

# COSTRUIRE E VALUTARE PROGETTI NEL SOCIALE

a cura delle Dott.ssa LAURA MESSINA

## LA PROGETTAZIONE NEL SOCIALE

Esistono alcuni fattori che conferiscono caratteristiche peculiari all'attività di progettazione nel "sociale" che riguardano la tipologia di offerta dei servizi, le caratteristiche del personale, la dimensione valoriale, il tipo di clienti-destinatari ed il tipo di relazioni all'interno della rete dei servizi e all'interno del contesto-comunità in cui ci si colloca.

Il settore "sociale" in senso lato è generalmente caratterizzato dai seguenti fattori:

1. Dal fatto che si producono servizi alle persone, interventi di aiuto finalizzati a produrre non manufatti ma cambiamenti a livello personale e sociale;
2. Dalle forti valenze valoriali, affettive ed etiche;
3. Dall'alta presenza di personale professionista o *semi-professional* (educatori, sociologi, insegnanti, medici, psicologi, assistenti per l'infanzia...);
4. Dal fatto che quasi sempre i progetti sono realizzati grazie all'interazione di una pluralità di organizzazioni ("organizzazione a rete");
5. Dalla forte dipendenza dai finanziamenti pubblici.

Nei servizi si parla di funzioni di *front* e di *back office*, sottolineando il fatto che parte del servizio si realizza frontalmente nel rapporto con il cliente e che vi sono altre funzioni di supporto, di *back*, che garantiscono e permettono l'offerta del servizio stesso.

Il soggetto che ha il rapporto faccia a faccia con il cliente-utente ha, nei fatti, un enorme potere nel determinare la qualità del servizio offerto e nel garantire che venga offerto ed utilizzato un servizio.

È opportuno e necessario ipotizzare un'organizzazione che permetta processi di lavoro non meccanici e lineari ma circolari, soggetti a continui aggiustamenti, in cui continuamente si definiscono degli obiettivi parziali, dei programmi operativi, che si attuano, si svolgono praticamente e si verificano: si controlla quanto si è realizzato rispetto al punto da cui si è partiti per riformulare un altro specifico programma operativo che sarà svolto e poi riverificata, e così via.

Il lavoro nel sociale è carico di valenze etiche, affettive ed emozionali. L'attività di progettazione può rappresentare il momento privilegiato in cui si esplicitano i propri valori, i modelli di riferimento, le teorie che implicitamente e talvolta inconsapevolmente si utilizzano per dare senso e spiegare dei fenomeni e si mettono a confronto i sistemi di valori.

Le difficoltà maggiori sono insite nel fatto che la progettazione rappresenta un'attività che costringe a fare i conti con il "limite", a rappresentare obiettivi, attese, propositi con orientamenti valoriali, scelte concrete e risorse.

Una caratteristica tipica dei progetti di “prevenzione del disagio” – in senso lato – è quella, ad esempio, di porsi troppo spesso delle mete assai ambiziose, obiettivi assolutamente spropositati rispetto ai tempi, alle energie a disposizione e alle concrete possibilità di successo: c’è una sottovalutazione profonda della dimensione tecnica del lavoro ed una sopravvalutazione dello “scopo”.

Un’altra tendenza facilmente rinvenibile nei progetti è il raro riferimento alla verifica. Parallelamente nel “sociale” constatiamo un difficile dialogo con la dimensione economica, con la logica del profitto percepita come estranea, con gli aspetti finanziari connessi alla gestione di ogni impresa.

Il lavoro puramente esecutivo è assai ridotto e molti operatori svolgono nel proprio ruolo lavorativo una quota di attività progettuale. Le professioni e le “quasi professioni” sono tutte caratterizzate, in diverso grado, dalla presenza delle seguenti caratteristiche: riferimento a teorie e tecniche, responsabilità elevata sui risultati, norme deontologiche a cui riferirsi.

Ciascun professionista tende a sviluppare una sorta di microprogetto nella relazione “duale” con il cliente: interpreta il bisogno, definisce il problema, pone obiettivi di intervento, definisce tempi, metodi e modalità di verifica dello stesso.

La complessità dei problemi, cui si cerca di dare risposta, richiede quasi sempre la collaborazione di più “saperi”; un progetto di intervento sul disagio minorile può richiedere, ad esempio, il coinvolgimento di figure professionali diverse come: l’educatore per i programmi di sostegno al minore e alla famiglia, lo psicologo per attività di counseling e psicoterapia, l’assistente sociale per curare le relazioni con il tribunale e con altri servizi e per attivare eventuali altri sostegni.

La pratica prevalente dei servizi sociali, in senso lato, è quella di strutturare il processo di lavoro attorno al singolo “caso”.

Nel lavoro con il singolo caso esiste una prima forma di progettazione, che è prevalentemente implicita ed è dell’operatore che ha in carico il caso. Laddove anche il lavoro con i singoli casi viene realizzato, progettato o supervisionato in équipe, la progettazione diventa uno strumento di lavoro comune.

I servizi di tipo sociale nel nostro paese negli ultimi decenni si sono sviluppati prevalentemente nel settore della pubblica amministrazione e nel settore del privato sociale con sovvenzioni o in convenzione con il pubblico.

Spesso a livello centrale esistono dei fondi finalizzati ad alcuni tipi di intervento; è questo, ad esempio, il caso delle leggi sulle tossicodipendenze e sulla prevenzione del disagio minorile (L.162/91 e L. 216/91 Piano per l’infanzia e i minori o la cosiddetta legge Turco L. 285/97), delle leggi regionali che favoriscono l’imprenditorialità giovanile, della legge sulle pari opportunità tra uomo e donna (L. 125/91) e dei vari strumenti connessi ai Fondi Strutturali Europei.

La presenza di queste risorse finanziarie rappresenta uno stimolo enorme: enti, organizzazioni del privato sociale, aziende, amministrazioni pubbliche, tentano di raggiungere i propri obiettivi preesistenti alle finalità indicate e previste dallo specifico finanziamento o viceversa, ampliano le proprie attività o creano strutture ad hoc per gestire progetti di intervento totalmente estranei alle loro precedenti esperienze.

L'ente erogatore del finanziamento ha interesse a verificare che questo si realizzi secondo quanto previsto e che le risorse economiche messe a disposizione vengano davvero impegnate per il progetto e non per altro. Quando la distanza tra ente centrale erogatore del finanziamento ed ente esecutore dello stesso comincia a farsi notevole, la funzione di controllo e verifica si inceppa.

La verifica a distanza solitamente avviene e può avvenire solo su aspetti formali e sulla rendicontazione amministrativa. L'organizzazione centrale può verificare l'adeguata formulazione del progetto cartaceo, e può identificare se i diversi elementi sono tra loro congruenti.

Nel sociale i progetti vengono quasi sempre realizzati grazie all'interazione, alle intese e al coordinamento di una rete di organizzazioni pubbliche, private e del privato sociale.

Nei servizi accanto al lavoro sul singolo caso, si svolgono una serie di attività rivolte a gruppi, ad altre organizzazioni, a singoli quartieri o alla popolazione complessiva.

L'elemento di difficoltà consiste nel fatto che le diverse organizzazioni del sociale sono spesso enormemente diverse tra loro per struttura organizzativa e tipologia, dimensioni, settore, mission, logiche e culture organizzative, valori e codici linguistici.

Questo significa che servizi sorti all'interno di una cultura socio-sanitaria e socio-assistenziale devono dialogare e rapportarsi con uffici centrali e periferici del Ministero del Lavoro, con Camere di commercio, con associazioni di categoria, con centri di formazione professionale, con i sindacati.

I progetti che richiedono un intervento di "rete" sono necessariamente condizionati dalle forme di integrazione e dal tipo di scambi preesistenti tra le diverse organizzazioni.

Ciononostante i progetti nel sociale sempre più necessitano di essere concepiti come progetti "di e tra" diverse organizzazioni, vale a dire devono essere trasversali.

#### **TAPPE DI UN PROGETTO DI INTERVENTO**

A prescindere dal tipo di progetto realizzato possiamo rappresentare il percorso di un qualsiasi progetto di intervento attraverso cinque tappe.



1. La prima tappa corrisponde all'*ideazione*, al momento in cui una o più persone ipotizzano di realizzare un progetto.
2. La seconda tappa corrisponde a quella dell'*attivazione*. Bisogna cercare di verificare quali sono le risorse (umane, finanziarie e strumentali) disponibili, identificare i ruoli, riconoscere il problema e le strategie d'intervento, ottenere il consenso e analizzare la domanda della committenza.
3. Segue la terza tappa dell'*elaborazione* di un progetto cartaceo, dell'identificazione e programmazione delle diverse fasi dell'intervento.
4. La quarta tappa corrisponde alla *realizzazione* dell'intervento. Attraverso l'avvio delle prime attività si verificano le proprie ipotesi, si attuano gli interventi ed i cambiamenti necessari per sostenere il progetto, si sviluppano processi di confronto e verifica in itinere per produrre gli aggiustamenti necessari.
5. L'ultima, la quinta tappa, è quella della *verifica* conclusiva e della riformulazione, ridefinizione o conclusione del progetto stesso.

Esiste una logica consequenzialità tra le diverse tappe che tuttavia si accavallano e talvolta sovrappongono. Ad esempio i processi di monitoraggio e valutazione si attivano lungo il percorso ad ogni tappa, così pure il processo di attivazione può proseguire parallelamente alla realizzazione dell'intervento.

### **APPROCCI DELLA PROGETTAZIONE**

Possiamo riassumere in tre tipologie gli approcci e gli orientamenti esistenti in merito alla progettazione di interventi nel sociale. Chiameremo questi tre approcci "sinottico-razionale", "concertativo o partecipativo" ed "euristico", e li porremo lungo un continuum dalla massima pre-strutturazione alla massima apertura.

L'approccio **SINOTTICO-RAZIONALE** è un approccio "meccanicista" che rimanda ad una causalità di tipo lineare. In altri termini, s'ipotizza che sia possibile individuare nessi di causalità lineare relativamente alle problematiche sociali e, in base a questi, programmare e prevedere il cambiamento sociale.

Una tale impostazione comporta una forte stilizzazione e semplificazione delle situazione che invece il progettista si trova ad affrontare: situazioni in cui i problemi non sono chiaramente definiti, l'ambiente è incerto e confuso, gli obiettivi sono espressi in modo vago e approssimativo, o sono variabili, o conflittuali, o non chiaramente distinguibili dai mezzi, dal come si fanno le cose.

All'interno delle cinque tappe di un intervento questo modello considera come cruciale ai fini della riuscita dell'intervento la tappa della progettazione: a questa vengono riconosciute

attenzioni e date cospicue risorse; le altre tappe connesse alla realizzazione del progetto si presume debbano seguire di riflesso.

In un approccio di tipo sinottico il progetto viene costruito a partire da una comprensione “a priori” dei bisogni, o comunque estranea e lontana dai soggetti “portatori del problema”, e il processo di progettazione non viene allargato a diversi soggetti ma rimane una competenza specifica dell’esperto (operatore, consulente, educatore...).

La valutazione si riferisce essenzialmente ad un processo di confronto tra output previsti e output ottenuti, in una logica di ricerca dello “scarto” della mancanza.

Anche relativamente al concetto di efficacia e risultato ottenuto, più frequentemente si verificherà il livello di produttività. Si evidenzieranno indicatori connessi non tanto ai risultati intesi come vantaggi e aumento della qualità della vita dei destinatari, quanto indicatori connessi alle attività prodotte, lasciando implicitamente intendere che il “fare” certe attività implichi che le stesse attività siano davvero utili per i destinatari finali.

Un caso di progetto educativo di tipo sinottico-razionale può essere ad esempio un tipo di programmazione didattica.

Ora, gli assunti su cui si basa l’approccio sinottico-razionale sono alla base di una serie di distorsioni frequentemente rilevabili nei processi di progettazione. Questo approccio, infatti, non aiuta a pensare il progetto come uno strumento flessibile capace di adattarsi lungo il processo, di ri-orientare i processi decisionali, di definire a tappe successive altri elementi; ci si aspetta che il progettista-decisore debba in un certo senso predire il futuro e permanere nelle proprie scelte.

L’approccio **CONCERTATIVO**, o **PARTECIPATIVO** muove da una critica dell’approccio sinottico-razionale. Esso rappresenta un insieme piuttosto eterogeneo di impostazioni teoriche provenienti da diversi ambiti disciplinari che condividono l’assunto secondo il quale la conoscenza non si basa sulla corrispondenza con la realtà esterna, ma sempre solo sulle “costruzioni” di un osservatore.

In questo secondo approccio si parte da un’ipotesi di cambiamento che è confrontata, negoziata, concertata con i destinatari; troviamo, infatti, che rispetto all’approccio precedente viene data maggiore rilevanza alla tappa dell’attivazione. Esiste inoltre un’influenza reciproca tra le diverse tappe.

Alla base di questo approccio c’è la convinzione che i problemi sociali non sono caratterizzati da una causalità lineare; che esistono sempre più letture dei bisogni e più ipotesi interpretative; che il ruolo dei servizi e degli operatori non è quello di distribuire ricette e soluzioni ma di aiutare ad “aiutarsi”, di promuovere *empowerment* a livello di individui e di comunità; che le persone hanno grandi potenzialità e sono in grado di auto organizzarsi, di attivare risorse e di impegnarsi in azioni e progetti dei quali sentano l’utilità ed il significato.

Questo approccio rifiuta una lettura dei bisogni dell'utenza "a priori". L'interazione tra i diversi attori impegnati in un progetto caratterizza tutte le tappe, da quella di attivazione in cui si costruiscono ipotesi condivise di spiegazione e interpretazione dei fenomeni a quella vera e propria della progettazione, in cui si individuano insieme alcuni obiettivi dell'intervento, a quella della valutazione, in cui si verificano, secondo i punti di vista dei diversi soggetti, i risultati.

Il modo e il momento in cui coinvolgere esplicitamente altri attori nel processo di progettazione non sono indifferenti in questo approccio. Ciascuno dei soggetti facenti parte della rete dei servizi potrebbe essere coinvolto nel progetto sin dalle tappe iniziali solo in seguito, a progetto avviato. Nell'approccio EURISTICO si rinuncia a conseguire degli obiettivi predeterminati a monte dagli operatori-progettisti.

Esiste un fine, un'individuazione di strategie, uno specifico contesto e poi esiste un processo condiviso di ricerca partecipata attraverso cui si definiranno, con i soggetti, "destinatari", obiettivi specifici, interventi e ipotesi trasformative più mirate.

Mentre l'approccio concertativo realizzava una progettazione flessibile in cui si definivano alcuni obiettivi e altri rimanevano "aperti", questo terzo approccio non individua proprio obiettivi specifici a priori.

L'assunto alla base di questo approccio è che la centratura sul "prodotto", sulla riuscita di un risultato predefinito può indurre a porre in secondo piano l'attenzione ai "processi", ai modi con cui si realizzano le cose, al come e cioè ai reali risultati di un intervento sociale.

L'approccio euristico pone al centro del processo di intervento nel sociale la tappa dell'attivazione; la progettazione di uno specifico intervento è intesa come prodotto di percorso e non come luogo di partenza. A seguito della tappa denominata attivazione possiamo constatare che possono svilupparsi molteplici sotto-progetti, tra loro connessi, caratterizzati da un proprio percorso di progettazione, realizzazione e verifica.

### **LA PRIMA TAPPA: DI UN PROGETTO L'IDEAZIONE**

La tappa ideativa, quella in cui inizia a prendere corpo un progetto, segna in modo forte le caratteristiche e le strategie seguenti.

L'ideazione è sempre connessa alle precedenti esperienze e ai processi di lavoro realizzati dalle persone, sia singolarmente sia come gruppi o sottogruppi all'interno delle organizzazioni.

Quasi sempre i progetti si attivano a partire da una connessione tra risorse in precedenza poco evidenziate o poco utilizzate, e desideri trasformativi.

La tappa dell'ideazione non è rintracciabile solitamente attraverso i documenti scritti e può essere ricostruita attraverso le storie dei diversi soggetti coinvolti. Tale tappa può essere caratterizzata da un insight creativo, può essere identificata in un tempo ben precisabile oppure può svilupparsi in un arco di tempo di mesi o anni.

Solitamente si dice che un progetto nasce perché qualcuno ha constatato che esistono una serie di bisogni sociali cui non viene data risposta, perché vi sono emergenze e problemi irrisolti, perché si desidera migliorare l'ambiente educativo, le condizioni socio-sanitarie e la qualità della vita di alcuni destinatari. In alcuni casi si potrebbe dire che è stata individuata una condizione di rischio e si desidera intervenire a favore di una particolare popolazione prima che insorgano problemi di perdita di autosufficienza, di devianza, tossicodipendenza, disagio psichico ecc.

Potremmo affermare che un progetto di intervento nasce per dare risposta a dei problemi, per promuovere maggiore benessere o per ridurre la possibilità che cambiamenti indesiderati intervengano.

### LA SECONDA TAPPA: L'ATTIVAZIONE

In questa fase intermedia, bisogna occuparsi fondamentalmente di quattro aspetti:

1. Sviluppare alleanze sotto forma di consenso sociale e di accordi (partnership) tra organizzazioni, enti, agenzie diverse;
2. Individuare le strategie di azione;
3. Individuare ed attivare le risorse indispensabili;
4. Arrivare ad una definizione condivisa del campo di azione e del problema cui si intende dare risposta.

Dopo aver chiarito l'ambito e il fine del progetto che intendiamo realizzare, occorre cominciare ad individuare con più chiarezza qual è il problema o il fenomeno relativamente al quale stiamo per sviluppare un progetto.

Sebbene la formulazione del problema è sviluppata dal punto di vista formale nel momento in cui si stende un progetto, la sua individuazione e comprensione richiedono un arco di tempo più ampio e si sviluppano nella tappa dell'attivazione.

Se intendo lavorare con i minori "a rischio" non posso banalmente affermare che il problema consiste nel fatto che i minori stanno per strada e non sanno gestire il tempo libero. Una tale analisi del problema non è sufficiente per giustificare un progetto di doposcuola, di centro minori, di ludoteca o cos'altro ancora.

Occorre essere chiari riguardo ai significati sottesi al termine "rischio", termine di cui si abusa e che deve essere collocato rispetto ad un contesto sociale e culturale preciso (rischio di cosa? E per chi?).

Lavorando con altre agenzie educative, locali e non locali, diverse da quella che si rappresenta per tipologia di servizio e aspirazione o per modello culturale, si ha più probabilità di arrivare ad una definizione del problema non basata su pre-comprensioni ma attenta alla molteplicità dei fatti in gioco e ai diversi modi di percepire i fenomeni.

Per questo parliamo di *costruzione sociale di un problema*.

La nostra lettura del problema, inoltre, è influenzata da stereotipi, modelli sociali e culturali, classe socio-economica, nazionalità, modelli educativi, età, competenze professionali, sistemi di valore e dal fatto che sappiamo offrire alcune cose e non altre e per ovvi motivi riteniamo che tali "offerte" siano valide ed utili.

Perché un progetto abbia in seguito probabilità di successo occorre non dare per scontato il problema e considerare i diversi partner/attori e i destinatari come osservatori su propri mondi che possono tra loro comunicare per mettere in relazione le reciproche osservazioni (le informazioni e i dati di tipo epidemiologico, demografico, le statistiche dei servizi ecc) e fondamentalmente i reciproci sistemi di osservazione (quali sono i presupposti per cui affermo che il problema sia proprio questo).

Intendersi sul problema significa raggiungere delle intese parziali sul significato dato al concetto di "problema" sufficienti a sviluppare azioni comuni.

Questi sono alcuni quesiti che occorre porsi in fase di attivazione, ancora prima di stendere un progetto cartaceo.

Nella fase di attivazione cominciano a definirsi e a chiarirsi quali sono le strategie che si intendono perseguire, la filosofia di fondo di un futuro progetto.

Le strategie sono delle macro metodologie, riguardano approcci e convinzioni profonde sul cambiamento sociale, sulle concezioni di educazione, sviluppo, democrazia, salute, qualità della vita ecc. Le strategie orientano le azioni sociali pur non determinando modi e soluzioni specifiche.

## **I SOGGETTI INTERESSATI ALLE TAPPE DI IDEAZIONE E ATTIVAZIONE**

Gli attori interessati alle tappe di ideazione e attivazione dei progetti possono ricoprire dei ruoli istituzionali ed essere promotori ufficiali di progetti oppure, come spesso accade, essere degli operatori capaci di ritagliarsi e conquistarsi degli spazi, nell'ambito dell'autonomia organizzativa che possiedono, e di farsi promotori di iniziative.

Molti possono essere i soggetti organizzativi coinvolti in un progetto e, schematizzando, possiamo distinguerli in: "soggetto promotore", "soggetto titolare del progetto", "soggetto finanziatore", "soggetto realizzatore" o "attuatore" e "soggetti della rete di implementazione". Per essere più chiari: un'associazione può rappresentare uno dei soggetti promotori di un progetto insieme al funzionario e all'assessore ai servizi sociali del comune. Il comune elabora il progetto attraverso il quale richiede il finanziamento (ad esempio al ministero dell'Interno che diviene "finanziatore") diventando così il "soggetto titolare", e in seguito due associazioni locali diventano i "realizzatori" e gestiscono, in convenzione, tutte le attività socio-culturali.

Si utilizza spesso il termine di "lavoro di rete" per sottolineare il fatto che spesso esistono una fitta serie di interconnessioni tra le diverse realtà organizzative.



Parleremo di rete di implementazione di un progetto per indicare tutti i soggetti organizzativi realmente coinvolti nella fase operativa per la realizzazione dello stesso.

### **DECODIFICA DELLE MOTIVAZIONI E ANALISI DELLA DOMANDA**

I contesti e setting in cui si realizzano progetti in campo sociale sono solitamente complessi e caratterizzati da un fitto intreccio di relazioni.

Una chiave di lettura dei progetti sociali estremamente ricca ed esplicativa era quella centrata sull'analisi delle relazioni esistenti tra diverse organizzazioni (analisi interorganizzativa) e sull'analisi della domanda.

Risulta utile distinguere due tipologie di progetti: quelli che nascono come iniziativa autonoma interna a un'organizzazione e quelli che si sviluppano a seguito dell'accoglimento di una richiesta esterna all'organizzazione.

Nel caso di un'iniziativa autonoma, interna all'organizzazione, gli operatori dovrebbero analizzare e decodificare le motivazioni che li spingono a progettare nuovi interventi.

Sia che le iniziative dei progetti siano interne o esterne, il ruolo di coloro che promuovono e attivano un progetto può essere, nelle fasi iniziali, per alcuni versi assimilabile al ruolo di un "consulente organizzativo" o di un "formatore".

Per l'operatore è necessario capire come si colloca a livello relazionale e istituzionale, capire i propri e altrui obiettivi, rispetto al progetto, la rilevanza a livello sociale dello stesso e immaginare la fattibilità del progetto anche a partire dalle caratteristiche organizzative.

Attraverso questo processo di decodifica e interpretazione si può sviluppare un'analisi della domanda.

Il cliente non esprime mai una domanda di cambiamento o di aiuto concernente una disfunzione in quanto tale, un problema in quanto tale, ma nella domanda porta anche se stesso (persona e organizzazione), il suo modo di intendere la relazione tra lui ed il consulente e il suo modo di funzionare.

È proprio a partire dalla domanda che il consulente-operatore può interrogarsi: cosa gli chiedono "oltre" la domanda esplicita e come egli si colloca rispetto a tale domanda?

A partire dalla domanda può svilupparsi una proposta tridimensionale di lavoro tra il consulente, il cliente e il problema.

Riguardo alle iniziative interne ai servizi, frequentemente non esiste un "committente" esterno ben identificabile; esistono delle pressioni, delle richieste, delle auto-committenza che vanno comprese e analizzate. Bisogna allora interrogarsi sul ruolo di chi interpreta il bisogno e sulle motivazioni che lo spingono ad attivarsi.

Alcune motivazioni sono facilmente comprensibili, alcune emergono a seguito di specifiche esperienze di supervisione o formazione ed altre ancora rimangono sommerse perché non consapevoli o perché, comprensibilmente, non è il caso di esplicitare.

Per quanto riguarda invece l'accoglimento di richieste esterne al servizio, in molti casi l'operatore di un servizio pubblico, pur lavorando alle dipendenze di un'organizzazione deve collaborare e mettersi a disposizione di altre agenzie e soggetti presenti sul territorio. Si può parlare dunque, in questi casi, di una doppia committenza: interna ed esterna.

L'operatore è sottoposto alla pressione di una doppia committenza (il che può coincidere con una doppia autorità) e deve tener conto di complesse dinamiche relazionali.

## **LA STESURA DI UN PROGETTO**

Al di là dell'approccio che viene utilizzato, il progetto dovrebbe, in ogni caso, rispondere al requisito di logicità e congruenza fra le sue diverse parti, che sono:

1. Definizione e analisi del problema;
2. Identificazione degli obiettivi;
3. Beneficiari dell'intervento;
4. Modello di intervento e attività che verranno svolte;
5. Valutazione;
6. Mezzi e risorse.

## **DEFINIZIONE E ANALISI DEL PROBLEMA**

In questa parte del progetto bisognerà esporre in sintesi la definizione e l'analisi del problema, cioè esplicitare i seguenti punti: su quale problema si intende intervenire; qual è la definizione del problema; in che modo si manifesta il problema; quali sono le cause del problema e di che natura sono; per chi e perché è rilevante quel problema e se le persone che ne sono coinvolte direttamente lo percepiscono come problema e desiderano un cambiamento; qual è la sua entità se il problema è in espansione; perché si ritiene importante intervenire su quel problema; quali altri problemi genera a sua volta; chi (servizi, gruppi, operatori) nella comunità si sta già occupando di quel problema.

È necessario acquisire o possedere sia una conoscenza generale del problema, sia una conoscenza di come esso si manifesta e delle sue peculiarità nel gruppo o territorio dove si svolgerà l'intervento, le diverse leggi in materia ecc.

Per definire e analizzare il problema si può ricorrere alla conoscenza già acquisita nel settore, alla letteratura specialistica, a dati e statistiche epidemiologiche o d'altro tipo, oppure bisognerà organizzare una ricerca ad hoc con la quale cercare di acquisire le conoscenze mancanti. In alcuni

casi sarà utile la collaborazione d'esperti che si occupano sul problema sul quale s'intende intervenire.

All'interno del progetto teorie e modelli possono essere solo accennati, perciò è raccomandabile rimandare per approfondimenti alla letteratura esistente.

## IDENTIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Un intervento è sempre un tentativo di ridurre la discrepanza fra una situazione desiderata e ciò che esiste attualmente.

Porre degli obiettivi significa esplicitare cosa si desidera cambiare, in chi, in che senso, in quale misura. I cambiamenti, e quindi gli obiettivi, possono riguardare:

- Caratteristiche dei singoli individui (livello intrapersonale) come ad esempio conoscenze, competenze, atteggiamenti, comportamenti, stati affettivi, livello di soddisfazione, concetto di sé, variabili biofisiologiche, disponibilità di beni materiali, ecc.
- I rapporti fra due o più persone (livello interpersonale), come la qualità o quantità delle relazioni amicali, familiari, fra docente e discente... o fra due o più sistemi (livello intersistemico), ad esempio il grado e le modalità di collaborazione fra due servizi territoriali;
- Le caratteristiche di servizi, gruppi, organizzazioni, o dell'intera comunità territoriale.

Negli interventi che si rivolgono alla comunità spesso si perseguono con lo stesso progetto obiettivi che si situano a differenti livelli. Si può cercare di modificare atteggiamenti e comportamenti delle singole persone, incrementare le reti sociali come pure i rapporti fra istituzioni e cittadini, favorire la collaborazione fra diversi servizi e agenzie in vista di scopi comuni, aumentare la quantità/qualità dei servizi disponibili, modificare le regole e il funzionamento delle istituzioni, il clima della comunità (senso di appartenenza, senso di sicurezza, livello di partecipazione...), ecc.

Prima di definire gli obiettivi specifici vengono fissati uno o più *scopi generali* e spesso l'intervento nasce proprio a partire da essi.

Lo *scopo generale* è una dichiarazione d'intenti, desideri, formulato in modo abbastanza ampio e vago. Ad esempio: favorire il benessere del bambino nei primi mesi di vita; migliorare l'adattamento scolastico dei bambini extra-comunitari; diminuire il disagio giovanile; prevenire la tossicodipendenza; ecc.

Gli scopi così formulati debbono poi essere seguiti dalla specificazione di obiettivi più chiari, che indichino cioè chiaramente quali specifici cambiamenti ci si aspetta (e in chi).

Gli obiettivi così formulati possono chiamarsi obiettivi specifici o anche obiettivi operativi o risultati attesi.

La formulazione degli obiettivi specifici è indispensabile se si vuole valutare l'efficacia dell'intervento; come si potrebbe infatti, valutare ad esempio se si è aumentato il benessere del bambino nei primi mesi di vita se non è stato specificato cosa s'intende per benessere in questa fascia d'età? Per benessere si potrebbe intendere: assenza di patologie, accrescimento adeguato, allattamento materno, propensione al sorriso, miglior attaccamento alla figura materna e altro ancora.

Alcuni accorgimenti utili per specificare gli obiettivi specifici sono:

- Usare un verbo forte;
- Specificare un solo effetto finale o risultato;
- Specificare il tempo ipotizzato per il suo raggiungimento.

Un verbo forte indica un verbo orientato all'azione che descrive un comportamento osservabile e misurabile che dovrebbe accadere. Verbi forti sono: "incrementare", "aumentare", "diminuire", "trovare"; mentre ad esempio "promuovere", "facilitare", "incoraggiare" sono verbi troppo deboli, vaghi, non specifici. Così "promuovere l'autostima" sarà vago e meno specifico di "aumentare il livello di autostima".

Un altro suggerimento è di specificare separatamente i diversi risultati desiderati, scindendoli in più obiettivi specifici così che in fase di valutazione sia più agevole affermare se un particolare obiettivo sia stato raggiunto o no.

Per quanto riguarda il tempo è utile specificare quanto occorre per raggiungere i singoli sottoobiettivi. A volte infatti gli interventi si pongono obiettivi a scadenza diversa.

Spesso gli obiettivi sono erroneamente confusi con le attività necessarie per raggiungerli. Attenzione perciò a non commettere questo tipo di errore.

È utile accennare agli indicatori poiché una domanda che aiuta nella formulazione degli obiettivi specifici è proprio: "Da quest'obiettivo si può determinare in modo abbastanza diretto ed univoco un indicatore adeguato?"

Un indicatore è una variabile che, misurata, dà delle indicazioni sull'efficacia dell'intervento. Ad esempio se l'obiettivo è "incrementare l'uso della pillola anticoncezionale nelle donne in età fertile, in un'area geografica" come indicatore si potrebbe utilizzare il numero di donne in età fertile che in un dato momento utilizza la pillola oppure il numero di confezioni di pillole vendute in un certo periodo nelle farmacie del luogo.

Sarà perciò importante che per ogni obiettivo specifico si possano individuare degli indicatori idonei, misurabili e pertinenti, sempre compatibilmente con le risorse disponibili.

Quando le attività previste sono svolte separatamente con le singole persone, si possono sia porre obiettivi individualizzati, sia obiettivi che si riferiscono complessivamente a tutte le persone alle quali viene rivolto l'intervento. In quest'ultimo caso l'ipotesi di base è che i bisogni siano molto simili e l'intervento, pur svolto singolarmente, sarà standardizzato.

Si parla invece di obiettivi individualizzati quando, all'interno di alcuni scopi generali, si fissano obiettivi specifici e diversi per i singoli casi di cui il progetto si fa carico. Questi vengono decisi possibilmente in équipe e, a intervalli regolari, si valuta se c'è stato o no un avvicinamento verso gli obiettivi posti e, nel caso, si ridiscutono.

Oltre a giudicare gli obiettivi secondo la loro formulazione e secondo la probabilità del loro raggiungimento, è anche importante considerarli da un'altra ottica: i progetti avranno una certa probabilità di essere realizzati e di ottenere dei successi solo se fra finanziatori, esperti della progettazione, operatori, valutatori c'è convergenza di valori e condivisione degli obiettivi del progetto, altrimenti inevitabilmente l'intervento verrà boicottato, anche se formalmente accettato. Ancor più importante, gli obiettivi non devono essere dissonanti con i valori della popolazione target, altrimenti si pongono altri e più complessi problemi.

### **BENEFICIARI DELL' INTERVENTO O POPOLAZIONE BERSAGLIO**

Già dal momento in cui si delinea lo scopo generale e ancor più quando si fissano gli obiettivi specifici, si sono individuati i beneficiari dell'intervento, cioè su quale popolazione sono attesi i cambiamenti desiderati.

Sarà importante conoscere le loro principali caratteristiche socio-demografiche (età, genere, grado d'istruzione, stato civile, professione) come pure i valori, le credenze e le abitudini che li contraddistinguono, con particolare riguardo a quegli aspetti valoriali e comportamentali maggiormente collegati alla problematica affrontata. Queste conoscenze saranno utili sia per stabilire le modalità di contatto più opportune, sia per capire se le attività che saranno ipotizzate potranno essere accettate, gradite o comunque saranno realizzabili con quella particolare popolazione.

Una questione estremamente importante riguarda se, quanto e in che modo, i beneficiari percepiscono il problema sul quale si cerca di intervenire e se ritengono desiderabile o meno il cambiamento cui mira l'intervento.

Se i destinatari sono minori spesso si sceglie di lavorare con gli insegnanti o con i genitori, ma questa strategia si usa anche in altri casi, ad esempio può essere utile lavorare coi medici di famiglia.

Molte delle attività previste dai progetti presuppongono un coinvolgimento attivo nella popolazione bersaglio, che quindi dovrà essere contattata e dovrà dare la propria adesione al progetto.

Bisognerà quindi prevedere già in fase di progettazione le modalità di contatto da utilizzare. Sarà necessario decidere in che modo, dove e quando diffondere l'informazione. Si potranno utilizzare sia canali interni che esterni: locandine, manifesti, articoli sulla stampa locale ecc.

## MODELLO D'INTERVENTO E ATTIVITÀ

Stabiliti gli obiettivi bisogna decidere cosa dovrà esser fatto per ottenere i cambiamenti desiderati nella popolazione target.

Un modello d'intervento è un tentativo di tradurre le conoscenze che riguardano la modificazione e il controllo di comportamenti, in ipotesi sulle quali possano basarsi le azioni. Queste ipotesi possono basarsi su studi sperimentali, su teorie di tipo clinico, sui risultati conseguiti da altri progetti e a volte sull'esperienza accumulata da altri. Nel modello d'intervento bisognerebbe specificare le *ipotesi causali* e le *ipotesi di intervento*.

**Ipotesi Causali.** Alla base di qualsiasi modello d'intervento ci sono sempre delle ipotesi sull'influenza di uno o più processi o determinanti sul comportamento o la condizione che il progetto cerca di modificare.

Portiamo l'esempio di un progetto che ha come obiettivo quello di ridurre il recidivismo del crimine. Alcuni ricercatori hanno trovato che quei carcerati che all'uscita dal carcere non riuscivano a trovare un impiego legittimo, erano più propensi a procurarsi il reddito in modo illegale. Quindi in questo caso l'ipotesi causale è che il recidivismo dipenda (anche) dalla mancata occupazione.

Spesso l'ipotesi causale è già esplicitata nell'analisi del problema, ma mentre nella fase di analisi si possono stabilire o elencare diverse cause connesse con il problema, in fase di scelta del modello di intervento bisogna esplicitare quali di esse si accoglie come punto di partenza per le attività proposte.

## IPOTESI DI INTERVENTO E DI AZIONE

Un'ipotesi di intervento è un'affermazione che specifica la relazione fra un progetto, quello che verrà fatto, e il processo o determinante specificata come associata all'ipotesi causale con il comportamento o la condizione che si vuole cambiare. Quindi, nel caso del progetto per ridurre il recidivismo, l'ipotesi di intervento potrebbe essere che fornire una qualificazione professionale agli ex-carcerati possa ridurre il recidivismo.

Ma dall'ipotesi causale vista prima possono discendere anche altre ipotesi di intervento. Ad esempio un'altra ipotesi potrebbe essere che fornire incentivi fiscali a chi assume ex-carcerati riduca il recidivismo, o ancora che assistere gli ex-carcerati nella ricerca di un lavoro riduca il recidivismo. Un progetto sperimentale potrebbe decidere di tentare parallelamente queste tre strade diverse e poi verificare quale delle tre è più efficace.

Scegliere un modello di intervento significa quindi decidere di svolgere una serie di attività che hanno elevata probabilità di provocare il cambiamento desiderato in quanto incidono direttamente o indirettamente sulla o sulle cause ipotizzate del problema.

Nella scelta del modello di intervento bisogna considerare, oltre l'efficacia, anche altri criteri, cioè scegliere attività che possono essere messe in pratica, considerando i vincoli del progetto, e che possono provocare gli effetti nei tempi previsti dal progetto stesso. Bisogna evitare interventi con bassa fattibilità e interventi che comportano elevati rischi di produrre risultati negativi oltre che i risultati sperati. La bassa fattibilità potrebbe, ad esempio, essere dovuta al fatto che le modalità di intervento proposte non sono ben accette alla popolazione target o perché difficilmente conciliabili con le loro abitudini di vita o perché distanti dalla loro cultura. Ancora la bassa fattibilità potrebbe essere dovuta al fatto che i finanziatori non condividono l'ipotesi causale, sulla quale si fonda la modalità di intervento.

La scelta di una strategia piuttosto che di un'altra influenza profondamente il progetto: dalle modalità di progettazione, agli attori che vengono coinvolti nelle diverse fasi, agli obiettivi, al modello di intervento e quindi alle attività che verranno svolte.

Ma in che modo chi progetta un intervento dovrebbe arrivare a scegliere tra le diverse strategie, i diversi modelli, le diverse attività possibili? In ogni settore d'intervento ci sono delle esperienze e delle ricerche che dovrebbero essere utilizzate come punto di partenza per la stesura e la realizzazione del progetto.

Così le ricerche sulle cause, sui fattori eziologici, aiutano ad identificare le ipotesi causali sulle quali è possibile intervenire. Tuttavia, a questo proposito, bisogna porre attenzione alla possibilità di generalizzare i risultati.

Uno dei criteri più importanti per la scelta delle strategie e dei modelli di intervento è quello di privilegiare quelle modalità che abbiano le più elevate probabilità di raggiungere i risultati sperati, ovvero di rendere il più possibile efficace l'intervento. A tal fine sarà indispensabile conoscere le modalità d'intervento utilizzate dai progetti che sono stati efficaci nel raggiungere gli stessi obiettivi o obiettivi simili. Sarà necessario quindi svolgere una ricerca attraverso diversi canali: archivi elettronici, testi specialistici, atti di convegni, scambi di informazioni con altri operatori, ecc.

## **VALUTAZIONE**

È nella fase di progettazione che è conveniente stabilire se, e con quali modalità, verranno intrapresi percorsi valutativi.

Per capire se gli obiettivi saranno raggiunti è necessario realizzare una ricerca valutativa che, un genere, prevede la rilevazione degli indicatori sia prima sia dopo l'intervento. È evidente quindi che questa dovrà essere pensata e organizzata prima di iniziare il lavoro con i beneficiari.

## PROGETTAZIONE OPERATIVA

Quando si è certi che il progetto sarà realizzato, bisognerà passare alla fase della progettazione operativa, vale a dire sviluppare un piano per organizzare concretamente le diverse azioni. Solo quando questa fase sarà completata si potrà conoscere con precisione i mezzi e le risorse necessarie per la realizzazione del progetto.

Sviluppare un piano d'azione significa passare al livello organizzativo e quindi convertire il progetto in una sequenza logica di compiti e d'azioni. Significa evidenziare chi deve fare cosa e quando.

È necessario individuare le attività pratiche che dovranno essere svolte, chi le può svolgere, cioè quali competenze bisogna possedere o acquisire per svolgerle, quanto tempo è necessario per ogni attività, se per svolgerle sono necessari dei beni strumentali. Sarà importante realizzare uno schema temporale, per stabilire in quale ordine di tempo debbono essere svolte le diverse attività e quali possono essere svolte indipendentemente dal compimento delle altre.

Quando questa fase sarà completata sarà chiaro quali risorse saranno già disponibili, quali e come dovranno essere attivate.

È necessario che vi sia coerenza tra progetto "sociale" e progetto economico e che tutte le fasi e le attività, i servizi, i mezzi previsti nel progetto siano tradotti in valore monetario e che vi sia una coerenza con le diverse voci di spesa. La qualità degli interventi e la stessa fattibilità del progetto dipendono anche dalla capacità di sviluppare una buona progettazione economica.

Nella richiesta di finanziamento sarà importante essere sufficientemente dettagliati, ma anche consentirsi dei margini di flessibilità che saranno utili in seguito per far fronte agli inevitabili scarti fra il progetto e la realizzazione.

Il termine *budget* rappresenta un programma di gestione il cui processo di formulazione è lungo e complesso e si compone di più documenti: *budget* dei costi, *budget* dei ricavi, *budget* degli investimenti, *budget* del personale, *budget* finanziario ecc. Quando si utilizza il termine *budget* nell'ambito di progetti finanziati gli aggettivi che possono identificarlo sono essenzialmente due:

- Economico, quando il *budget* è inteso come previsione di costi da sostenere;
- Finanziario, quando il *budget* si riferisce alle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del progetto.

Il livello di dettaglio del budget dipende dal tipo di formulario cui bisogna attenersi per richiedere il finanziamento.

I vincoli economici posti dall'organismo che finanzia o co-finanzia il progetto rappresentano dei fattori che influenzano fortemente la struttura stessa del progetto e questa è un'ulteriore ragione per cui la dimensione "sociale" del progetto e quella economica devono essere sviluppate parallelamente.



## **CONGRUENZA INTERNA AL PROGETTO**

La stesura, l'ideazione di un progetto non è un processo lineare che, iniziando dall'analisi del problema, si dispiega nel fissare gli obiettivi, la popolazione target, la metodologia d'intervento fino alla determinazione delle risorse: a mano a mano che si prosegue è necessario ritornare indietro e apportare aggiustamenti, cambiamenti fino ad arrivare ad un progetto che deve essere coerente e congruente nelle sue diverse parti.