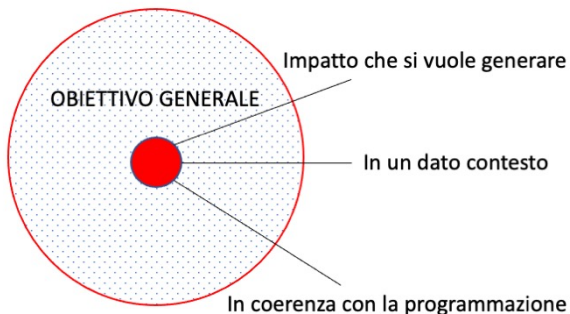


PARTE 3. La definizione del cambiamento

3.1 Gli obiettivi generali (impatto)

Obiettivi generali e finalità, usati spesso come sinonimi, dichiarano l'impatto che un intervento vuole generare sulla popolazione in una determinata area geografica. Nella narrativa si possono usare indistintamente i due termini. Nella dimensione tecnica, l'operatore che progetta deve usare la terminologia "obiettivo generale" affinché si comprenda che il livello di definizione è quello collegato



Slide 10 L'obiettivo generale

all'impatto coerente con i bisogni specifici evidenziati dalle strategie operative del decisore. In alcuni casi, il decisore richiede di muoversi dentro un ambito circoscritto di obiettivi generali a cui il progetto intende contribuire nella sua fase esecutiva. In altri casi, la formulazione dell'obiettivo generale è lasciata al progettista che però deve comunque fare riferimento alla programmazione e agli asset strategici. Il richiamo ad obiettivi strategici è contenuto negli atti ufficiali dei decisori politici come abbiamo detto nella Parte 2 della dispensa. Se stiamo applicando il progetto ad un avviso, la parte iniziale di tale avviso richiama gli atti programmatici ed economici funzionali alla copertura del fondo. Obiettivi generali e impatto sono proprio sovrapponibili? L'impatto è l'elemento definitorio dell'obiettivo generale che appunto si definisce quale "impatto più generale

che si desidera creare¹⁷". È altresì chiaro che se l'obiettivo strategico di una programmazione è "sconfiggere la fame" (che è l'obiettivo due dell'agenda ONU 2030), probabilmente qualche articolazione contestuale è necessaria nella narrativa. Altro elemento di distinzione riguarda l'approccio. Posso utilizzare l'obiettivo generale per focalizzare l'ambito di cambiamento desiderato e l'impatto per qualificarlo.

Obiettivo generale: sconfiggere la fame nel mondo;

Impatto: Entro il 2030, eliminare la fame e assicurare a tutte le persone, in particolare i poveri e le persone in situazioni vulnerabili, tra cui i bambini, l'accesso a un'alimentazione sicura, nutriente e sufficiente per tutto l'anno.

Nella formulazione dell'agenda l'obiettivo generale è chiamato "Goal" e l'impatto "Target". Ad ogni modo si tratta di una impostazione che richiama l'orizzonte futuro da determinare. Infatti potremmo anche utilizzare un'unica formulazione:

¹⁷ Guida all'Europrogettazione – Edizione 2020 p.71

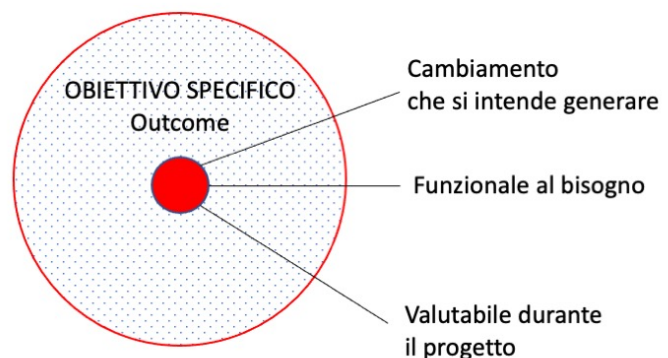
Sconfiggere la fame nel mondo entro il 2030 assicurando a tutte le persone, in particolare i poveri e le persone in situazioni vulnerabili, tra cui i bambini, l'accesso a un'alimentazione sicura, nutriente e sufficiente per tutto l'anno.

Dobbiamo dunque avere la duttilità di interpretare l'articolazione dell'obiettivo generale più funzionale all'elaborato al quale stiamo lavorando. In ogni caso l'organizzazione che opera sul livello di prossimità può contribuire all'obiettivo generale ma non ha alcun controllo sul raggiungimento del goal.

Il metodo che si propone per la formulazione degli obiettivi generali tiene, dunque, conto delle indicazioni del decisore/sostenitore dentro lo schema della catena dei risultati che il progetto intende produrre, prima su un livello "grezzo" che, poi, via via si va affinando. È possibile che si ritorni su una formulazione una volta maturo il livello degli outcome e degli output. La narrativa è agevolata se si usano verbi all'infinito tipo: promuovere; sostenere; favorire; garantire; assicurare; aumentare; diminuire; rafforzare.

3.2 Gli obiettivi specifici (Outcome)

Il livello di incidenza sugli obiettivi generali che un'organizzazione ha sul progetto, è molto basso. Viceversa la sfera d'influenza è massima nel caso dell'obiettivo specifico, nel cambiamento che si intende generare in un dato contesto. Come gli *output* (i beni e i servizi generati dal progetto) anche l'*outcome* va chiaramente individuato e definito nella sua dimensione di concretezza, raggiungibilità e misurabilità. L'obiettivo specifico deve collegarsi direttamente al bisogno su cui si vuole agire e definire il livello di cambiamento possibile. Tale cambiamento, il cui senso approfondiremo, deve realizzarsi e deve essere misurabile durante il progetto anche se i suoi effetti possono ripercuotersi oltre il progetto stesso.

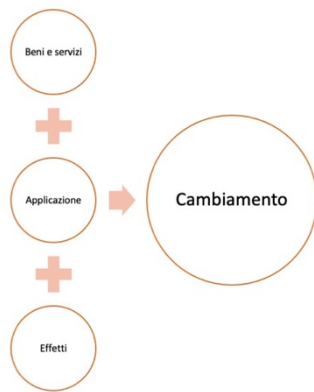


Slide 11 L'obiettivo specifico - Outcome

Tale cambiamento, il cui senso approfondiremo, deve realizzarsi e deve essere misurabile durante il progetto anche se i suoi effetti possono ripercuotersi oltre il progetto stesso.

Data la generale complessità nel produrre cambiamenti possibili e nel produrli effettivamente, il gruppo di progettazione deve usare gli *outcome* con parsimonia. Solitamente un progetto concreto si propone di raggiungere un solo *outcome*. Questa scelta dipende dalle risorse disponibili e dall'esperienza dell'organizzazione. Un obiettivo specifico può dividersi in più *outcome* intermedi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo specifico finale. Per sviluppare ulteriormente gli aspetti che intercorrono nella formulazione degli *outcome* in modo significativo, dobbiamo approfondire il termine "cambiamento".

Il cambiamento auspicato deve essere alla portata dell'organizzazione ed interessare gli stakeholder di progetto. Parliamo degli effetti delle azioni generate dalla loro applicazione. Pensiamo, dunque, a questo schema nel formulare l'*outcome* perché ciò agevolerà anche il successivo collegamento agli output.



Slide 12 Definire il cambiamento

Come già annunciato al paragrafo 1.4 (slide 5), la fase di formulazione deve svolgere il percorso inverso rispetto a quella di esecuzione. Questo esercizio narrativo sarà efficace solo se la fase identificativa (quella in cui abbiamo posto le premesse al progetto sociale) è avvenuta con rigore. A tal punto avremo un'idea chiara dei servizi che dobbiamo produrre o dei beni necessari a definire un tale cambiamento. Non ci sarà difficile, dunque, descrivere prima il cambiamento e poi ragionare sui beni. Mutando l'ordine dei fattori, infatti, il risultato non cambia. Se, dunque, nella realtà i beni e servizi attuati generano degli effetti, nella progettazione, in fase di formulazione, occorre prima introdurre tali effetti se vogliamo programmare. Ciò è

coerente con quanto accade nella definizione dei bisogni quale fattore determinante nell'individuazione della natura del problema e l'identificazione della soluzione. Ma se il cambiamento è il risultato degli effetti dell'applicazione di servizi e beni, allora esso non solo è dato ma è anche misurabile. Questo aspetto condiziona la narrativa nel senso che essa deve richiamare unità misurabili all'interno del progetto. Il cambiamento è un risultato a tutti gli effetti e dunque anch'esso deve essere concreto e raggiungibile, oltre che misurabile. Bando dunque al "progettese", a formulazioni generaliste non verificabili. Per estremizzare il concetto potremmo dire che <<se non lo puoi misurare, non lo puoi fare!>> oppure <<se non lo misuri non puoi capire cosa stai facendo>>. Torniamo per un attimo al nostro esempio del centro per l'impiego. La struttura gestisce un servizio che è quello di incrociare domanda e offerta di lavoro. L'*outcome* è aumentare il livello di occupazione e si intende agire sul problema della mancanza di reddito da lavoro facendo leva sul soddisfacimento di bisogni basilari quali accesso al cibo, sicurezza nell'abitare e via dicendo. La domanda deve essere: "quale aumento del livello di occupazione nel ciclo di progetto può ritenersi soddisfacente?" Questo dato deve essere dichiarato perché sostanzia il cambiamento, lo rende cioè misurabile, concreto, realizzabile (e si declinino questi aggettivi anche quali attinenti alla valutazione da un punto di vista costi/benefici).

Aumentare il livello di occupazione nel territorio "X" del 2% in 24 mesi attraverso servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In modo incidente, l'aumento del reddito familiare, potrebbe soddisfare bisogni di autostima e fiducia seppure tali bisogni non sono oggetto diretto di intervento. Il caso di Mario Rossi è emblematico. Il centro per l'impiego non è dunque interessato a misurare come l'aumento dell'occupazione incida anche sull'autostima del nuovo assunto. Il centro sarà chiamato a misurare strettamente l'aumento dell'occupazione. Magari altri studi potranno determinare come tale aumento incida sui comportamenti sociali dei nuovi occupati e come esso comporti delle ricadute territoriali, ad esempio la diminuzione dei reati. Come si può leggere, si tratta di affermazioni di buon senso che però richiamano una capacità d'incidenza complessiva più ampia (ad esempio il lavoro di tutti i centri per l'impiego di una regione). Il nesso di complementarità si basa sulla possibilità di produrre effetti che

concorrono alla stessa visione. Si tratta del nesso tra obiettivo generale e specifico, impatto e *outcome*¹⁸.

Come accennato la misurazione degli outcome è un problema che l'organizzazione deve porsi dentro lo svolgimento dell'intervento progettuale. Tale misurazione avviene attraverso sistemi di indicatori con il supporto di indici, laddove funzionali a definire parametri, processi e modalità di applicazione. Per una questione di ordine espositivo però tratteremo il tema degli indicatori solo successivamente a quello delle attività tenendo insieme sia gli indicatori di output che di outcome.

Per provare a fare ordine in questo paragrafo si propone una tabella riepilogativa delle caratteristiche dell'*outcome* funzionale alla sua corretta formulazione

Caratteristiche peculiari		Baseline associativa
OUTCOME	Posizionato nella programmazione	L'associazione deve sapere se opera nelle veci del servizio pubblico o in via complementare.
	Raggiungibile nel progetto	L'associazione non può rimandare il conseguimento del target a dinamiche future e fuori dal proprio controllo.
	Relativo al/i bisogno/i	L'associazione deve collegare l'analisi agli stakeholder
	Concreto e formulabile	L'associazione deve avere contezza dei mezzi per realizzarlo
	Misurabile	L'associazione deve dotarsi di sistemi di valutazione

¹⁸ L'esempio scelto ci dà la possibilità di associare in modo immediato l'*outcome* al criterio della sua misurazione. Inoltre si fa volutamente riferimento ad un servizio pubblico per evidenziare come si traduce la programmazione nell'organizzazione del servizio. Tecnicamente un centro per l'impiego non afferisce ai servizi sociali, eppure si può negare l'attinenza con essi, in modo particolare in territori con alti tassi di disoccupazione associata a povertà economica ed educativa? Quando parliamo di complementarità ci riferiamo proprio alla possibilità di arricchire un intervento andando ad agire su un potenziale da esso prodotto. Questo per un'associazione è fondamentale per distinguere il ruolo che sta ricoprendo in una tale fase e ci aiuta a comprendere meglio la distinzione tra gestione di un servizio e l'attivazione di un intervento ad esso complementare. Ciò dimostra, come vedremo più specificamente nelle conclusioni di questa sezione, che gli interventi sociali, che non siano gestione dei servizi, hanno sempre dei riferimenti nella programmazione, sia come espressione dell'analisi e del cambiamento che come espressione dell'organizzazione delle soluzioni proposte.



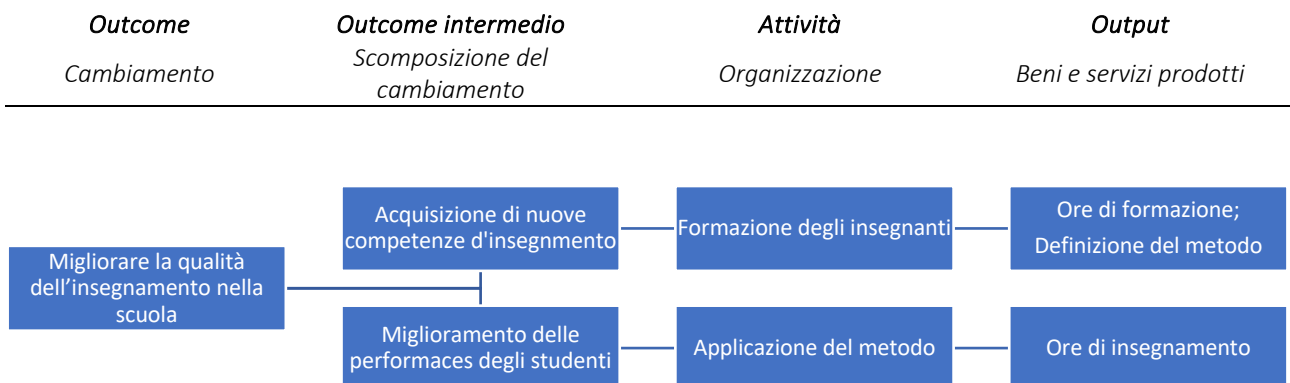
3.3 Attività e output

Una volta definito il cuore del progetto, vale a dire il cambiamento che si vuole realizzare, si deve lavorare agli strumenti per attuarlo. È possibile che occorranò più attività per soddisfare un *outcome*. Viceversa ci sarebbe un problema di logica e/o di formulazione.

Facciamo un esercizio perché sia chiara non solo l'individuazione del cambiamento ma anche il processo di riordino dei flussi di idee.

Supponiamo che un/a dirigente scolastico/a non sia soddisfatto/a della qualità dell'insegnamento nel suo istituto. Di seguito proponiamo una serie di affermazioni coerenti con l'obiettivo di migliorare il sistema di insegnamento. Accanto ad ogni affermazione appuntiamo se essa fa riferimento a un valore di cambiamento o a una produzione di beni e servizi.

- Voglio migliorare la qualità dell'insegnamento nella scuola (*outcome*)
- Faccio formazione agli insegnanti (*output*) perché acquisiscano nuove competenze (*outcome*)
- Verifico che le insegnanti applichino il metodo (*output*) e che il metodo produca degli effetti positivi nei processi di insegnamento con conseguente miglioramento delle *performances* scolastiche degli studenti (*outcome*)



Slide 13 WBS embrionale

Nello schema qui riportato abbiamo dato una struttura logica ad una serie di affermazioni. Si tratta di una prima ed embrionale WBS (*Work breackdown structure*). Per trasformare questo esercizio in una vera e propria simulazione abbiamo la necessità di rendere l'*outcome* qualcosa in più che un intento. Il/la dirigente in questione deve qualificare il miglioramento e per farlo deve tornare alle cause che hanno determinato l'esigenza di intervenire.

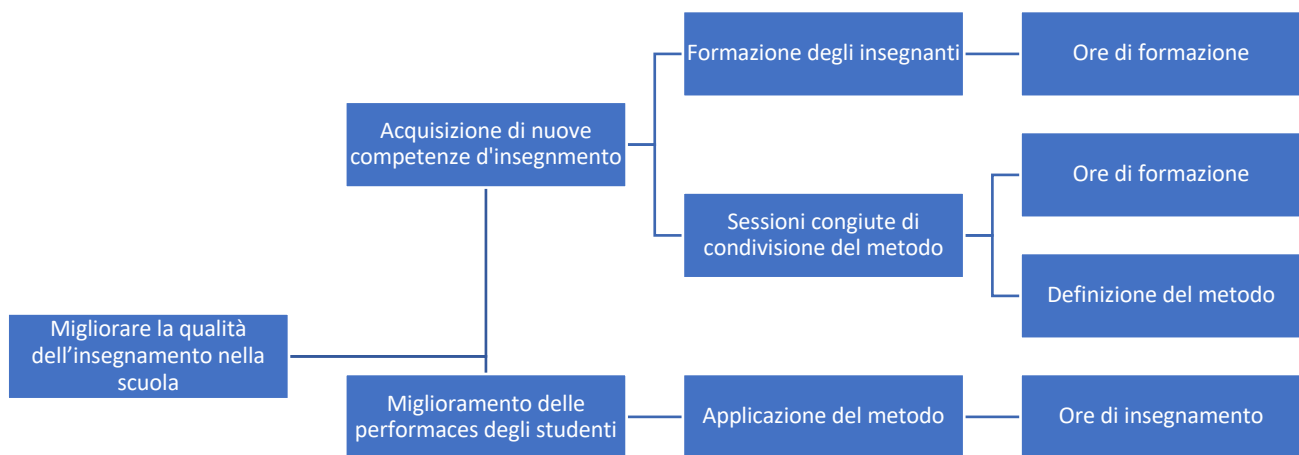
“Solo il 40% del corpo docenti usa correttamente gli strumenti di lavoro in *cloud*. Le linee guida per la scuola in *cloud*, presuppongono che tutto il corpo docente acquisisca competenze per la didattica on line, la comunicazione e le riunioni via web non solo in tempo di Covid”.

Non vi è una metodologia comune relativa all'uso degli strumenti in *cloud* e dunque non vi è alcuna possibilità di interscambio e collegamento tra le materie di riferimento.

Da questionario somministrato al corpo docenti emerge che l'80% dei/le docenti è convinto che ormai occorre dotarsi delle competenze informatiche e digitali necessarie; il 15% ritiene, invece, che una impostazione del genere agisca negativamente sul sistema di insegnamento; il 5% è prossimo alla pensione e non ritiene di avere gli stimoli necessari ad intraprendere nuovi percorsi di apprendimento.

Nell'ambito del collegio dei docenti si è discusso dei risultati del questionario. Tutto il corpo docente si è impegnato, indipendentemente dalla posizione di partenza, a fare quanto necessario per uniformarsi alle linee guida.

Sulla base di quanto simulato, potremmo dire che per il/la dirigente un risultato concreto potrebbe essere quello di portare all'acquisizione di nuove competenze, almeno il 50% dei docenti non formati. A questo punto si palesa una criticità. La formazione deve escludere il 40% già in grado di usare gli strumenti di cui abbiamo detto. Viceversa sarebbe uno spreco di risorse. Eppure lo sviluppo e l'applicazione del metodo (*output*) deve invece interessare almeno il 90% del corpo docenti (ossia quelli già formati più quelli che si formeranno). Ciò significa intervenire sulla prima riga della WBS. Una prima soluzione potrebbe essere quella di aggiungere un'azione per la condivisione del metodo. Ecco come cambia la mia struttura:



Slide 14 modifiche della WBS

Un discreto cambiamento come si può notare. Cambiamento che incide sia sulle attività che sugli output delle attività. Risalta agli occhi che questa soluzione alla criticità individuata porta con sé un aumento di ore di formazione e dunque più tempo, più risorse. Occorre verificare se tale soluzione sia sostenibile.

Altro approccio potrebbe, invece, prevedere che la formazione sia svolta dai docenti già preparati in un processo di *peer education e coaching*. Ciò ci riporterebbe ad una WBS molto più simile alla prima elaborata, ad un risparmio di tempo e quindi di risorse. Ma anche in questo caso occorre valutare se la soluzione è praticabile (come si scelgono i/le docenti che faranno formazione?) e sostenibile (c'è disponibilità all'educazione tra pari?).

Pesate le condizioni di ciascuna ipotesi si praticherà una scelta.

Lasciando all'esercitazione, di cui si dirà a fine paragrafo, lo sviluppo della seconda riga della WBS, si vuole chiarire che la simulazione ha l'intento di ricucire i ragionamenti fin qui sviluppati proponendo



i frammenti logici che sono alla base dell'agire del progettista sociale. A questo punto è bene avere chiara la struttura logica perché abbia successo il sopraggiungere di elementi legati alla misurazione. Secondo il metodo IMPATTO che qui si propone è sempre utile riportare in narrativa la WBS. Ciò non significa essere ripetitivi ma bensì tracciare il percorso logico del progetto a vantaggio della coerenza e della chiarezza espositiva. È consigliato l'uso di tabelle, elenchi puntati o altre formule schematiche a supporto della narrativa. Questa impostazione consente anche di non lavorare per compartimenti stagni, si seguirà sempre un filo di collegamento che indica, al cambiare di un elemento, quali siano le parti collegate da monitorare per non perdere coerenza. Come vedremo il PCM propone l'uso del quadro logico (ne abbiamo accennato al paragrafo 1.4). Il quadro logico però risulta ostico se lo si acquisisce come matrice da compilare. Arrivare, invece, alla tabella del quadro logico con lo sviluppo narrativo e strutturale non solo ne facilita la compilazione ma anche l'osservazione. Infatti, questa particolare matrice serve a definire la coerenza progettuale e a formalizzare criticità ed elementi che si devono verificare affinché ciò che vogliamo accada.

Ritornando alla simulazione, se opto per la scelta dell'educazione tra pari devo essere consapevole di dover creare le condizioni giuste o non si verificherà l'effetto che intendo produrre.

Detto dell'importanza di associare le attività nell'insieme del ragionamento progettuale e non come fine della progettazione, vediamo di seguito come esse vanno presentate.

L'attività va descritta come schema di lavoro (*work package*) che ne definisce tutti gli elementi di funzionalità. Il livello di dettaglio deve essere adeguato alle informazioni in proprio possesso e comunque utile a dimostrare la funzionalità dell'azione per il soddisfacimento dell'*outcome*.

Lo schema di lavoro (il WP) può essere organizzato nel seguente modo:

- denominare l'attività
- dichiarare l'obiettivo specifico/outcome di riferimento
- dichiarare i destinatari dell'attività
- descrivere l'attività indicando le metodologie applicate, le competenze in termini di tipologie di risorse umane necessarie allo sviluppo, le risorse strumentali funzionali
- elencare gli output e dichiarare gli indicatori degli output
- dichiarare il metodo di misurazione degli elementi che concorrono all'outcome e gli indicatori utilizzati
- descrivere i costi dell'attività

Questo schema va ripetuto per ogni attività prevista. Ci sono molti vantaggi dall'applicazione di questa impostazione. In primo luogo, la perfetta consapevolezza del proprio progetto; una sostanziale scomposizione funzionale a trovare equilibri e riformulazioni; una visione strutturale dei costi più facilmente aggregabili a seconda delle esigenze (sul punto torneremo nella sezione dedicata al piano dei costi).

A seguire un esempio di associazione tra *outcome* e WP tratto dal progetto RAU – RigenerAzione Urbana finanziato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali nell'ambito degli avvisi dell'ex direttiva 266¹⁹

¹⁹ Il caso di studio è riferito ad un progetto scritto nel 2015 proprio a ridosso di importanti cambiamenti nel PCM e nel quadro logico. Ciò ha reso necessario qualche rivisitazione e miglioramento del testo che originariamente si presentava con riferimenti in via di superamento.



Caso di studio 3: descrizione dell'attività



In linea generale l'intervento previsto è finalizzato ad attivare processi di coinvolgimento della cittadinanza, con particolare riferimento a giovani e studenti di scuole medie superiori ed inferiori, nella lotta alla criminalità organizzata (**Obiettivo generale – Impatto**). Il progetto intende modificare il rapporto di indifferenza e/o paura nel recupero di beni confiscati alla camorra e favorire per questa via la loro riattivazione e rifunzionalizzazione al fine di aumentare i luoghi di confronto e attivismo sociale sul livello territoriale (**Outcome**). A tal fine RigenerAzione Urbana prevede la realizzazione di tre azioni: 1 Studio, ricerca e scambio di buone pratiche; 2 Azioni dimostrative e interventi di riqualificazione su beni confiscati alla camorra; 3 Strutturazione di modelli di governance. [...]

Wp 1: Studio ricerca e scambio.

Obiettivo specifico dell'azione: modificare il rapporto di indifferenza e/o paura nel recupero di beni confiscati alla camorra...

Descrizione dell'attività: si prevede la costituzione di un gruppo di studio formato da volontari esperti delle organizzazioni coinvolte e da un componente di ciascun ente pubblico presente nel partenariato. I membri del gruppo sono individuati sulla base delle competenze maturate nel settore d'intervento. Ogni ente partner è chiamato a comunicare ufficialmente il proprio referente indicandone le caratteristiche curriculari peculiari alla tipologia di azione. Il Liceo Scientifico [REDACTED] avrà una funzione di coordinamento del gruppo di studio. Il gruppo si occuperà di raccogliere ed elaborare dati sullo stato dei beni confiscati alla camorra dell'Ambito 6 e, più in generale, dell'area a Nord di Napoli e del basso casertano. Il gruppo, che si organizzerà in riunioni di coordinamento e potrà effettuare dei sopralluoghi e delle visite di approfondimento, stilerà dunque un documento di sintesi del lavoro svolto, teso a definire una mappatura delle criticità, ma anche delle buone pratiche, che insistono nella area d'intervento del progetto. Il documento sarà, poi, la base di lavoro sulla quale si svilupperanno i successivi focus group.

I focus group, almeno 6, sono rivolti agli studenti, almeno 50, che intendono partecipare alle attività progettuali. Il coordinamento dovrà definire, nell'ambito di un processo condotto da un esperto e sulla base del documento di sintesi elaborato dal gruppo di studio, tappe e modalità organizzative di una Carovana che attraverserà i luoghi oggetto di ricerca. I beneficiari potranno strutturare interviste, elaborare report fotografici e descrittivi delle realtà visitate. Il focus su cui lavorare sarà il fenomeno del degrado urbano e dei beni confiscati alla camorra in relazione a: livello di degrado ambientale prodotto dall'incuria e dall'abbandono dei beni confiscati; ingerenza delle mafie nel processo di assegnazione; buone pratiche di gestione dei beni.

La Carovana sarà oggetto di un video-reportage da utilizzare nella fase di sensibilizzazione e promozione.

Il lavoro svolto sarà al centro di una tre giorni di seminari e workshop in cui dei "Promotori di legalità", individuati tra i giovani partecipanti ai focus group, faranno da guida nel percorso di visita delle realtà interessate. Il coordinamento dei beneficiari, sempre all'interno di un percorso di conduzione con esperti e volontari, proporrà un modello organizzativo della discussione, favorendo momenti non frontali e utilizzando come metodologia prevalente quella dell'Open Space Technology. I filoni della discussione saranno: illegalità diffusa e disastro ambientale; buone pratiche e proposta partecipata di percorsi di rigenerazione urbana. In questo modo sarà valorizzato il percorso fatto durante la carovana ed individuati i luoghi in cui attivare azioni di sensibilizzazione sul tema della rigenerazione. Si strutturerà in questa fase il confronto con le istituzioni che porterà alla costituzione di una tavola rotonda permanente. La tre giorni sarà dunque un luogo di scambio, apprendimento e promozione delle attività progettuali.



rotonda permanente. La tre giorni sarà dunque un luogo di scambio, apprendimento e promozione delle attività progettuali.

Output/indicatori

Risultato atteso	Indicatore	Note applicative
Realizzazione di N 1 Gruppo di studio composto da 1 soggetto per ogni partner	N gruppi formalizzati	Documento di formalizzazione del gruppo di studio.
	Tipologia di partecipanti	Comunicazione dei singoli enti partner del soggetto partecipante contenente le note curriculari.
	N° Documenti di lavoro prodotti	Report di sopralluoghi e visite; analisi delle criticità; individuazione delle buone pratiche; documento conclusivo.
....		

Indicatori di outcome

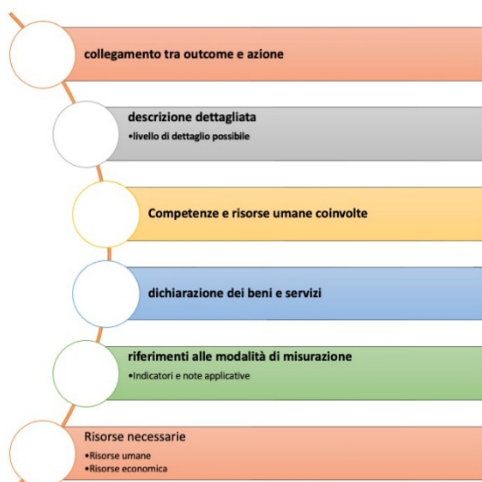
Outcome	Indicatore	Note applicative
Modificare il rapporto di indifferenza e/o paura nel recupero di beni confiscati alla camorra...	% di destinatari che aderiscono al progetto diventando "Promotore di legalità";	Almeno il 10% dei destinatari aderisce al progetto in qualità di "Promotore di legalità" e partecipa ad esperienze di conduzione della carovana.
	N di nuove organizzazioni nate per la gestione dei beni confiscati;	Costituzione di almeno una nuova organizzazione sociale ad opera dei giovani partecipanti con la prospettiva di lavorare nell'ambito della sensibilizzazione all'utilizzo dei beni confiscati alla camorra.
	...	
	% di beneficiari che dichiarano un approccio diverso al tema di progetto	Il 7% dei destinatari modifica l'approccio al tema di progetto. Il valore atteso è dato dal rapporto tra i questionari somministrati ad inizio, a 1/3 e alla fine del progetto.
....		

Risorse Umane: le figure professionali coinvolte nell'attività sono consulenti esterni, dipendenti degli enti partner e volontari delle associazioni di Terzo settore. In particolare il team relativo al gruppo di studio sarà composto da urbanisti; architetti; dirigenti e/o funzionari dell'area Patrimonio dei comuni in partenariato, sociologi. Per la conduzione della carovana e il coordinamento è previsto il coinvolgimento di animatori territoriale e tutor. Per l'organizzazione della tre giorni di restituzione ci si avvale di docenti/relatori; tutor; figure dedicate alla logistica.

Costi: l'attività ha un costo di 43.800 euro di cui 30.000 per le risorse umane e 3.800,00 per i rimborsi ai volontari; 8.000 per la logistica e il noleggio della strumentazione necessaria alla realizzazione degli eventi; 2.000,00 per gli spostamenti dei beneficiari. ”
[...]

Il caso di studio riporta alcuni elementi di un tipico WP. Il primo dato da cogliere è nella riproposizione del **collegamento tra outcome e azione**. La **descrizione** dell'azione è **dettagliata** in modo da fornire tutte le informazioni necessarie alla comprensione dell'attività e **fino al livello di dettaglio possibile** nella fase data di progettazione. Non bisogna eccedere nei dettagli evitando di fornirne alcuni di cui non si può avere effettivamente contezza in fase di progettazione descrittiva (a maggior ragione se pensiamo che tra questa fase e quella esecutiva potrebbero passare molti mesi). La descrizione riporta in narrativa le competenze coinvolte in termini di **risorse umane** e la **dichiarazione dei beni e servizi (output)** funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, introducendo anche **referimenti alle modalità di misurazione**.

Al fine di rendere più chiaro lo schema di misurazione relativo a *outcome* e *output* è utile riportare una tabella che consente di **associare i risultati agli indicatori e alla modalità applicativa**. Il livello



Slide 15 Lo schema del WP

di dettaglio degli indicatori e delle relative note applicative dipende da diverse circostanze. Come vedremo, questo metodo suggerisce di sviluppare la matrice degli indicatori in modo quanto più completo possibile, riportando in descrizione una sintesi chiara. Ovviamente il livello di approfondimento dipende anche dalla tipologia di indicatori e da cosa si deve misurare.

Nel caso di studio qui riportato il riferimento alle **risorse umane** e ai **costi dell'azione** è molto generale. Ciò perché, come per gli indicatori, il sistema di calcolo è articolato nel dettaglio in altro ambiente. Anche in questo caso, il metodo prevede la puntuale "esplosione" dei costi per ogni WP per evitare incongruenze nel piano dei costi generale. Il criterio è

sempre quello della massima scomposizione che rende più semplice le aggregazioni per macro-voce. Altri elementi si potrebbero aggiungere al WP come ad esempio il **ruolo dei partner** o quanto altro a discrezione degli estensori sia funzionale a rappresentare la coerenza del progetto.

Esercizio n 3 WBS

Svilupa una simulazione in relazione alla seconda riga della WBS di questo paragrafo. Immagina i valori che possono orientare le scelte in riferimento all'outcome "Miglioramento delle performance degli studenti" e individua soluzioni facendo emergere come esse possono eventualmente modificare la WBS. Carica l'elaborato nella cartella condivisa.



3.4 Indicatori

Gli indicatori sono gli strumenti attraverso i quali misuriamo l'avanzamento del progetto rispetto agli *output* (n° di persone formate; ore di servizi somministrate; n° di beni prodotti e distribuiti), gli *outcome* (n° di persone formate che hanno acquisito nuove competenze; n° di persone che hanno modificato le proprie abitudini grazie a servizi o prodotti acquisiti) e impatto (aumento del livello di formazione di un Paese).

Gli indicatori non devono essere vaghi ma chiari e precisi. Sia quelli di *output* che quelli di *outcome* e impatto devono essere quantificabili sulla base di dati accessibili e affidabili. Gli indicatori devono essere realistici, ossia applicabili sia rispetto ai tempi che alle risorse a disposizione del soggetto che li deve usare. In ultimo gli indicatori devono essere coerenti, riferiti ad uno specifico contesto e definiti nell'ambito di un tempo certo.

Insomma gli indicatori devono essere costruiti in modo intelligente, così come si evince dal fortunato acronimo che per essi si usa: SMART - Specific, Measurable; Achievable; Relevant; Time-bound.

Fino ad ora ci siamo soffermati sugli aspetti classici nella definizione degli indicatori. La disciplina, però, è ampia e varia come vari sono i punti di vista. Potremmo trovare delle declinazioni sull'argomento a seconda dell'ambito di lavoro in cui stiamo applicando la misurazione o anche a seconda del modello organizzativo della struttura che applica gli indicatori stessi. Di seguito il metodo propone una chiave applicativa che poggia su due grandi assi: la **propensione quali-quantitativa** e la **dimensione di unicità**.

In generale si distingue tra indicatore quantitativo e indicatore qualitativo. Questa divisione apre però un dibattito che sembra sterile dal momento in cui si afferma che la dimensione qualitativa va comunque misurata con parametri numerici. La propensione quali-quantitativa ci dice che un indicatore deve sempre restituire un dato misurabile e che il combinato applicativo dell'indicatore (in modo in cui lo usiamo e in cui lo rapportiamo ad altri indicatori e quindi ad altri dati) ci restituisce una dimensione qualitativa.

N° di ore di terapia per l'autonomia delle persone con disabilità motoria
% di ore fruite dai destinatari
% di gradimento del servizio offerto
N° di utenti che hanno aumentato il livello di autonomia

La comparazione di questi indicatori definisce non solo il livello dell'*output* ma anche l'*outcome*. L'applicazione degli indicatori apre la strada a domande su "*dove si trovano i dati richiamati*" e "*come si misurano*". Questa impostazione è valida quando si affronta un problema di progettazione sociale, ossia un problema di innovazione, vale a dire quando c'è la volontà di modificare una realtà. Se sto organizzando il servizio di mensa sociale sono interessato a somministrare n. pasti a n. utenti stando attenti ad avere n. volontari e la giusta quantità di forniture. Se mi preoccupo di modificare la realtà che determina l'esigenza di ricorrere alla mensa da parte del destinatario, non mi basterà più contare i pasti. Su questo aspetto, l'esempio di Solidarity PASS di cui in precedenza si è proposta l'analisi di contesto ci torna utile.

Tornando allo sviluppo del documento progettuale tenendo presente che, come abbiamo visto nel paragrafo dedicato al WP, terremo distinti ma comunicanti gli indicatori di *output* e *outcome*, sapendo che la relazione tra essi e la comparabilità sono funzionali alla definizione dei processi nei quali vengono applicati.



Slide 16 La relazione tra gli indicatori

Nella slide che segue percorreremo il ragionamento che porta alla definizione del sistema di indicatori relativo ad un ipotetico intervento finalizzato alla crescita dell'autonomia (*outcome*) di persone con disabilità motoria (destinatari). Nella simulazione che si propone il n° di ore di terapia necessario al raggiungimento dell'*outcome* è incluso nel documento di progetto e definito, nella sua entità, dalle risorse (*input*) economiche ed umane a disposizione dell'ente attuatore.

Sulla base di tali dati possiamo ipotizzare il n° di utenti che possono aumentare il proprio livello di autonomia, in funzione ad elementi quali: valori medi di successo del metodo terapeutico; capacità organizzative tese a massimizzare le risorse impegnate; capacità di misurazione. La componente tecnica definisce o fa riferimento a indici di crescita dell'autonomia, rileva il livello di autonomia di partenza dell'utente, quello intermedio (eventualmente propone degli aggiustamenti) e quello finale. Come ormai è chiaro il valore atteso dichiarato in fase di progettazione descrittiva è funzione della *baseline* dell'ente attuatore. Ecco come potrebbe essere formalizzato un progetto sul tema dell'esempio della *slide 16*.

L'azione progettuale è finalizzata ad aumentare l'autonomia di persone con disabilità motoria nello svolgimento delle azioni più comuni di vita quotidiana (vestirsi, lavarsi, cucinare). Il progetto si rivolge a 10 persone con disabilità motoria. Ogni utente potrà fruire di almeno 25 ore di terapia individuale al mese. Il metodo applicato ha già dimostrato grande efficacia ed apprezzamento per cui si stima che almeno il 60% dei beneficiari esprimeranno un valore di gradimento pari o superiore a 4 in una scala da 1 a 5 (dove 1 equivale al valore "poco soddisfatto" e 5 al valore "molto soddisfatto") e, il 70% dei destinatari della terapia miglioreranno la valutazione di partenza delle funzionalità sulla base della scala di Barthel²⁰. Tale intervento punta altresì a contribuire alla diminuzione del carico della persona con disabilità sul caregiver di riferimento, diminuendo così situazioni di stress per tali soggetti.

Come si vede dall'ultima frase la narrativa richiama anche un livello di impatto del progetto che non sarà oggetto di verifica nell'ambito del suo svolgimento ma potrebbe essere un punto di verifica nel lungo tempo.

²⁰ La Scala di Barthel o indice di Barthel (BI) è uno tra gli strumenti di misura che si possono usare. Esso è basato su una scala ordinale, comunemente utilizzato per valutare le attività di vita quotidiana (Activities of Daily Living – ADL) ovvero tutte le attività fondamentali che un individuo adulto compie in autonomia e senza il bisogno di assistenza per sopravvivere e prendersi cura di sé. Per approfondire: <https://www.fisioscience.it/scale-valutazioni/barthel-index/>



Nel costruire il nostro sistema di indicatori dunque è importante proporre:

1. un'articolazione discorsiva dell'uso;
2. l'indicazione chiara del "cosa si vuole misurare";
3. l'esplicitazione dell'unità di misura;
4. i casi in cui si applica e a che punto del progetto si applica;
5. chi lo usa;
6. modalità in cui si applica il risultato emerso (modifica di *output* o *outcome*, riprogrammazione, avanzamento nella definizione del bisogno) – oppure analisi dei rischi.

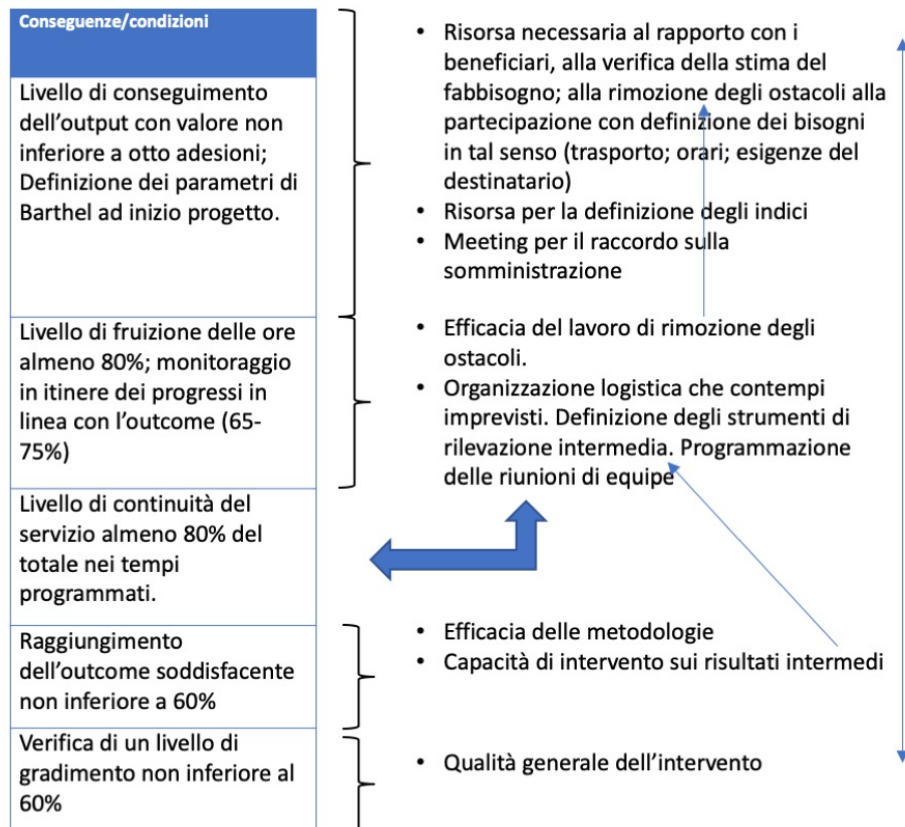
Il punto 6 fa riferimento più ad una dimensione esecutiva. Va, però, segnalato che l'analisi dei rischi deve essere sempre prodotta anche in fase identificativa/descrittiva del progetto e, pertanto, così intenderemo il punto 6 in fase di progettazione.

Nella tabella che segue ricostruiamo il sistema di indicatori per l'esempio esplicativo della *slide 16*.

Descrizione	Valore	Unità di misura	Applicazione	Utilizzatore	Condizione
N° persone con disabilità coinvolte nel progetto	10	N°	Rilevamento del numero di partecipanti attraverso schede di ingresso e rilevazione del livello di autonomia del destinatario	Operatore sociale e Psicologo	Livello di conseguimento dell'output con valore non inferiore a otto adesioni; Definizione dei parametri di Barthel ad inizio progetto
N° persone con disabilità che fruiscono dei servizi	10	N°	Report individuale di beneficiari in cui si riportano: ore fruite; attività svolte; note relative ai progressi	Operatore sociale e Psicologo	Livello di fruizione delle ore almeno 80%; monitoraggio in itinere dei progressi in linea con l'outcome (65-75%)
N° ore di servizi erogati	25	Ore per destinatario	Schede di presenza	Operatore sociale	Livello di continuità del servizio almeno 80% del totale nei tempi programmati
% di autonomia conseguita dai destinatari	70	%	Verifica dei report individuali intermedi e definizione dell'autonomia sulla base della scala di Barthel	Psicologo Operatore	Raggiungimento dell'outcome soddisfacente non inferiore a 60%
Impatto del progetto sui caregiver	/	/	/	/	/
% di gradimento	60	%	Questionari di gradimento	Volontario	Verifica di un livello di gradimento non inferiore al 60%

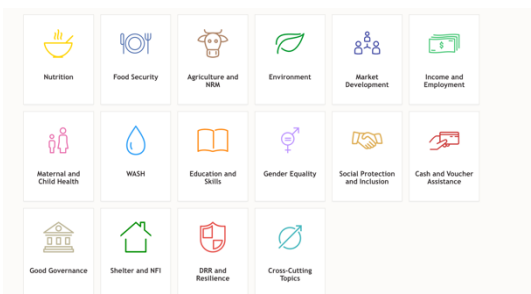
La colonna delle "condizioni" definisce i livelli minimi per considerare raggiunto il risultato. Chiaramente quella in tabella è una delle possibili formulazioni degli elementi di un sistema di indicatori. Si ritiene che tale impostazione abbia il pregio di fornire importanti informazioni anche in fase esecutiva, tracciando un embrionale diagramma di gestione in relazione ai compiti di ciascuna risorsa umana e in relazione alla programmazione delle attività da svolgere. A seguire una

raffigurazione di tale affermazione analizzando proprio la colonna delle condizioni. Il primo livello della colonna ci da informazioni sulle tipologie di risorse umane da impiegare perché si verifichi il risultato; il secondo livello ci dice dell'efficacia organizzativa e logistica nonché della capacità di affrontare gli imprevisti che incide poi sul terzo livello. I livelli successivi in riferimento all'*outcome* dipenderanno dunque dal successo dell'applicazione metodologica e da quello della rilevazione dei dati.



Slide 17 Verifiche e condizioni relative all'applicazione del sistema di indicatori

Questo livello di riflessione sugli effetti delle azioni rende il progetto sociale attuabile e misurabile, oltre che recettivo alle ipotesi e alle condizioni che si devono verificare perché abbia successo. Un sistema di indicatori racchiude tutti gli elementi di un progetto tra di loro *linkabili*. Solitamente il sistema si riferisce a risultati attesi relativi ad un *outcome*. Un altro vantaggio dello sviluppare secondo questo schema il sistema degli indicatori è quello di avere una visuale ben chiara del lavoro da svolgere, delle risorse umane da coinvolgere e di conseguenza delle risorse economiche necessarie. Il combinato di WP e schema degli indicatori di fatto rappresentano il progetto, ci



consentono di definirne la coerenza e forniscono elementi unici ed inequivocabili per definire poi i costi. Non è detto che in fase di ricerca dei fondi per attuare il progetto saremo chiamati a indicare tutti i dati sviluppati e nemmeno a farlo con lo stesso ordine logico con cui li abbiamo sviluppati, ma di certo potremo trarre le sintesi e disporle come richiesto, ad esempio da un formulario, senza lavorare per approssimazioni superficiali. Per non



parlare di tutti i vantaggi in fase esecutiva (meno rimodulazioni, maggiore capacità di far fronte agli imprevisti, management generale più efficace).

Alcune realtà a livello europeo hanno sviluppato dei veri e propri kit per definire gli indicatori. Di seguito il link alla piattaforma <https://www.indikit.net/> con un pacchetto di sistemi d'indicatori fortemente modellabili a seconda delle realtà locali.

Esercizio n 4 Indicatori

Il testo che segue è estratto da un WP e riporta alcuni elementi funzionali allo sviluppo di una strategia di misurazione e valutazione. Leggere attentamente il testo e compilare la tabella di sotto riportata che è scaricabile in formato editabile nella sezione "simulazioni e verifiche". Ci si renderà conto che tale tabella richiama quella sviluppata nel paragrafo 3.4. alla quale si può fare riferimento per spunti e confronti. Appuntare eventuali difficoltà logiche e operative riscontrate durante l'esecuzione in modo da riportarle nelle sessioni in presenza e approfondire ulteriormente l'argomento. Caricare l'elaborato nella cartella condivisa.

Obiettivo specifico di riferimento: *facilitare il riconoscimento di fragilità e nuovi bisogni i cui fenomeni si manifestano in una sorta di auto isolamento e favorire un processo di inclusione che parta dal contrasto all'ansia sociale, all'autostima negativa e alle difficoltà nelle abilità sociali.*

Outcome: *la comunità territoriale intesa quale comunità educante migliora la propria consapevolezza su fenomeno del ritiro sociale e dell'isolamento attivo, in questo modo le famiglie dei destinatari cambiano il proprio approccio verso il/la figlio/a che presenta esposizione al fenomeno di ritiro sociale o isolamento attivo e, fruendo dei nuovi servizi, interviene per prevenire e/o superare la condizione di criticità. La maggiore consapevolezza, l'intervento preventivo, il rafforzamento della fiducia nella rete sociale di riferimento migliora il rapporto con il territorio e il livello di interazione.*

Descrizione dell'attività: *il primo passo dell'articolazione progettuale consiste nel fare emerge un problema che spesso resta ignorato, nascosto o collegato ad altre forme di disagio. Per questa ragione occorre iniziare a parlare in modo chiaro a famiglie ed educatori dei fenomeni e delle manifestazioni di ritiro sociale e isolamento attivo. Associato alla maggiore informazione un servizio di supporto e orientamento per le famiglie e gli educatori diventa lo strumento dell'indagine e della presa in carico specifica.*

Per informare. *Oggi livello territoriale interessato dall'azione progettuale entra nella programmazione di un ciclo di azioni informative che prevedono (a) l'incontro; (b) la video-comunicazione; (c) il racconto.*

a) *Gli incontri sono destinati a genitori ed educatori. Essi sono tesi a fare informazione frontale in modo da mettere le famiglie individuate nella condizione di saper riconoscere la tendenza all'isolamento nelle forme del ritiro sociale e dell'isolamento attivo. Tali incontri sono tenuti da esperti e facilitatori.*

b) *La realizzazione di un video esplicativo per pre-adolescenti e adolescenti è funzionale alla diffusione dei vantaggi dell'interazione. Il video, realizzato secondo le forme contemporanee di comunicazione, affronta sia il tema della socializzazione che i guasti prodotti dal respingimento dei soggetti che manifestano introversione, ansia sociale, apatia etc.*

c) *Il racconto è la storia a fumetti tesa a sensibilizzare i destinatari e i beneficiari (ragazzi e famiglia) sull'importanza e il potere dei fenomeni di inclusività e i rischi dell'emarginazione.*



L'indagine. A seguito di questa fase informativa-educativa, si attiva la fase dell'indagine conoscitiva tesa a verificare non solo la percezione del problema nella platea di beneficiari (genitori e insegnanti) ma anche a verificare se si riconoscono casi inespresi e nascosti di ritiro sociale o isolamento attivo. L'indagine è condotta presso i centri di aggregazione degli enti partner e negli istituti scolastici, sia quelli coinvolti in qualità di collaboratori, che ad altri coinvolti dagli Enti pubblici con competenza sull'istruzione.

La presa in carico. A disposizione della platea di destinatari durante la fase dell'indagine, si attiva un servizio di presa in carico, orientamento e supporto delle famiglie che riconoscono atteggiamenti tra quelli esposti nei circuiti formativi e informativi nel/la proprio/a figlio/a. L'orientamento, individuale o a livello della singola famiglia si esplica con discrezione in incontri presso luoghi terzi rispetto alla scuola o anche con supporto telefonico.

Criteri di valutazione quali-quantitativa: L'azione è tesa ad aumentare il livello di consapevolezza nei genitori di pre-adolescenti e adolescenti. La valutazione è attiva per definire:

- acquisizione di nuove informazioni e nuovi approcci sulle tematiche di progetto in almeno il 60% dei 200 genitori coinvolti nell'ambito "Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale" – parte (a) "incontri" e nella fase di indagine;
- acquisizione di nuove informazioni e nuovi approcci sulle tematiche di progetto in almeno il 40% di minori coinvolti e individuati dagli Istituti Scolastici, Enti Pubblici e partner di progetto, in qualità di destinatari dei contenuti di informazione e prevenzioni attraverso la video-comunicazione e il racconto previsti all'azione 1 "Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale" parte (b) e (c) "Video comunicazione" e "racconto";
- attivazione di almeno 30 percorsi di orientamento e supporto.

Risultati attesi in termini di beni e servizi (output): 20 ore di attività informative presso le comunità educanti formate dalle reti sociali di riferimento (Istituzioni scolastiche, Comuni, ETS; 1 video informativo; 1000 copie del fumento informativo da distribuire durante gli incontri formativi e le attività di progetto; (b) (c) 80 ore di supporto per area territoriale d'incidenza del progetto per un totale di 240 ore di presa in carico individuale.

Descrizione	Valore	Unità di misura	Applicazione	Utilizzatore	Condizione
...



3.5 Conclusioni

Se consideriamo l'approccio proposto, gli aspetti formali del Ciclo di Progetto risulteranno più aderenti alle realtà che viviamo quotidianamente. Si riduce, cioè, il contrasto tra l'attitudine all'operatività (attività) e la richiesta di informazioni spesso considerate aleatorie (obiettivi), indecifrabili (indicatori e presupposti logici), premature (risultati attesi).

Se, grazie all'indagine e alle fonti di ricerca, conosciamo i bisogni che insoddisfatti, parzialmente insoddisfatti o nuovi, determinano un problema; se abbiamo contezza dei portatori d'interesse degli interventi e li ascoltiamo; se inquadrano le informazioni in una programmazione che delinea gli obiettivi generali dell'intervento; se tutte queste ipotesi si concretizzano siamo nelle condizioni di poter definire con grande precisione il cambiamento auspicato sulla base di specifici obiettivi e altrettanti risultati attesi adeguatamente misurabili con specifici strumenti in un dato tempo.

Saremo altrettanto capaci di stimare i costi dell'intervento. Ogni progetto è rimodulabile, ma ogni rimodulazione costa tempo e dunque risorse. Il livello di rimodulazione può dipendere da diversi fattori: è trascorso troppo tempo dalla fase identificativa e/o dalla formulazione e quindi ci possono essere dei cambiamenti relativi ad alcuni aspetti del progetto stesso; ci sono eventi che hanno modificato i costi di riferimento (si pensi agli aumenti generali dei prezzi causati dalle guerre); si è commesso errori di valutazione. Solitamente la fase di avviso del processo esecutivo ci consente di apportare tutte le modifiche e gli aggiustamenti del caso. Altri interventi simili si possono realizzare durante la fase esecutiva. Dunque, il documento di progetto non è un testo statico, uguale a sé stesso. Non bisogna ignorare le criticità e i rischi ma prevederli quanto più è possibile e affrontarli. L'attenzione nella definizione della struttura di progetto e la precisione con la quale costruiremo i *wp* renderà più o meno semplice e ben organizzata qualsiasi attività rimodulativa. Viceversa, la gestione risulterà sempre troppo complessa e ingarbugliata. Via, via che gli strumenti della progettazione sociale entreranno nella cassetta degli attrezzi dell'organizzazione, diventerà sempre più facile programmare le attività e associare ad essere risultati e indicatori.

Più volte si è fatto riferimento a due approcci che un'organizzazione può avere: tendenzialmente sostitutivo dell'intervento pubblico e complementare ad esso. Dobbiamo ora approfondire questo aspetto da un punto di vista concettuale, rimandando alla sezione su come finanziare il progetto, gli aspetti più tecnici. Ormai il livello di esternalizzazione dei servizi sociali è altissimo. Gli Enti pubblici esternalizzano interi servizi o parti di essi. La cessione della gestione di un servizio sociale pubblico ad un Ente con le caratteristiche dell'organizzazione senza fine di lucro²¹ avviene attraverso percorsi di evidenza pubblica come accreditamenti, avvisi, gare. Questi servizi possono interessare aspetti parziali del bisogno del destinatario. Immaginiamo il caso di un minore con autismo per il quale sono previste ore di terapia. La prima considerazione ci porta a fare emergere che tale terapia risolve l'aspetto sanitario. Il che porta a immaginare l'esigenza di azioni altrettanto importanti e complementari quali i livelli di socializzazione. Lo stesso Ente pubblico quindi può affidare il servizio terapeutico ad un soggetto privato con i meccanismi sopra brevemente menzionati e, nel contempo, definire un avviso con risorse aggiuntive in cui si chiamano altri enti associativi a candidare proposte finalizzate a favorire percorsi di socializzazione dei minori con autismo. Come risulta evidente, si tratta di aspetti molto diversi che incidono non poco sulla narrativa progettuale. Ma, soprattutto, nel

²¹ Va detto che la caratteristica dell'assenza della divisione degli utili ormai in molti casi non è richiesta e ci si rivolge ad operatori economici anche del comparto cosiddetto profit soprattutto in campo scio-sanitario. Non mancano esempi però anche nel settore dell'accoglienza dei migranti, dove alle gare per la gestione dei centri di accoglienza possono partecipare anche imprese for profit.



primo caso ci troviamo nell'ambito della cessione di servizi (l'ente che si aggiudica una gara per la gestione di un servizio fa attività di natura commerciale), mentre nel secondo caso ci troviamo nel pieno svolgimento delle attività d'interesse generale dell'organizzazione, così come disciplinate dal D.lgs 117/17. Ancora, l'affidamento di servizi è determinato sulla base di *target* ben definiti (n di destinatari; n ore di servizi da fornire; tipologia di intervento). Le oscillazioni sul *target* sono dovute ad elementi di premialità o determinati da principi di ribasso dei costi più che da scelte di natura di progettazione sociale. L'organizzazione affidataria del servizio deve possedere già al momento della propria candidatura gli assetti organizzativi atti a svolgere le attività (personale, risorse, sedi, strumentazioni). Nel caso dell'affidamento di contributi, il secondo dei casi in questione, la dinamica è molto differente. Sebbene possano essere indicati i destinatari e gli obiettivi definiti dal potenziale finanziatore, all'organizzazione è lasciata la discrezionalità di una proposta costruita sulla propria analisi dei bisogni. Questi aspetti sono molto importanti per fare propria l'affermazione secondo la quale la progettazione sociale non è, o non può essere solo intesa, come progettazione dei servizi sociali o meglio organizzazione dei servizi sociali. Si rinvia alla rilettura del paragrafo 1.3 e 3.2 in riferimento alla tabella sul posizionamento dell'associazione nella programmazione e alla nota 18, per rafforzare l'idea dell'attinenza tra la consapevolezza della distinzione qui proposta e l'approccio progettuale di un ente associativo. Sovente, come abbiamo visto nel primo caso di studio, le associazioni tendono a colmare vuoti creati dall'insufficienza del servizio pubblico. È fondamentale che tale tendenza goda della relazione (*partnership*) per essere efficace e non rischiare di aumentare la frustrazione di volontari e operatori delle associazioni stesse. Per *partnership* si intende la collaborazione tra enti che svolgono a livelli diversi interventi simili. Una buona pratica prevede che l'affidatario del servizio collabori con associazioni territoriali e con enti pubblici. Questo approccio è ormai fortemente ancorato nella cultura formale tanto quanto poco applicato nella realtà. La riforma del terzo settore più volte richiamata, la cui forza in termini di fonti di diritto è pari a quella del TUEL²², ha introdotto gli strumenti di co-programmazione e co-progettazione²³, che vanno esattamente in questa direzione. Il passo successivo dovrebbe essere applicare la normativa di settore anziché far ricorso esclusivamente alla tradizionale gara e lasciare al caso la costruzione di *partnership* territoriali.

Quanto fin qui esposto ci consente di iniziare la fase di formulazione oggetto della prossima sessione.

²² Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali, usato, tra l'altro, per individuare i criteri definatori dei principi che disciplinano i rapporti tra soggetti privati e enti pubblici. Tali principi sono per lo più orientati alla trasparenza, massima economicità delle proposte e competitività tra gli operatori economici.

²³ I principi di co-programmazione e co-progettazione sono disciplinati dagli artt. 55 e 56 del D.lgs 117/17. Tali articoli definiscono le modalità di affidamento con evidenza pubblica di servizi primari e complementari fondati sulla non competitività ma sulla collaborazione degli operatori partecipanti.