli elementi fondamentali del progetto secondo una logica di causa-effetto dal basso verso l'alto. Ciò significa che le attività portano ai risultati, i risultati conducono al raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi generali;
- la seconda presenta gli **indicatori** oggettivamente verificabili: un indicatore è ciò che si può oggettivamente osservare quando un risultato o un obiettivo è raggiunto;
- la terza descrive gli **strumenti di verifica** che è possibile attuare per analizzare il processo;
- la quarta esplicita le **condizioni esterne**, vale a dire quei fattori esterni al progetto che però condizionano il raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Nelle quattro righe della **prima colonna** (chiamata *Logica dell'intervento*) sono indicati:

- **obiettivo generale** (obiettivi socio-economici di sviluppo come definiti a livello di politica o di programma);
- **obiettivi specifici** dell'intervento che si desiderano conseguire (non oltre quattro);
- **risultati attesi** (beni e servizi che generano benefici per i destinatari) che insieme concorrono al raggiungimento dell'obiettivo specifico;
- **attività** (azioni eseguite durante la realizzazione dell'intervento, per il raggiungimento dei singoli risultati).

Nella **seconda colonna** (chiamata degli *Indicator*) si riporta:

- nelle prime tre righe, una definizione qualitativa e una specificazione quantitativa tramite opportuni indicatori;
- nella quarta riga, una stima delle risorse fisiche e non fisiche necessarie per eseguire ciascuna attività.

Nella **terza colonna** (chiamata *Strumenti di verifica*) si indicano:

- nelle prime tre righe, dove e in quale forma saranno reperite le informazioni per assegnare dei valori agli indicatori della colonna precedente;
- nella quarta riga, i costi stimati e la fonte di finanziamento per la mobilitazione delle risorse stimate come necessarie.

Nella **quarta colonna** (chiamata *Condizioni esterne*, ossia le ipotesi favorevoli il cui mancato verificarsi può impedire il corretto svolgersi dell'intervento o inficiare il conseguimento di risultati e degli obiettivi) si indicano:

- nelle prime quattro righe i fattori esterni (fuori dal controllo diretto dell'intervento), essenziali per il raggiungimento rispettivamente dell'obiettivo specifico, dei risultati attesi, delle attività;
- nella cella sottostante vengono indicate le precondizioni che devono essere soddisfatte prima che abbia inizio la realizzazione del progetto.

## 8. Domande "di controllo" da porsi...

- La strategia di intervento scelta corrisponde effettivamente alle possibilità di intervento della Caritas o dell'Ente Gestore?
- L'obiettivo generale del progetto esprime effettivamente il miglioramento della condizione sociale/ lavorativa/di qualità di vita dei destinatari finali coinvolti?
- Si è tenuto conto di tutti quegli aspetti che garantiscono la durata nel tempo di questo miglioramento?
- I risultati attesi sono formulati in termini di nuove competenze, atteggiamenti, acquisiti dai destinatari finali?
- Questi nuovi atteggiamenti e competenze sono sufficienti per garantire il miglioramento della condizione sociale o lavorativa dei destinatari finali coinvolti?
- Esistono altri fattori, esterni al progetto, che contribuiscono al miglioramento della condizione sociale o lavorativa dei destinatari finali coinvolti?
- Le attività previste sono effettivamente innovative?
- Si è verificato che gli indicatori scelti mostrino aspetti tangibili e misurabili?

## 9. Riassumendo....

Nel tentativo di fare sintesi di quanto espresso nelle pagine precedenti, riportiamo le tappe per la preparazione di una proposta progettuale:

1. chiara **identificazione del problema** ;
2. identificazione dei **problemi dei destinatari** e del **contesto** ;
3. collocazione dei problemi individuati in un **diagramma di causa-effetto** (albero dei problemi) ;
4. trasformazione dei problemi (condizione negativa attuale) in **obiettivi** (condizione positiva futura) ;
5. scelta dell'**ambito di intervento** su cui il progetto interverrà (alla luce del bando di progetto a cui si risponde) ;
6. definizione dell'**obiettivo generale** del progetto (inteso come beneficio per i destinatari) ;
7. definizione dell'**impatto su strutture e sistemi** (anche minimo) ;
8. definizione degli **obiettivi specifici** ;
9. definizione dei **risultati attesi** (che cosa i destinatari saranno in grado di sapere, fare, o essere grazie alle attività del progetto?) ;
10. definizione delle **attività** previste per raggiungere i risultati ;
11. definizioni di **strumenti, mezzi, risorse umane** necessarie per realizzare le attività ;
12. definizione degli **indicatori di verifica** ;
13. identificazione delle **condizioni esterne** ;
14. lettura delle **condizioni del bando** ;
15. stendere un progetto **dettagliato secondo lo schema** ;
16. riempimento del **formulario** e reperimento degli **allegati richiesti**.

Concludiamo infine riportando i dieci **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. confondere gli obiettivi e le finalità ;
4. costruire proposte *buone per tutti*, che finiscono per non essere riconosciute da nessuno ;
5. non attribuire compiti e responsabilità chiare per lo svolgimento del progetto ;
6. ignorare la verifica, o realizzarla senza l'utilizzo di strumenti e indicatori adeguati ;
7. utilizzare solo un tipo di indicatore: quello relativo all'efficacia oppure all'efficienza del progetto ;
8. non curare la rendicontazione del progetto ;
9. lasciare che tutto il progetto rimanga "nella testa" di qualcuno e finisca per essere disperso ;
10. lasciare aperto il ciclo della progettazione, non collegando la verifica con la ri-progettazione.