



#### 4.4 Il sistema di valutazione

La valutazione è un'azione tesa ad esaminare i processi attivati da un Ente al fine di misurare i risultati raggiunti e confrontarli con quelli ipotizzati ad avvio della rilevazione.

Affinché si possa istruire tale processo occorre definire obiettivi ed esaminare le prestazioni rispetto ad essi. Le informazioni prodotte dal processo valutativo sono parte centrale della *baseline* associativa e servono a orientare le decisioni dell'Ente. Dunque, non si tratta di un meccanismo di controllo con finalità punitive, bensì di un indispensabile strumento per rendere quanto più aderente possibile la propria azione alla realtà nella quale si opera.

Seguendo l'impostazione fin qui esposta, il sistema di valutazione è una conseguenza data, ovvero l'articolazione discorsiva dello sviluppo della matrice degli indicatori. Arricchendo i contenuti schematici con l'esplicitazione delle strategie e metodologie di applicazione, di fatto otteniamo il programma da seguire per misurare il cambiamento che si intende realizzare. Non solo! Così facendo, ci stiamo mettendo nella condizione di asseverare la logica dell'intervento, sbarazzandoci del rischio di indeterminatezza degli obiettivi. Questa esigenza ha accompagnato tutti gli approcci, quello del PCM di cui si è detto, del GOPP<sup>25</sup>, e ora della TOC<sup>26</sup>. Una matrice comune a tutti questi approcci è il Quadro Logico, ovvero una sintesi di progetto che racchiude una serie di elementi strategici che da qui a poco vedremo.

Prima occorre ricordare che la tipologia di correlazioni, che intendiamo fare emergere dal quadro logico, lo plasmano al tipo di approccio. In questo percorso, la centralità del cambiamento e della catena dei risultati necessari a determinarlo, orientano la matrice del quadro logico verso la Teoria del Cambiamento. Ciò è tanto più evidente se torniamo a ragionare sull'esercizio 4 e sul processo di definizione delle tabelle 5, 6 e della matrice degli indicatori (tabella 7) trattate da pagina 38 a 46 della dispensa e nell'appendice di autovalutazione.

La simulazione ci stimola alle seguenti domande: *Cosa si vuole cambiare? Come possiamo scomporre il cambiamento in modo da determinare la sua qualità misurabile? Quali sono le unità di misura efficaci e quali gli strumenti per rilevare il dato? Chi usa questi strumenti? Quali sono le condizioni che si devono verificare affinché la strategia abbia successo?* Bisogna chiarire che non si tratta di applicare la TOC, quanto favorire le condizioni della misurazione del cambiamento. Infatti, non tutti gli Enti possono trovarsi nella condizione di applicare la Teoria del Cambiamento, ma tutti devono poter misurare l'*outcome* durante lo svolgimento del progetto.

Riassumiamo quindi le caratteristiche di una riflessione strutturata utile a teorizzare come avviene un cambiamento.

---

<sup>25</sup> GOPP è l'acronimo di Goal Oriented Project Planning. Il metodo è uno degli approcci ispirati al Quadro Logico ed è stato sviluppato a partire dagli anni 60. Per le sue caratteristiche si rimanda alla lettura di una interessante pubblicazione di Federico Bussi "La progettazione integrata con il metodo GOPP Goal Oriented Project Planning" prodotta da PROGETTO GRUPPO Srl

<sup>26</sup> Si rinvia al paragrafo 1.4 della dispensa e ai documenti di approfondimento "Manuale operativo per la Theory of Change" a cura del Centro Studi Lang sulla Filantropia Strategica.



Slide 20 Caratteristiche dell'analisi valutativa

Di fatto si tratta dell'iter fin qui impostato, dalla definizione della *baseline* associativa alla matrice degli indicatori. Tale processo ci restituisce una serie di *feedback* di grande importanza che interessano la sfera della logica progettuale: *l'outcome è coerente, concreto e misurabile? Le azioni sono sviluppate in modo da coinvolgere la gamma di beneficiari e di attori della progettazione? Ho le competenze per realizzare il sistema di misurazione o devo acquisirle?*

Una descrizione completa della strategia valutativa deve richiamare gli aspetti metodologici e di misurazione esplicitati nei WP e definire l'uso degli indicatori in funzione dei risultati scelti. Vediamo una possibile elaborazione sintetica e la sua dimensione grafica della strategia valutativa in riferimento al caso di studio 4 oggetto dell'esercitazione di aula.

#### Caso di studio 4: formalizzazione della strategia valutativa

##### **Azione 1 Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale**

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.

##### **Azione 2 Coaching ed educazione tra pari**

L'azione è tesa a superare gli ostacoli alla partecipazione nella rete sociale di riferimento. La valutazione è attiva per definire:

- riduzione delle dinamiche di ansia sociale in almeno il 50% dei minori coinvolti (almeno 40), tra cui destinatari presi in carico nel percorso di orientamento e supporto che partecipano all'azione 2 Coaching ed educazione tra pari.

Risultati attesi in termini di beni e servizi (*output*): 240 ore di Coaching di cui almeno 60 ore di attività di gruppo tra pari



### **Azione 3 L'Isola dell'inclusione – percorsi di valorizzazione**

L'azione è tesa ad aumentare la partecipazione nella rete sociale di riferimento. La valutazione è attiva per definire:

- aumento del livello di interazione durante lo svolgimento dei laboratori in almeno il 50% minori coinvolti (45) tra cui alunni presi in carico nel percorso di orientamento e supporto e coaching che partecipano alle attività di cui all'azione 3 L'Isola dell'inclusione – percorsi di valorizzazione.

Risultati attesi in termini di beni e servizi (*output*): 270 ore di attività laboratoriali; realizzazione di 3 installazioni; produzione di 3 testi; attivazione di 3 spazi per attività motorie *indoor* e *outdoor*.

### **Azione 4 L'Arcipelago dell'inclusione**

L'azione è tesa ad aumentare la partecipazione nella rete sociale di riferimento. La valutazione è attiva per definire:

- pieno coinvolgimento dei destinatari nella definizione dei contenuti dell'azione 4 ivi inclusi gli elementi testuali, scenografici e rappresentativi in almeno il 70% dei minori coinvolti (40), tra cui alunni presi in carico nel percorso di orientamento e supporto e coaching che partecipano alle attività di cui all'azione 4 L'Arcipelago della Solidarietà;
- aumentare il livello di percezione dei temi di progetto nella cittadinanza diffusa con la capacità di coinvolgere almeno 300 cittadini.

Risultati attesi in termini di beni e servizi (*output*): 3 spettacoli interattivi; Pubblicazione del Programma Arcipelago dell'inclusione.



Obiettivo specifico	Attività		Tipologia strumenti
	Outcome	Azione	
<p>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.</p>	<p>Acquisizione di nuove informazioni e nuovi approcci sulle tematiche di progetto in almeno il 60% dei 200 genitori coinvolti e in almeno il 40% dei minori coinvolti nell'ambito dell'azione "Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale"</p>	<p>1 Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale.</p>	<p>Rilevazione ad inizio attività del livello di conoscenza della tematica di progetto con un questionario in auto compilazione prima degli incontri previsti per l'azione di riferimento.</p> <p>Rilevazione del numero di richieste di orientamento e supporto per comprendere come le nuove conoscenze impattano nei comportamenti delle persone raggiunte.</p> <p>Analisi delle schede anonimizzate delle prese in carico.</p> <p>Report relativo alle azioni di supporto e consulenza di famiglie e minori.</p> <p>Rilevazione a fine ciclo informativo del livello di conoscenza della tematica di progetto con un questionario in auto compilazione per verificare come e se, le iniziative di progetto abbiano modificato comportamenti dei genitori.</p>
	<p>Superamento degli ostacoli alla partecipazione nella rete sociale di riferimento con riduzione delle dinamiche di ansia sociale in almeno il 50% dei minori, favorendo il pieno coinvolgimento dei destinatari nella definizione dei contenuti di progetto in almeno il 70% dei minori</p>	<p>2 coaching ed educazione tra pari</p>	<p>Schede di osservazione degli esperti dell'azione per definire una scala di livello partecipativo utilizzabile per misurare l'interazione dei membri del gruppo.</p> <p>Analisi delle presenze dei singoli individui nel gruppo al fine di valutarne la costanza nella partecipazione.</p> <p>Verifica del n° di componenti del gruppo che decidono di partecipare ai laboratori di cui all'azione 3.</p> <p>Interviste strutturate ad educatori per verificare un reale cambiamento nell'approccio dei partecipanti alla vita sociale della classe di riferimento.</p> <p>Osservazione del livello partecipativo dei beneficiari rispetto all'evento di cui all'azione 4.</p>
		<p>3 L'Isola dell'inclusione – percorsi di valorizzazione</p>	<p>Verifica ad inizio laboratorio delle soft skills di ciascun partecipante con la rilevazione di una scheda riportante pesi e misure per oggettivare la valutazione.</p> <p>Report con osservazione da parte degli esperti dei livelli d'interazione ed emersione delle criticità.</p> <p>Verifica finale delle soft skills di ciascun partecipante con la rilevazione di una scheda riportante pesi e misure per oggettivare la valutazione e confronto con lo stato iniziale.</p>
		<p>4 L'Arcipelago dell'inclusione.</p>	<p>Rilevazione dell'autovalutazione strutturata nel gruppo <i>peers</i> per i partecipanti in relazione al lavoro svolto.</p> <p>Rilevazione con questionari on line del livello di gradimento generale dell'azione progettuale rivolta a tutte le persone di cui si sono raccolti riferimenti mail e telefonici nell'arco del progetto.</p> <p>Report e analisi dei lavori interattivi che completano ciascuna delle tre iniziative spettacolari.</p>

Tabella 10 – Sintesi valutativa Caso di studio 4

Il livello di dettaglio si potrebbe ampliare andando a dichiarare anche le professionalità impegnate nella strategia. Anche in questo caso ci basterà fare riferimento alla matrice degli indicatori e, nello specifico, alla colonna "chi lo usa", per risalire all'informazione. Posto che il livello schematico è sempre quello più chiaro alla lettura di terzi, potremmo decidere di introdurre lo schema con una parte più narrativa. È questo il senso dell'esercizio 6 posto alla fine di questo paragrafo. Per ultimare la riflessione sulla strategia valutativa dobbiamo però ricordare che essa ha dei costi, tali costi vanno definiti e previsti nel piano economico di progetto. Possiamo pensare di sviluppare un WP specifico oppure prevedere di spalmare



tali costi sui singoli WP. Quest'ultima soluzione può diventare molto complessa, andrebbe evitata. Più spesso, invece, i costi per la valutazione e il monitoraggio rientrano nel WP del coordinamento. Probabilmente in fase di formulazione, a meno che non si abbiano esigenze più specifiche, quest'ultima rimane la soluzione più funzionale.

In vista della fase esecutiva, bisogna pensare alla valutazione e al monitoraggio come un'azione di progetto, che cammina con il progetto e non come astratta da esso, come cioè, un punto esterno di osservazione. Ciò suggerisce che le attività di monitoraggio e valutazione sono costanti: analisi e preparazione degli strumenti, condivisione del loro utilizzo, applicazione ed elaborazione, emersione, elaborazione e sistemazione dei dati.

Proprio perché intesa quale parte integrante del progetto, la strategia valutativa deve essere associata alla WBS. A ben guardare lo schema in tabella riferito alla restituzione schermata del sistema di valutazione del caso di studio 4 non è altro che la WBS, ancorché non completa, del progetto stesso. In riferimento al caso di studio 4 abbiamo sviluppato più di un sistema grafico con dei focus in sessioni specifiche della possibile WBS. Ad esempio, la tabella conclusiva del documento di restituzione dell'esercizio 4, quella contenuta nel file per l'autovalutazione, aggiunge allo schema sopra proposto, anche la colonna degli strumenti di rilevamento dei risultati; la scheda di sintesi del progetto mette in primo piano attività e *output*; il sociogramma mostra il livello dei risultati dal punto di vista del ruolo dei partner. Tutte formulazioni possibili, da preferire a seconda della necessità.

#### *Esercizio n.6 Dallo schema alla narrativa della strategia valutativa.*

*Riporta in modo discorsivo, con un testo di non più di 4000 battute spazi inclusi, la strategia valutativa esposta nell'ambito di questo paragrafo e relativa al caso di studio 4. Carica l'esercizio svolto nella cartella condivisa.*

### 4.5 Progettare il coordinamento

Così come le altre attività di progetto, anche il coordinamento va sviluppato facendo attenzione a tutti gli aspetti di gestione più importanti sin dalla fase di formalizzazione. Un coordinamento efficace coinvolge tutti i soggetti della progettazione anche ipotizzando livelli differenti di collaborazione e individuando i soggetti/referenti con cui strutturare la relazione. Il coordinatore fa la sintesi delle relazioni, le stimola, le orienta. Il coordinatore non è il supplente o il segretario amministrativo di progetto. Affinché a prevalere sia la prima immagine di coordinatore è necessario che i processi e gli strumenti di coordinamento siano conosciuti, funzionali, facili da ottenere e da utilizzare. Nella definizione dell'attività sono ormai fondamentali i richiami agli strumenti di condivisione in *cloud*. Può essere inoltre utile distinguere all'interno del gruppo di coordinamento specifiche responsabilità in coerenza con i ruoli assegnati a ciascun componente della rete agente.

Ecco un sintetico WP del Coordinamento.

**Titolo:** *Coordinamento, segreteria, monitoraggio.*

**Descrizione:** *Il coordinamento di progetto è basato sul principio dell'orizzontalità al fine di favorire il coinvolgimento e la piena consapevolezza di ciascun attore coinvolto delle azioni progettuali già dalla fase di progettazione. Lo staff di progetto si dota di un piano di comunicazione interna con l'obiettivo di condividere e governare i processi e mantenere costante la relazione con partner e stakeholder. Il coordinamento è composto da: un PM con funzione di coordinamento; 1 referente per ciascuna delle attività descritte; il responsabile della strategia valutativa e un membro della segreteria amministrativa, un referente di ciascun partner e quando necessario di ciascun soggetto collaboratore. Il piano di comunicazione di cui si dota il coordinamento prevede: schede di rilevamento per la descrizione dei processi e delle attività; cronoprogramma trimestrale (Gantt Project); schede di verifica degli strumenti di rilevazione di outcome e output descritti nella strategia valutativa. Per facilitare e rendere efficace il lavoro di raccordo e comunicazione si utilizzano i seguenti sistemi: riunioni di gruppo in presenza e/o a distanza; archiviazione condivisa dei documenti (Dropbox); schedulazione delle attività; utilizzo di registri elettronici (Google). È compito del coordinamento predisporre quanto necessario alla comunicazione esterna in chiave di promozione e comunicazione.*

**Output:** *strumenti di monitoraggio delle azioni (registro delle risorse umane; fogli firma; modello relazione sociale; modello verbale delle riunioni di coordinamento; registri digitali per il monitoraggio on line del piano esecutivo di progetto; creazione di ambienti in cloud per la condivisione di documenti).*



**Coinvolgimento dei partner:** Tutti i partner e, quando funzionale, i soggetti collaboratori sono chiamati a partecipare al coordinamento con funzione di verifica dei processi, monitoraggio, valutazione, proposta e risoluzione delle eventuali criticità.

Tabella 11 – WP coordinamento

Notiamo due aspetti di questa sintesi. In primo luogo, rinvia ad alcuni principi quali l'orizzontalità e la partecipazione finalizzate alla piena consapevolezza di ciascun attore della progettazione. Sul punto si potrebbe dire tanto, ed è bene che l'attore progettista sociale abbia un piano di comunicazione interna ben sviluppato che tenga conto della natura dei propri interlocutori. Un conto è interloquire con un privato, altro è interfacciarsi con un Ente Pubblico, tanto per fare l'esempio in cui maggiormente è evidente la differenza. Ma anche il partner provato potrebbe avere delle procedure interne che occorre conoscere e analizzare, soprattutto per avere una restituzione verosimile dei tempi della relazione (approfondiremo nel prossimo paragrafo questo aspetto). Va detto che un coordinamento che funzioni è un coordinamento messo in condizione di assumere delle decisioni. Pertanto, può essere utile esplicitare anche le modalità con le quali si assumono le decisioni intendendo una struttura piramidale o articolata per sintesi.

Andando avanti sulle caratteristiche del WP, incontriamo l'esigenza di esplicitare la composizione del coordinamento, individuando anche le mansioni di ciascun operatore. In ultimo occorre dichiarare gli strumenti di funzionamento e i principali strumenti di rilevazione delle attività. Potremmo anche ulteriormente arricchire il WP con una parte sintetica relativa alla valutazione, rinviando poi al paragrafo in cui si esplicita la strategia. Ciò renderebbe ancora più chiara l'imputazione in questo WP dei costi anche della valutazione.

Possiamo così riassumere le caratteristiche di un WP sul coordinamento:

Focus	Contenuti
Tipologia di gestione	Principi che ispirano il lavoro di coordinamento: orizzontalità, partecipazione, processo di definizione delle scelte.
Strumenti	Definire gli strumenti utili al coordinamento e le modalità con le quali si garantisce la loro massima diffusione, comprensione e capacità di utilizzo.
Organigramma	Definire ruoli e mansioni.
Comunicazione interna	Esplicitare il modo in cui i membri del coordinamento hanno accesso ai contenuti di progetto.
Costi	Descrivere i costi di coordinamento includendo anche quelli relativi alle azioni trasversali di progetto (segreteria, monitoraggio e valutazione, etc).

Tabella 12 – Caratteristiche del WP-coordinamento



#### 4.6 La comunicazione interna e il gruppo di lavoro

La comunicazione interna è uno dei fattori che impatta sulla realizzazione di una buona *baseline* associativa oltre che sul sistema di coordinamento di specifici progetti. Quanto sono condivise le informazioni, come sono condivise e quanto siano comprese, è indicativo dell'indice di salute di una organizzazione. Abbiamo spesso parlato di formalizzazione del *know-how* di un Ente e possiamo dire che più sono diffusi saperi e strumenti più tale formalizzazione risulta completa e semplice da attivare. *Come si arriva ad un'informazione? Essa è scritta in modo chiaro? C'è una modalità/procedura per scrivere le comunicazioni?*

Ad oggi il processo di digitalizzazione ha aperto a tante strade di condivisione ma allo stesso tempo può generare tanta confusione. È importante che un gruppo di lavoro scelga il modo e la forma grazie alla quale condividere informazioni.

Oggi la condivisione è semplificata da una larga scala di strumenti, alcuni dei quali risorse gratuite, che se ben combinati soddisfano i bisogni di una organizzazione media. Pensiamo agli strumenti OpenCloud, Google, alle soluzioni di Dropbox per citarne alcune. È molto importante dunque avere le idee chiare su cosa e come condividere. La comunicazione ha una sua strutturazione, immaginiamola come un progetto nel progetto, con degli obiettivi chiari e dei risultati attesi molto evidenti. Se contassimo i minuti che impieghiamo a ricercare file ci accorgeremmo di quanto sia importante una catalogazione logica e quanto essa debba essere un patrimonio orizzontale. Non esiste un unico modo per fare comunicazione interna ma certamente essa non può essere lasciata al caso. Dunque, bisogna fare delle scelte chiare, comprensibili e accettate dal gruppo di lavoro. L'accettazione è un processo tanto più semplice quanto più esso è figlio di una collaborazione.

Intanto diciamo chiaramente che un gruppo di lavoro è sottoposto alla possibilità del conflitto. Non serve ipocrisia ma comprendere che i conflitti vanno affrontati nell'ottica del miglioramento del gruppo di lavoro e del lavoro stesso. Ecco alcune strategie funzionali alla gestione del conflitto:

##### Ascolto

- Non ignorare la diversità o banalizzare il problema che viene posto; valorizzare la collaborazione

##### Osservazione

- Saper riconoscere le competenze e saper interpretare le competenze del gruppo di lavoro; operare per una sintesi; evitare isolamento e vittimismo

Slide 21 Fattori per la gestione del gruppo di lavoro

Nel lavoro di *team* bisogna dunque essere equilibrati, collaborativi, puntuali e sintetici e, cosa che non guasta mai, educati. Il primo passo è quello di suddividere il lavoro.

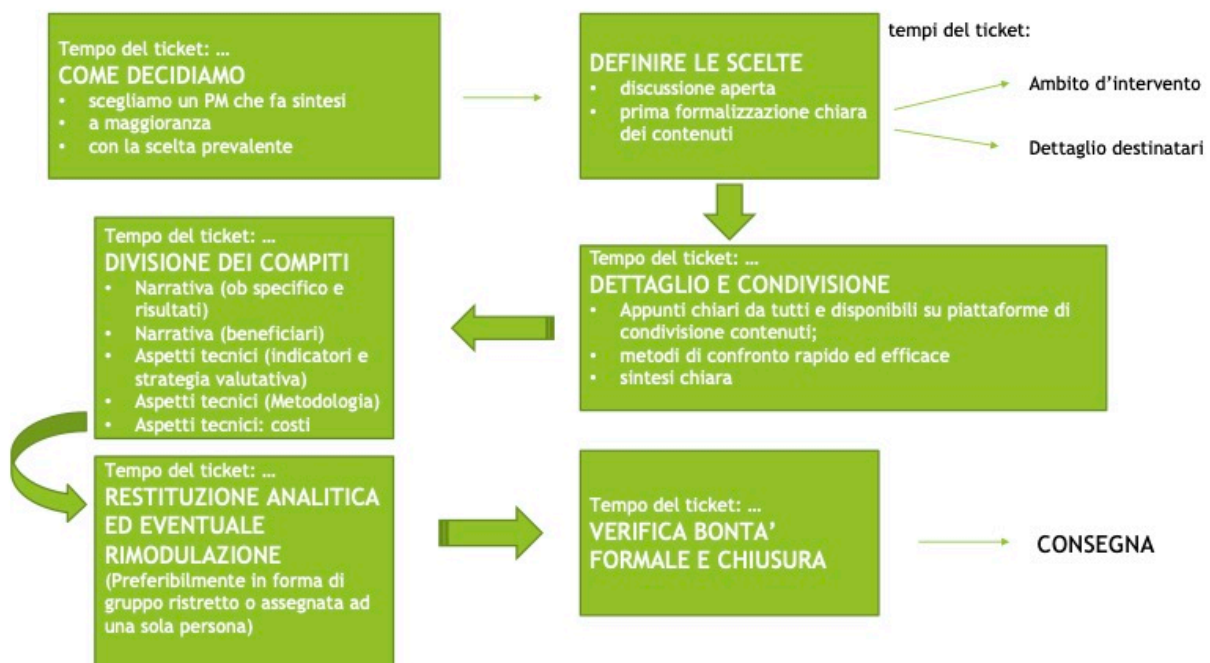
Ecco un esempio di modello lineare di suddivisione del lavoro:

- definire le scelte

- dettagliare le scelte con il massimo approfondimento possibile nella fase in cui ci si trova
- verificare il livello di conoscenza delle scelte di ciascun attore cui attribuire i compiti
- restituzione del lavoro
- eventuale rimodulazione
- chiusura

Inoltre, è necessario concordare il modo in cui si decide, nei casi in cui è necessario assumere una scelta non unanime, nonché stabilire dei tempi congrui in base al tempo massimo disponibile. È bene sempre che i compiti siano assegnati in base a competenze o attitudini, prevedendo un affiancamento per i membri che non si sentono sicuri nell'espletamento della consegna. La consegna deve avere tempi di realizzazione giusti tenendo conto del rapporto di relazione tra il coordinamento e la persona incaricata.

Infine, è sempre bene verificare la bontà formale e sostanziale dell'elaborazione.



Slide 22 Organizzazione del gruppo di lavoro

#### 4.7 Cenni alla comunicazione esterna

La comunicazione esterna è funzionale non solo alla promozione di un'organizzazione ma anche alla pubblicità (intesa quale evidenza pubblica) delle azioni e dei risultati prodotti. Occorre, dunque, distinguere tra la fase di costruzione dei contenuti e quella di pubblicazione degli stessi. Occupiamoci in primo luogo della definizione dei contenuti. Questa fase sarà tanto più semplice quanto migliore è stato il processo di archiviazione, sistematizzazione e produzione dei dati raccolti durante il lavoro quotidiano (*baseline* associativa). Occorre, quindi, definire l'obiettivo della comunicazione e organizzare i materiali in modo funzionale. Costruire il curriculum della vita associativa o scriverne la *mission* sono alcuni campi di sperimentazione importanti per capire di cosa stiamo parlando.





Queste semplici azioni spesso sono affrontate in modo superficiale mentre sono, invece, la rappresentazione dell'organizzazione stessa e richiederebbero un attento lavoro di elaborazione inteso quale:

- riferimento agli obiettivi generali e collegamenti con gli orientamenti pubblici di riferimento;
- raccolta dei materiali utili e loro cronologia;
- rigore espositivo funzionale all'uso;
- sintesi efficace e rappresentativa.

Questi elementi devono essere combinati coerentemente alla tipologia di comunicazione. La pubblicità dell'elaborato è poi un punto fondamentale perché esso diventi una potenziale fonte. Se abbiamo i contenuti per una ricerca sociale svolta, essa diventa fonte di citazione se è pubblica. Il prestigio del supporto presso cui tale ricerca viene resa pubblica può darle più o meno autorevolezza ma bisogna considerare sempre che la sua validità dipende sempre dal rigore con la quale essa è stata prodotta.

Lo stesso criterio va usato per una campagna di raccolta fondi su un progetto. Rispetto al mondo della comunicazione social-media proponiamo qui una serie di articoli tra quelli disponibili sul sito di Associazione Pixel.

- [Quando la comunicazione diventa virale](#)
- [La comunicazione sociale e il \*project manager\* nelle imprese sociali](#)
- [La comunicazione sociale in un \*hashtag\*](#)
- [Live chat e strategia di comunicazione per il \*non profit\*](#)
- [Illuminiamo il futuro: la strategia di comunicazione secondo Save the Children](#)
- Triste o allegro? L'espressività dei volti nella strategia di comunicazione delle *non profit* ([parte 1](#) e [2](#))

All'interno del documento di progetto la comunicazione esterna è il ponte di passaggio grazie al quale il progetto arriva alla comunità di riferimento. Non si tratta solo di organizzare il convegno, fare un *depliant* o immaginare un comunicato stampa. È in gioco la capacità di fare emergere i risultati di progetto attesi o realizzati. La comunicazione esterna deve servire a rafforzare il livello di fiducia con la comunità, con i partner, con i beneficiari. Così come per il sistema di valutazione, anche per la comunicazione esterna possiamo dedicare un paragrafo, quello che nella tabella 8 abbiamo chiamato "disseminazione dei risultati".

Di seguito le caratteristiche di un WP sulla comunicazione esterna e disseminazione dei risultati:

Focus	Contenuti
Descrizione	Quali sono i risultati che si vogliono ottenere con un piano di comunicazione, quali sono le competenze che si intendono attivare per raggiungere tali risultati; come si intende coinvolgere tutti gli attori del progetto.
Strumenti	Definire gli strumenti per sviluppare e veicolare le informazioni.
Organigramma	Definire ruoli e mansioni.
Comunicazione interna ed esterna	Descrivere come il livello di coordinamento si rapporta ai comunicatori.
Costi	Descrivere i costi dei beni, dei servizi e delle risorse umane.

Tabella 13 – il WP della comunicazione esterna

Anche per la comunicazione esterna si può decidere di sviluppare un vero e proprio WP, oppure ricorrere a quello del coordinamento con l'aggiunta di un paragrafo esplicativo. Tale decisione dipenderà molto dall'uso che dovremo fare del documento di progetto, ma in generale sarebbe utile



avere un WP solo per la comunicazione esterna completo di costi. Quando parleremo degli strumenti per finanziare il progetto, ritorneremo sul concetto di comunicazione esterna e sulle peculiarità che essa deve sfruttare per adeguarsi all'azione che si intende intraprendere per accedere ai fondi necessari alla realizzazione del progetto.

#### 4.8 Il Piano economico

Abbiamo più volte ripetuto che lo sviluppo dei costi di progetto avviene nella definizione dei singoli WP in modo da non trascurare alcun aspetto relativo ai beni e servizi necessari alla realizzazione della proposta. In questo paragrafo ci soffermeremo su alcuni concetti che riguardano le caratteristiche dei costi imputabili al progetto e gli strumenti per svilupparli correttamente, anticipando, inevitabilmente alcuni concetti meglio chiariti nella parte 6 e 7.

In primo luogo, va detto che molte risposte alle domande di carattere generale sulla natura dei costi di progetto sono contenute nelle normative di settore, prescindendo dunque dal fatto che tali costi siano riferiti ad un intervento sociale. Gli oneri sulla prestazione di lavoro, ad esempio, sono dati dalla norma e non vi può essere deroga. L'ammortamento di un bene è dato dalla tabella dei coefficienti acclusa al Decreto del Presidente della Repubblica n. 917 e successive modificazioni. Il divieto di retribuzione del volontario è espresso dal Dlgs 117/17. Così per l'applicazione dell'IVA, i valori minimi salariali definiti dal CCNL, le autorizzazioni per l'intervento sul suolo pubblico etc... etc...

Questi pochi esempi fissano il principio generale che bisogna acquisire delle conoscenze minime per poter sviluppare un piano economico. In aggiunta alla normativa di settore, vi sono i regolamenti dei Comuni oppure gli aspetti di ammissibilità o inammissibilità contenuti dagli avvisi pubblici.

Se prevedo di ridurre il fenomeno del randagismo favorendo la cura dei cani randagi e per farlo mi ripropongo di aprire un canile che possa ospitare almeno 15 cani, devo fare i conti non solo con i costi di realizzazione, (beni e servizi) ma anche con le autorizzazioni comunali, con i vincoli dell'ASL e via discorrendo.

Verosimilmente la nostra campagna di *Crowdfunding* non sarà sottoposta ad altre limitazioni se non quelle dettate dalle normative di settore. Invece, un avviso pubblico potrebbe riportare tra i costi inammissibili alcuni elementi necessari alla realizzazione del progetto. In questo caso dovremo tenere fuori dal piano dei costi le spese in questione. Al netto, dunque, degli aspetti generali, il cui apprendimento è anche nei processi esperienziali e nella relazione con la rete di riferimento, è utile qui fissare alcuni concetti che devono essere parte di un piano dei costi. Vediamo quali sono questi aspetti in una tabella che fungerà anche da glossario:

##### **Costi diretti**

Personale	Tutte le risorse, interne (dipendenti) ed esterne (collaboratori).
Beni e servizi	Materiali, oneri e prestazioni il cui consumo avviene durante il periodo di progetto
Beni durevoli	Attrezzatura la cui vita supera la durata del progetto

##### **Costi diretti**

Godimento di beni di terzi	Es. Quota parte degli oneri di locazione
Utenze	Es. Quota parte delle utenze
Servizi di gestione	Es. Consulente per la tenuta contabile
Altro	Tutto ciò che non può essere imputato ad uso esclusivo del progetto.

Tabella 14 Tipologia di costi



Per semplicità si possono calcolare i costi indiretti stimando il loro valore intorno al 4%, 5% dei costi diretti quando non diversamente predisposto. Solitamente i beni durevoli possono essere imputati al progetto solo per il valore dell'usura stimata con il coefficiente di ammortamento. Tutti i costi imputati nel piano economico devono riportare il valore lordo. A seconda delle caratteristiche fiscali dell'Ente, l'IVA sarà o meno un costo.

Ogni WP riporta dunque costi diretti e indiretti andando a distinguere all'interno di ciascuna voce il dettaglio di spesa. È possibile usare un software per il piano economico o semplicemente un foglio di calcolo composta da tanti fogli quanti sono i WP di progetto in aggiunta al foglio riepilogativo. È importante in questa fase anche prevedere a chi è destinata la gestione della spesa in caso di più enti che collaborano in rete.

La slide 23 che segue mostra un foglio di calcolo con le caratteristiche appena enunciate.

**B1 Supporto individuale a favore del caregiver – Lo sportello di supporto individuale**

Voce di costo	Descrizione	unità di misura	Quantità	N unità di misura	Costo uni	Totale	Ente assegn.
Risorse umane	Psicologo/pedagogista 630 ore di front + 10% ore di Back	ore	1	670	30	20.100,00 €	
Risorse umane	Neuropsichiatra infantile di front + 10% ore di Back	ore	1	220	30	6.600,00 €	
Risorse umane	Psicologo/pedagogista 420 ore di front + 10% ore di Back	ore	3	462	29	40.194,00 €	
Risorse umane	Neuropsichiatra infantile 100 di front + 10% ore di Back		3	110	29	9.570,00 €	
Materiali di consumo	Cancelleria e materiali d'ufficio	n	4		300	1.200,00 €	
<b>Totale</b>						<b>77.664,00 €</b>	

Slide 23 Una impostazione per il piano economico

Questo il livello di riepilogo del piano economico di un progetto composto da 8 WP e 9 partner. Nella parte inferiore della foto si possono scorgere i singoli fogli che riportano i valori delle singole attività. Il riepilogo qui proposto è per centro di spesa ovvero, per quantità di risorse gestite dal singolo partner.

Partner	Gestione del pr	A1	B1.1	B1.2	B1.3	B2.1	B2.2	B2.3	Tot
Partner 1	18.900,00 €	29.040,00 €			13.600,00 €				61.540,00 €
Partner 2	6.400,00 €				7.600,00 €	21.660,00 €	34.815,00 €	6.912,00 €	77.387,00 €
Partner 3			27.000,00 €	6.999,00 €		19.950,00 €			53.949,00 €
Partner 4			16.888,00 €	6.999,00 €		9.975,00 €	34.815,00 €	6.912,00 €	75.589,00 €
Partner 5			16.888,00 €	6.999,00 €		27.830,00 €			82.737,00 €
Partner 6							34.815,00 €	10.720,00 €	45.535,00 €
Partner 7			16.888,00 €	6.999,00 €			34.815,00 €	6.912,00 €	65.614,00 €
Partner 8	1.600,00 €				6.000,00 €				7.600,00 €
Partner 9	15.800,00 €								15.800,00 €
<b>Totale</b>	<b>42.700,00 €</b>	<b>29.040,00 €</b>	<b>77.664,00 €</b>	<b>27.996,00 €</b>	<b>27.200,00 €</b>	<b>79.415,00 €</b>	<b>139.260,00 €</b>	<b>62.476,00 €</b>	<b>485.751,00 €</b>

Slide 24 Il piano economico del WP



Potremmo aggiungere un foglio denominato “Riepilogo per voce di spesa” e avere anche il dettaglio del costo totale di ogni singola voce. Chiaramente occorre un minimo di conoscenza dei fogli di calcolo per impostare correttamente le operazioni da svolgere e una idea chiara delle tipologie di costi da sostenere. Entrambi questi elementi consentono di rendere il foglio di calcolo flessibile rispetto agli interventi di rimodulazione in corso d’opera.

Entrando invece nel dettaglio del piano di costo del WP possiamo in primo luogo vedere quali sono le voci da inserire nella riga d’intestazione.

La voce di costo si riferisce alla categoria della spesa, nel caso raffigurato dalla *slide* 23, le voci di costo sono le risorse umane e il materiale di consumo. La seconda colonna propone una descrizione più analitica della voce di spesa. Utilizziamo questo livello di dettaglio per appuntare gli elementi non espliciti in prima lettura, in modo da avere a disposizione un promemoria chiaro che ci consente di risalire alla natura dei dati imputati successivamente.

Ad esempio la distinzione tra ore di front e ore di back di una risorsa umana. Occorre sottolineare che laddove la stessa tipologia di risorsa umana svolga carichi diversi di lavoro o afferisca a partner diversi, è preferibile inserire tali carichi in due righe differenti. È il caso della riga 1 e 3 della *slide* 23 in cui stesse risorse hanno carichi diversi e afferiscono a diversi partner. Ciò consente un maggiore livello di dettaglio e flessibilità di rimodulazioni su specifiche sezioni di un’azione, riducendo il margine di errore. Sulla terza colonna può essere posta l’unità di misura in modo da usare lo stesso schema sia per le risorse umane, dove è fondamentale conoscere il numero stimato di ore lavoro, che per i beni e servizi. La quantità sulla quarta colonna si riferisce al numero di ore o al numero di beni e servizi. In questo ultimo caso dobbiamo operare una distinzione. Quando il bene di consumo fa riferimento ad una categoria composita, come proprio nel caso della cancelleria, posso operare una semplificazione e, invece di aggiungere i singoli beni che compongono il paniere cancelleria, tratto la categoria come uno stock il cui costo è determinato da un preventivo o da precedenti spese simili. Nel caso in esempio della *slide* 23 il numero 4 va letto come quattro stock di cancelleria, uno per sede di progetto, del valore unitario di trecento euro. Per tutto ciò più semplicemente enumerabile è sempre preferibile inserire le singole quantità, (*numero unità di misura in slide*). Si procede dunque con il costo unitario. Questo elemento deve essere quanto più preciso possibile. Per il personale dunque si deve far riferimento al CCNL, al tabellario di un ordine, alle circolari ministeriali (come occorre per definire i costi di tutor, insegnanti e operatori scolastici nei PON o nei POF). In linea generale questi riferimenti vanno utilizzati per non utilizzare valori al di sotto o al di sopra delle linee guida. Il Costo definitivo dentro quei valori è comunque oggetto di confronto con le risorse che si intende utilizzare. Dunque è bene avere un organigramma mediamente strutturato seppur non di personale già in organico, ma di contatti e collaborazioni attive che ci consentano di operare sulla base della reciprocità le scelte sui costi di personale. Per quanto riguarda i beni e servizi ci rifaremo ai fornitori storici o a preventivi da poter sviluppare anche in rete. Tiriamo dunque le somme e assegniamo la spesa al partner se necessario.

In taluni casi potrebbe essere necessario riportare in budget anche il numero di beneficiari per verificare la spesa di progetto per ciascuno di essi. Soprattutto nelle azioni congiunte con la scuola o nei casi di interventi su categorie svantaggiate che impongono un rapporto rigido operatore/destinatario, questa informazione è molto utile a definire bene la platea dei destinatari. Nel caso raffigurato dalla *slide* 23 tale rapporto è espresso unicamente nel WP e il n° di risorse umane per ora definito sulla base del rapporto (1 operatore ogni tre persone con disabilità non gravi; 1 a 1 nel caso di gravi disabilità).

A seguire l’esempio in cui il dato dei destinatari viene riportato nel piano economico.



	A	B	C	D	E	F	G
1		Azione	Risorse	N risorse	Ore modulo	Importo oraric	Tot
2		<b>Azione 1- Informazione, indagine, prevenzione e presa in carico individuale.</b>					
3	Partner coinvolti	N° alunni					
4	IC		30 Tutor	1	24	30,00 €	720,00 €
5	IC		Ata	2	24	16,59 €	796,32 €
6	IC		30 Tutor	1	24	30,00 €	720,00 €
7	IC		Ata	2	24	16,59 €	796,32 €
8	IC		90 Tutor	2	24	30,00 €	1.440,00 €
9	IC		Ata	2	24	16,59 €	796,32 €
10	associazione		Esperto	2	52	60,00 €	6.240,00 €
11	associazione		Assistente op	2	52	60,00 €	6.240,00 €

Slide 24 Il piano economico del WP con n° destinatari

Rinviamo alla parte 6 “Come finanziare un progetto” gli approfondimenti su cofinanziamento, spese ammissibili, limiti per voce di spesa, regimi IVA e sistemi di imputazione che possono differire in base agli interlocutori e potenziali finanziatori. Nella parte 7 ritorneremo sulla matrice del piano economico per trasformala in uno strumento esecutivo utile anche al monitoraggio della spesa.

#### *Esercizio n°7 Impostare il foglio di calcolo*

A partire dallo sviluppo svolto in simulazione del proprio progetto, si imposti un piano economico come mostrato nella slide 23 che tenga conto del più ampio dettaglio di costo associato a ciascun WP progettato.



#### 4.9 Conclusioni

Con questo capitolo si chiude il processo di formulazione del documento di progetto. Le tre sezioni che seguiranno aggiungeranno elementi trasversali a quanto fin qui approfondito. A questo punto il lettore avrà ben introiettato l'esigenza di una strutturazione, nella fase identificativa, di quegli elementi di *baseline* indispensabili a definire i livelli di *outcome* del proprio intervento. La fase di formulazione non è altro che la capacità espositiva in cui narrativa e schemi sintetici ci aiutano a comprendere l'efficacia dell'intervento e a fare emergere punti di forza, opportunità ma anche punti di debolezza e minacce esterne da tenere in considerazione. Tutto il lavoro svolto fin qui ci restituisce un quadro logico (QL) del progetto in cui camminano di pari passo ipotesi operative, di gestione e di valutazione.

	Catena dei Risultati	Indicatori	Baseline (includere l'anno di riferimento)	Target (includere l'anno di riferimento)	Fonti e mezzi di verifica	Assunzioni e Rischi
<b>Impatto</b>	Indicare il cambiamento positivo più ampio e a lungo termine che deriverà dal progetto e da eventuali interventi da parte di altri partner, se presenti	Indicare le metriche che saranno utilizzate per misurare il cambiamento a lungo termine determinato dal progetto.				
<b>Outcome</b>	Elencare i cambiamenti di comportamento nel medio termine come effetto diretto del progetto.  Esempio di numerazione: OC1, OC2,..., OCx	Indicare le metriche da utilizzare per la quantificazione degli outcome.  Da presentare disaggregato quando possibile (es. per genere, età, geolocalizzazione, fragilità, ecc.)	Punto di partenza o valore corrente degli indicatori.	Il valore che si desidera raggiungere attraverso il progetto.	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccogliere e segnalare (incluso chi e quando / con quale frequenza).	Fattori al di fuori del controllo della gestione del progetto che possono avere un impatto sul collegamento risultato-impatto.
<b>Output</b>	Elencare i risultati diretti/tangibili (ad esempio infrastrutture, beni e servizi) forniti dal progetto.  Esempio di numerazione: OP 1.1. (relativo ad OC 1), OP 1.2. (relativo ad OC 1), OP 2.1. (relativo ad OC 2)	Indicare le metriche per misurare il grado di avanzamento degli output.  Da presentare disaggregato quando possibile (es. per genere, età, geolocalizzazione, fragilità, ecc.)	Come sopra per i corrispettivi indicatori.	Come sopra per i corrispettivi indicatori.	Come sopra per i corrispettivi indicatori.	Fattori al di fuori del controllo della gestione del progetto che possono avere un impatto sul collegamento output-risultato.
<b>Attività</b>	Quali sono le attività chiave da svolgere, per produrre gli output?  Raggruppare le attività (A) per risultato e numerarle come segue:  Relative ad OP 1.1.: A 1.1.1. – "Titolo dell'attività" A 1.1.2. – "Titolo dell'attività" relative ad OP 1.2.: A 1.2.1. – "Titolo dell'attività" (...) Relative ad OP 2.1.: A 2.1.1. – "Titolo dell'attività" (...)	<b>Mezzi:</b>  Quali sono i mezzi necessari per attuare queste attività, ad esempio personale, attrezzature, formazione, studi, forniture, strutture operative, ecc.				Fattori al di fuori del controllo della gestione del progetto che possono avere un impatto sul collegamento output-attività.

E proprio il QL ci aiuta a concludere questo percorso teso a verificare la coerenza di quanto elaborato. Questo che segue è la matrice utilizzata da Fondazione CDP nell'ambito di un proprio avviso pubblico. Il lettore può constatare che tutti gli elementi richiesti per la compilazione schematica del QL, sono disponibili grazie al lavoro svolto in fase di elaborazione degli *outcome* e dei WP. Di fatto il metodo, dalla tabella delle raccomandazioni fino alla matrice degli indicatori, ci porta ad operare su ogni dettaglio che poi sarà utile a determinare la logica di progetto. I vantaggi sono molteplici:

- *la valutazione continua e circolare consente di conoscere approfonditamente il contesto e i bisogni su cui agire, rafforzando la credibilità dell'organizzazione agli occhi della comunità di riferimento;*



- *Il dialogo con soggetti terzi, privati e pubblici, è strutturato con maggiore possibilità di consolidarsi nel tempo dando vita a reti stabili che possono assicurare sostenibilità e continuità agli interventi;*
- *aumentano le possibilità di intercettare finanziamenti utili ad applicare l'intervento;*

Inoltre, dal punto di vista della tecnica progettuale:

- *è totale il controllo sul progetto facilitando la comunicazione interna ed esterna nonché i processi di rimodulazione/aggiustamento;*
- *ogni attore può facilmente accedere alle informazioni necessarie per partecipare compiutamente sia alla fase di formulazione che a quella di esecuzione.*