



IMPATTO PER LA PROGETTAZIONE SOCIALE

Premessa

Questa dispensa percorre i temi del laboratorio, incrociandoli con necessari approfondimenti e argomentazioni a sostegno del metodo sviluppato. Al suo interno si possono trovare non solo dei supporti illustrativi o documentali degli argomenti trattati ma anche riferimenti bibliografici e sitografici che arricchiscono l'esperienza formativa e di apprendimento del partecipante.

Il metodo IMPATTO è il risultato di venti anni di volontariato e attivismo e quattordici di svolgimento della professione di progettista sociale, sia in qualità di consulente che di formatore. Ciò ha significato trovare un giusto equilibrio tra il punto di vista personale sul mondo e l'acquisizione di elementi oggettivi fondati sulla ricerca sociale e la tecnica. Per questa ragione, quando sono chiamato a fare formazione, inizio sempre dalla necessità di chiarire che lo scopo della progettazione sociale è il cambiamento e che esso può realizzarsi a condizione di conoscere a fondo bisogni insoddisfatti e problemi che essi generano. E, per **conoscenza**, intendo esattamente il combinato disposto delle informazioni frutto dell'esperienza personale, della ricerca sociale e della tecnica. La prima parte di questo laboratorio muove esattamente dal favorire un approccio alla progettazione sociale in grado di rispondere ai bisogni che emergono dal contesto nel quale si opera. Molto spesso la chiave interpretativa dei successi o degli insuccessi degli interventi sociali sta proprio nella valutazione delle attinenze tra gli interventi stessi e una reale capacità di risalire ai bisogni di un dato contesto. Questo elemento è centrale perché problemi simili possono essere indotti dal mancato soddisfacimento di bisogni diversi e dunque richiedono approcci e metodologie differenti. L'inefficacia di molte misure sociali è determinata dalla distanza tra la tecnica e le persone. È compito delle organizzazioni sociali ridurre tale distanza occupando spazi di prossimità e rivendicando voce nella determinazione delle programmazioni. Tale principio è ben saldo nella normativa di settore ma vive in una sostanziale aurea di formalità (un po' come capita alla nostra democrazia sempre più formale che sostanziale). Insomma in principio furono i bisogni! Da qui si declina il secondo cambiamento formativo atteso del percorso laboratoriale, vale a dire aumentare le competenze finalizzate alla progettazione degli interventi sociali. Riconosciuti i bisogni e declinati i problemi che scaturiscono dal loro mancato soddisfacimento, occorre fare i conti con l'arte del possibile, registrando, nel contesto dato e con gli strumenti a disposizione, gli scenari di cambiamento con obiettivi formulati in modo coerente e a cui associare stime di risultati concreti, misurabili e realizzabili. Ciò sarà possibile solo se l'organizzazione è consapevole della propria **dimensione**? Probabilmente gli enti di Terzo settore che operano sul mercato di beni e servizi hanno maturato modelli organizzativi tali da poter "scattare una fotografia" chiara della propria dimensione. Molti altri enti, per lo più abituati a intervenire con azioni di animazione sociale e territoriale, hanno maggiori difficoltà a definire tale dimensione. Vedremo,



durante il percorso, come un ente può costruire la propria *baseline*¹ associativa e come questo aspetto renderà più intuitivo e necessario il cambio d'impostazione nella definizione dei propri interventi, sia in fase identificativa (la stesura del documento di progetto) che in fase esecutiva, (utilizzando tutti gli strumenti utili alla valutazione dell'impatto prodotto). Qui è soprattutto la tecnica a venire in soccorso dei progettisti. Diventa importante sapere come e quando usare le matrici logiche e in che modo sviluppare indicatori settati sulla realtà dell'intervento, come stimare attentamente i costi del progetto. Probabilmente si sarà notato che ancora non si è parlato di come si finanzia un progetto. Il laboratorio prevede una sessione anche per questo. Va però specificato, proprio per le ragioni fin qui esposte, che il finanziamento del progetto è visto come un'attività terza rispetto alla progettazione sociale. Non meno importante, sicuramente complementare, ma con un vincolo di propedeuticità capovolto rispetto a quanto, troppo spesso, nella pratica accade. Più è forte e strutturata la *baseline* dell'organizzazione più il rapporto progetto-finanziamento può essere ciclico. Ciò però significa che l'organizzazione ha elementi, formalizzati e già strutturati in interventi sociali, tali da consentire di finanziare la propria proposta. Se questi elementi mancano (anche nel senso di non essere formalizzati nel modo giusto) il rischio è di concentrarsi più sull'azione che sul cambiamento che essa deve produrre. È con questa consapevolezza che il laboratorio punta ad aumentare la capacità di attuare la progettazione, ossia reperire le risorse. Dovrebbe ora apparire più chiara l'affermazione che spesso ricorrerà nel testo: la progettazione sociale non è riempire dei formulari. Si può dire che essa, invece, è tutto ciò che viene prima.

Questa impostazione ci consente di ampliare le strategie per reperire le risorse di cui i famosi bandi (avvisi pubblici) sono soltanto una delle possibilità attivabili. Il laboratorio, dunque proverà ad attraversare anche altri strumenti di finanziamento in base alle caratteristiche dei costi di progetto e delle tipologie di intervento.

Chiaramente si tratta di competenze specifiche che il progettista sociale non è scontato che abbia. Insomma, non necessariamente un progettista è fundraiser e viceversa. In realtà, anche nella definizione del progetto sociale stesso, il progettista ha necessità di attivare delle collaborazioni (sociologi, mediatori, facilitatori etc). È impensabile immaginare il progettista sociale come un eremita concentrato sul proprio documento di progetto.

Un ultimo aspetto, oggetto di attenzione durante il percorso, riguarda i principi di collaborazione e di rete. Approcciare alla co-progettazione o al lavoro nel gruppo di progetto in modo spontaneo e senza

¹ Nei processi di Project Management si parla di *baseline* di progetto ossia della definizione di un punto di riferimento iniziale a cui rapportare le prestazioni del progetto stesso. I fattori che influiscono sulla *baseline* di progetto sono fattori di contesto (ambito), di programmazione e di costo. Inoltre l'unicità (una sola *baseline* per volta) e la dinamicità (adeguamenti e variazioni migliorative) sono delle caratteristiche che si prestano bene non solo alla gestione del progetto. Per questa ragione il metodo "impatto" prende a prestito questo strumento estraendolo dal singolo progetto e utilizzandolo per la definizione della dimensione dell'associazione stessa. Per questa ragione l'espressione usata sarà *baseline* associativa. Ciò ci consente, come vedremo, di racchiudere in una serie di principi e pratiche tutte le azioni propedeutiche alla costruzione di una programmazione associativa che sia rapportata ad un insieme di progetti capaci di conseguire i risultati. Questa impostazione è particolarmente adatta ad una serie di Enti quali: giovani associazioni; associazioni che non hanno mai attivato processi di formalizzazione della valutazione; associazioni che non lavorano per progetti e obiettivi.



metodo può risultare controproducente. Per questa ragione una sessione del laboratorio è dedicata alle metodologie e alle strategie di strutturazione del lavoro in gruppo o in rete.

Nella dispensa sono inoltre riportati dei casi di studio sulla base dei quali si svilupperanno simulazioni verosimili per applicare le conoscenze acquisite durante il lavoro d'aula.

Ai partecipanti si chiede, affinché il metodo sia efficace, l'applicazione nel role playing e nel lavoro fuori dall'aula, fondamentale per raggiungere gli obiettivi formativi.

Buon IMPATTO!



PARTE 1. Concetti chiave e aspetti definatori

1.1 Il lavoro dell'attore-progettista sociale

Si corre il rischio di scrivere a sproposito quando devono essere scomodati concetti che hanno a che fare con le scienze sociali. Appare saggio, quindi, limitarsi a prendere atto del fatto che, per fronteggiare la complessità contemporanea, occorre unire percorsi e competenze. L'attore progettista sociale non è dunque un singolo, quanto un gruppo caratterizzato dalla presenza di saperi funzionali allo sviluppo dell'intervento sociale. Forziamo l'inserimento del sostantivo "progettista" nel concetto di attore sociale per sottolineare come l'azione stessa della progettazione non possa sottrarsi al confronto delle prove reali al di sopra delle opinioni. Solo in questo modo è possibile liberare le scelte relative all'intervento dal mero orientamento politico e culturale. Probabilmente questa affermazione rende meglio se si delinea il contesto in cui l'attività di progettazione, che qui si propone, va inserita. Il laboratorio si rivolge a volontari, operatori, dirigenti di Enti senza scopo di lucro che operano prevalentemente per la realizzazione di attività istituzionali². Vedremo nel paragrafo successivo quelli che sono i macro-livelli per la definizione della *baseline dell'associazione*, qui ci limitiamo ad osservare che al fine dell'emersione dei bisogni occorre miscelare responsabilità, metodo e formalizzazione. In primo luogo, dunque, l'Ente deve verificare se possiede tutte le competenze per costruire e/o implementare il proprio punto di partenza, diventando appunto attore sociale che vuole progettare interventi tesi al cambiamento della realtà in cui opera. Non stiamo formando consulenti, bensì soggettività. D'altra parte, anche un professionista che dovesse ricevere l'incarico di progettare per un Ente o una Rete ha la necessità di coinvolgere l'organizzazione stessa non solo per comprendere l'idea generale dell'intervento ma anche e soprattutto per far emergere i capisaldi della proposta non in termini di attività ma di processi di trasformazione attesi.

In questo senso, guardiamo al percorso di progettazione sociale all'interno di un Ente associativo non come il procedimento tecnico che ci porta a riempire un formulario ma come ricerca sociale continua che ci aiuti a strutturare le azioni in base ai reali bisogni. Facendo ciò, si acquisiranno anche competenze più strettamente tecniche (come costruire obiettivi specifici, definire i risultati attesi, strutturare indicatori coerenti), ma prima di tutto si costruiranno i pilastri per conoscere il cambiamento necessario e, sulla base di esso, quello che una specifica realtà può ed è in condizione di produrre. Potremmo dire che nell'idea dell'attore progettista sociale, il progettista è una delle figure necessarie al pari del sociologo, del mediatore familiare, dello psicologo, e via discorrendo.

Ciò significa che se un ente non possiede queste figure non può costruire il proprio progetto sociale? Come può una piccola realtà coinvolgere tutte queste professionalità se non le ha tra i propri

² Per attività istituzionali si intende quelle attività statutarie finalizzate al raggiungimento degli scopi associativi. Con la cosiddetta riforma del Terzo settore, disciplinata dal D.lgs. 117/2017 tali attività sono enunciate all'art.5 come attività d'interesse generale. Si introduce questo aspetto per distinguere questo tipo di attività, che ricordiamo possono essere svolte anche come allocazione sul mercato di beni e servizi, da attività meramente commerciali pur contemplando il meccanismo di indivisibilità degli utili proprio degli enti non profit.

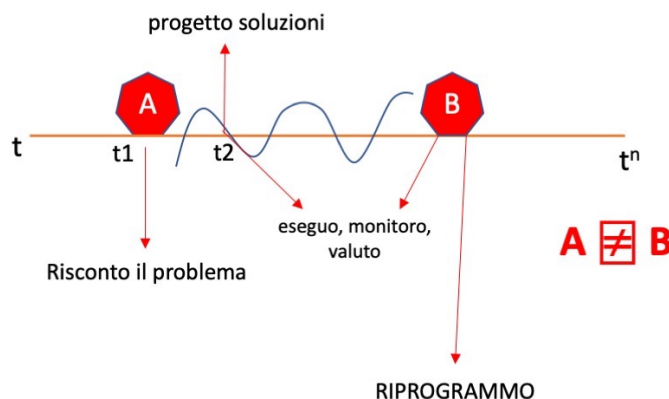


volontari? Queste sono alcune delle obiezioni solitamente mosse dai volontari e dalle volontarie di associazioni giovani o da Enti concentrati prevalentemente sull'azione. La risposta alla prima domanda è "sì!"; è una questione di responsabilità e, come si è scritto, di contenimento di scelte dettate dal mero orientamento politico e culturale. Ne deriva che al secondo quesito si risponde organizzando l'acquisizione delle competenze mancanti o nei processi formativi o nella costruzione delle relazioni istituzionali con enti pubblici e privati, tra cui altre organizzazioni sociali.

A dire il vero, non di rado è emerso che, anche quando le competenze sono già presenti all'interno dell'organizzazione, esse operano per il fine dell'azione alla quale le figure professionali sono chiamate. In molte circostanze i dati relativi ai beneficiari di un intervento sono maneggiati, ad esempio, al solo scopo terapeutico. Manca ovvero la fase in cui, con metodo, si creano le condizioni per utilizzare dati, conoscenze, esperienze in modo organizzato e funzionale a misurare un risultato in vista di un cambiamento atteso. Abbiamo, dunque, sancito che prima degli aspetti tecnici legati alla progettazione sociale occorre creare l'attore progettista sociale, ossia un soggetto che sappia definire la gamma dei bisogni che insoddisfatti, parzialmente soddisfatti o nuovi, generano i problemi. In generale è verosimile che la soggettività impegnata a progettare abbia più o meno contezza del contesto in cui opera, delle principali criticità nonché dell'offerta di welfare e della programmazione pubblica del territorio di riferimento. Tale livello di conoscenza-consapevolezza è il punto di partenza dell'organizzazione. Nel momento in cui essa decide di lavorare su un problema specifico, l'agire sociale che ne deriva determina sempre e comunque un cambiamento. Stando dunque alle riflessioni di *Giovan Francesco Lanzara*:

Ogni attore che si ponga il problema dell'**innovazione**, o semplicemente dell'intervento in una situazione per **modificarla**, ha di fronte a sé un problema di progettazione.

Lanzara



Slide 1 Verso una definizione dell'intervento sociale



Sulla base di questo assunto non resta altro che scegliere se valutare e misurare, oppure no, il cambiamento che certamente si è determinato. Appare evidente che attivare processi di misurazione del lavoro rappresenta anche l'unico modo per capire meglio il proprio contesto di azione e per migliorare l'intervento. Cioè accresciamo la consapevolezza a cui abbiamo fatto più volte riferimento, ovvero arricchiamo la *baseline associativa*. Più è aggiornata, composita e articolata la *baseline associativa*, più semplice sarà progettare i risultati che non saranno in questo modo la conseguenza di un flusso creativo ma di precise valutazioni.

Prima di arrivare ad esaminare il caso di studio va fatta una ulteriore considerazione sull'approccio che l'attore progettista sociale deve avere rispetto ai cambiamenti da produrre. Come accennato, essi devono essere concreti e realizzabili, per quanto piccoli, rispetto alle aspettative personali. Ciò è necessario sia per il senso di responsabilità e rigore verso i destinatari e beneficiari degli interventi, sia per evitare che gli insuccessi relativi ad obiettivi irraggiungibili rappresentino una giustificazione e aprano le porte a riflessioni generiche, autoassolutorie, totalizzanti. A tal proposito sembra calzante la definizione che *Kaneklin e Olivetti Manoukian* (1990) danno di progettazione, ossia "[...] *quel modo della mente che non rinuncia ad immaginare e ad aggredire i problemi, e rinuncia a difendersi attraverso mega idealizzazioni e giudizi di valore penalizzanti l'azione. [...] ma non è una cosa facile e non è una possibilità acquisita una volta per tutte*".

Incontreremo molti altri sforzi definitivi, possiamo dire sin da subito che la maggior parte contengono formulazioni valide, tendendo a far prevalere uno o l'altro elemento assunto quale centrale. Ma aggredire i problemi per generare soluzioni nuove a bisogni sociali insoddisfatti è una condizione trasversale a tutti i punti di vista.



Caso di studio 1: procedimento per la definizione della dimensione associativa

In questo caso prendiamo in esame la richiesta di una ODV di accedere a fondi per finanziare le proprie attività. L'associazione vuole avvalersi del supporto di un consulente esperto in progettazione sociale. Il consulente richiede un incontro per raccogliere informazioni utili a comprendere il livello di partenza dell'associazione.

La prima gamma di informazioni utili riguarda gli aspetti normativi (tipologia di associazione; modalità di gestione; consapevolezza delle normative di settore). Questi aspetti, che per brevità chiameremo **aspetti amministrativi**, sono importanti per definire l'eleggibilità di un ente, ossia l'insieme di requisiti fondamentali per poter gestire attività e risorse.

Si procede dunque all'**esame dei beneficiari** per numero e tipologia, nonché ad una panoramica sulle attività prodotte, il modo in cui le si finanzia e il modo in cui le si valuta.

L'esame dei beneficiari porta con sé una **valutazione sulle risorse** umane, volontarie e non, e sulle risorse economiche che consentono all'associazione di poter svolgere le attività.

Un ulteriore aspetto da fare emergere è quello delle **relazioni con i soggetti terzi** e il livello di conoscenza della **programmazione** nel settore d'intervento. Ciò infatti qualifica il potenziale collaborativo ma anche la conoscenza della dimensione territoriale sulla quale ci si muove.

Esaurito questo primo livello di indagine possiamo avere un quadro molto più chiaro della dimensione in un dato momento temporale e delle potenzialità dell'associazione in esame. Cosa hanno a che fare queste informazioni con un progetto? Vediamo l'attinenza punto per punto.

- *Aspetti amministrativi*

In primo luogo l'esame della tipologia di ente ci fornisce un primo ventaglio di possibilità, purché tale ente sia correttamente costituito e abbia tutti i requisiti previsti dalla norma di riferimento. Un'organizzazione di volontariato (ODV) deve essere iscritta al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore). Viceversa non potrà godere della qualifica e dei benefici che da essa discendono. Ad esempio, non potrà fare istanza per il cinque per mille, o garantire agevolazioni fiscali ai donatori e via discorrendo. Allo stesso modo non avere i rendiconti annuali in ordine potrebbe pregiudicare la partecipazione ad un avviso. Ignorare la differenza tra donazioni (erogazioni liberali) e sponsorizzazioni, oltre a costituire una possibile anomalia di gestione, è fuorviante anche per il rapporto con i soggetti terzi. Un ente a digiuno di tali aspetti amministrativi deve correre ai ripari acquisendo tutte le informazioni necessarie utili non solo a garantire il rispetto delle norme ma anche un corretto supporto alle azioni dell'organizzazione stessa. Un Ente che, viceversa, rispetti appieno tale requisito è più consapevole della gamma di opportunità che può cogliere e meglio disposto a comprendere che una linea progettuale possa essere portata avanti grazie all'interazione tra diverse fonti economiche. Resta comunque il problema della formulazione del progetto ma la consapevolezza della bontà degli aspetti amministrativi va di pari passo anche con il convincimento che l'azione progettuale è, in prima istanza, svincolata dalle risorse economiche che servono a realizzarla.

- *Esame dei beneficiari*



I beneficiari sono la gamma di persone che traggono vantaggio dall'intervento associativo. Vedremo più avanti quali sono le varie sfaccettature che interessano questa terminologia. Qui riportiamo la necessità dell'associazione di avere un'idea chiara dei propri beneficiari e una conoscenza approfondita dei destinatari degli interventi. Per esame dei beneficiari si intende dunque un quadro completo dei bisogni, dei problemi e delle prospettive possibili sia a livello contestuale e generale che a livello individuale. Maggiore è questa conoscenza, migliore sarà la capacità di progettare soluzioni tese a produrre risultati specifici.

- *Valutazione delle risorse*

Le risorse possono essere intese come risorse umane (volontarie e non) e risorse economiche in beni-servizi o in denaro. Avere contezza di questo aspetto è di straordinaria importanza e bisogna mettere in conto ogni cosa possa rappresentare una risorsa per esprimere il massimo potenziale. Il nesso tra la valorizzazione e la conoscenza delle proprie risorse e il livello di conoscenza dei bisogni dei beneficiari è strettissimo. Forzatamente non si è inserito nel campo delle risorse quello delle reti. Ovviamente, come vedremo da qui a poco, la rete di riferimento è a sua volta una grande risorsa.

- *Relazione con soggetti terzi e programmazione*

Le relazioni sono processi duraturi nel tempo e nel tempo vanno costruite. Sono un aspetto del lavoro molto importante perché garantiscono complementarità, se sviluppate nell'ottica della collaborazione. Sia pubblici che privati i soggetti terzi sono importanti per sviluppare una programmazione coerente con i bisogni del territorio. Capire quanto un Ente sia in grado di sviluppare tali relazioni è un fattore che influenza molto la progettazione.

Si trattino ora gli elementi sopra descritti nella dimensione dell'Ente preso in considerazione per il caso di studio. Sulla base dei riscontri ottenuti nella fase di indagine, si è provveduto a definire la *baseline associativa* di partenza dell'Ente in questione e le azioni da intraprendere a seconda del tipo di consapevolezza e degli obiettivi prefissati. Di seguito le informazioni emerse dall'incontro con una volontaria e la psicologa:

L'associazione è una ODV iscritta al RUNTS. Svolge attività a favore di minori con sindrome di Down e a favore dei loro familiari. È costituita prevalentemente da soci che sono familiari di minori con sindrome di Down. La ODV svolge attività di supporto psicologico ai familiari (otto famiglie) e attività di animazione territoriale per i minori tra cui laboratori di riciclo, ceramica, cucina (10 partecipanti). Ad operare per l'associazione sono una volontaria con funzione di presidente, due soci volontari e una psicologa quale risorsa esterna. Gli altri soci partecipano sporadicamente.

A seguito, quindi, della prima fase interlocutoria e acquisite alcune informazioni basilari si è proceduto con l'articolazione di domande più specifiche.

1) Alla domanda "quale risultato volete conseguire?" la risposta si è orientata sul favorire la vita sociale dei destinatari in alternativa alla solitudine e all'isolamento. Contestualmente le iniziative sono funzionali anche al supporto psicologico dei caregiver.

2) Alla domanda "come verificate il livello di conseguimento del risultato?" la risposta ha interessato la sfera dell'osservazione e della riflessione informale.

3) Alla domanda "non sentite il bisogno di formalizzare queste informazioni?" si è risposto con un "no, fino ad ora non si è sentito il bisogno di farlo".

4) Alla domanda "come si relaziona la psicologa all'associazione?" è emerso che vi sono dei momenti di confronto generali ma il supporto fornito resta un servizio di natura privata tra psicologo e famiglia.



Da questo primo blocco domanda/risposta, emergono alcuni elementi molto interessanti.

1) Vi è una sostanziale sovrapposizione tra obiettivo e risultato. Ciò rende complicato attivare meccanismi di valutazione e misurazione.

2) L'osservazione è uno strumento di valutazione solo se formalizzata e dichiarata. Ciò comporta due grandi criticità: in primo luogo il patrimonio di conoscenza derivato dall'osservazione fa parte solo della memoria storica dei volontari attivi in un dato momento; in secondo luogo esso non è funzionale ad un metodo e, dunque, non vi possono essere comparazioni.

3) La risposta alla terza domanda è molto diffusa. Essa è determinata da una condizione fattuale non sempre riconoscibile agli stessi volontari. In generale gli Enti non profit, quando non gestiscono servizi esternalizzati dagli Enti pubblici, svolgono azioni cosiddette complementari all'azione pubblica e non si sostituiscono ad essa. Non di rado però l'offerta di welfare pubblico è talmente insufficiente che autonomamente gruppi di persone, solitamente beneficiari potenziali, si organizzano per farvi fronte. L'istituzione sanitaria non garantisce le sufficienti ore di supporto psicologico; la scuola non soddisfa il giusto livello di sostegno in termini di ore e di rapporto insegnante/discente e via discorrendo. Quando le associazioni suppliscono a queste mancanze stanno di fatto agendo sui bisogni essenziali, ampiamente riconosciuti come lo sono, ad esempio, i bisogni di autonomia e socializzazione di minori con la sindrome di Down. Quindi tali organizzazioni si sostituiscono al welfare pubblico e svolgono servizi integrando quelli insufficienti. Si determina un corto circuito dovuto al combinato disposto dell'aspettativa di essere messi in condizione di svolgere attività di interesse pubblico ma in una sfera sostanzialmente privata (l'associazione di alcuni familiari dei minori con sindrome di Down). Da un punto di vista del progetto associativo, tale dinamica, crea frustrazione e frena spinte ad operare in una dimensione più ampia di quella della mera organizzazione di attività tra l'altro condizionate da una serie di variabili che ne influenzano la continuità.

Quali soluzioni proporre?

La soluzione alla prima risposta è, prevalentemente, tecnico-metodologica. Bisogna concentrarsi sul significato che ha l'affermazione "*favorire la vita sociale dei destinatari*" enumerando i contesti in cui questa affermazione deve vivere. Ad esempio, lo scopo dell'intervento è fare in modo che il beneficiario riesca ad integrarsi meglio all'interno della classe scolastica? Se così fosse, allora, sulla base dell'osservazione relativa alla presa in carico del singolo destinatario, sapremo dire quale % del gruppo può conseguire il risultato: "*l'80% dei destinatari migliorerà la relazione all'interno della classe scolastica*". Bisogna ora determinare tale miglioramento. Qui subentra il rapporto di presa incarico. Immaginiamo che il/la volontario/a in collaborazione con lo/la psicologo/a produca una scala di valutazione della capacità di relazione sociale, facendo riferimento ad una delle tante esperienze che hanno operato in tale direzione. Ad un tempo (t), avremo la rilevazione del livello di capacità relazionale di ciascuno dei dieci destinatari, sulla base del quale potremo stabilire il miglioramento possibile sulla scala definita. Al tempo (tn) confronteremo le misurazioni per verificare il livello di conseguimento del risultato atteso. In tal modo stiamo strutturando l'intervento e creando dei sistemi di misurazione utili a definire gli scenari possibili e le condizioni che si devono verificare perché i miglioramenti si possano determinare. È evidente che il potere di questa impostazione sta nel fatto che le azioni da progettare siano fortemente orientate al risultato e non all'attività per l'attività. Potrebbe emergere che per favorire la socializzazione di uno dei membri del gruppo di destinatari, il laboratorio di cucina non sia affatto efficace o meglio, che esso possa esserlo ammesso che si determinino precise condizioni. Rispondiamo in questo modo anche a quanto emerso rispetto alla seconda domanda. Per quanto fin qui esposto appare evidente che non è possibile svolgere



questa azione senza il coinvolgimento dell'istituzione scolastica, con particolare riferimento agli insegnanti e agli stessi alunni. Un aspetto fondamentale sarà, dunque, quello di cercare una relazione con le scuole frequentate dai destinatari e verificare quale sia la loro programmazione per comprendere se gli obiettivi associativi possono sposarsi e in che modo, con quelli dell'istituto scolastico. In questo modo l'associazione non si sostituisce *totut court* alla scuola (con tutti i limiti di una simile impostazione), ma individua gli aspetti complementari che possono massimizzare la propria azione in relazione al risultato atteso. Ora, potremmo procedere analogamente con il secondo obiettivo dichiarato dall'associazione "supportare i caregiver". Lasciamo questa seconda parte ad una esercitazione esposta alla fine del paragrafo.

Terminiamo il caso di studio con la tabella delle raccomandazioni, affinché l'associazione possa conseguire gli elementi necessari alla formulazione del proprio progetto. La tabella deve essere letta dal basso verso l'alto.

	Fase associativa	Raccomandazioni	Effetti sulla Baseline (includere l'anno di riferimento)
Rilevazione in corso	Risultati del cambiamento di approccio nel medio termine come effetto diretto della formalizzazione di un metodo per la definizione di un livello indispensabile di baseline associativa	Indicare le metriche che saranno utilizzate per misurare il cambiamento a lungo termine determinato dal progetto	Baseline al tempo t+1: conoscenza della dimensione associativa; formalizzazione dei criteri di analisi e valutazione; formalizzazione dei bisogni e relativa associazione dei risultati; definizione della rete sociale di riferimento
Avvio rilevazione	Mancanza di una rete funzionale di riferimento	Screening delle relazioni necessarie a favorire la costruzione della rete sociale di riferimento e attivazione di protocolli di collaborazione	Baseline associativa al tempo t: conoscenza della dimensione associativa; conoscenza informale non diffusa dei destinatari degli interventi; strutturazione dei bisogni non conforme ai risultati attesi; assenza di rete territoriale
	Assenza di un sistema di valutazione	Adozione di strumenti di valutazione che aiutino a definire risultati concreti realizzabili e misurabili	
	Vi è confusione tra obiettivi e risultati	Correggere l'approccio tecnico con formazione e autoformazione in modo da aprire la strada alla strutturazione di un metodo per l'emersione dei bisogni e la valutazione formalizzata	

Si può affermare che l'associazione con una *baseline* al tempo *t* non è nelle condizioni di strutturare un progetto sociale, ovvero deve intendere le raccomandazioni in tabella come parte essenziale e propedeutica alla definizione del proprio intervento sociale diversamente dall'associazione in *t+1* che ha una *baseline* più strutturata e quantomeno sufficiente a progettare un coerente intervento. Chiaramente vi sono molti altri elementi che determinano le scelte di una progettazione come l'esperienza esecutiva e la capacità di gestione di fondi. Questo porta a dire che ogni ente deve essere consapevole anche di questi aspetti relativi alla propria dimensione ed evitare di ipotizzare interventi al di fuori delle proprie capacità esecutive/gestionali.



Esercizio n1 Tabella delle raccomandazioni

In riferimento al secondo intento dell'organizzazione, il "supporto psicologico ai caregiver" si compili la tabella delle raccomandazioni avendo come riferimento quanto appreso dal caso di studio.

In autovalutazione comparare la tabella elaborata con quella presente nella sezione "simulazioni e verifiche".

	Fase associativa	Raccomandazioni	Effetti sulla Baseline (includere l'anno di riferimento)
Rilevazione in corso			
Avvio rilevazione			
	Supporto psicologico ai caregiver		



1.2 Le caratteristiche della baseline associativa e i nessi con l'analisi di contesto

Abbiamo visto come un'associazione debba prima di tutto acquisire consapevolezza della propria dimensione guardando all'insieme di aspetti che incidono sulla capacità di agire con la prospettiva del cambiamento in un dato contesto.

Lo studio contestuale ha diverse componenti e per essere performante occorre affiancare al punto di vista personale, ai saperi teorici ed empirici dell'attore progettista sociale, le conoscenze programmatiche sul tema specifico e gli orientamenti, sensazioni e necessità della gamma dei portatori d'interesse. Si tratta di un arricchimento ulteriore delle caratteristiche della *baseline* esposte nel paragrafo precedente.

La riflessione sul bagaglio dei saperi di un'associazione è di grande importanza. Ogni livello di conoscenza però è a servizio delle ipotesi d'intervento sociale solo se formalizzato con gli strumenti di cui intende dotarsi l'organizzazione o comunque in riferimento a documenti e fonti documentabili. La slide 2 indica gli elementi chiave per l'analisi di contesto. È intuitivo vedere quanto essi interessino anche la definizione della dimensione associativa. Altra caratteristica della *baseline* è la dinamicità, l'essere continuamente in evoluzione e intrinsecamente ciclica. Proviamo a ipotizzare il posizionamento di una *baseline* in situazione, appunto, ciclica (slide 3) immaginando di raffigurarla con un puntatore su una dimensione circolare che raffigura in modo semplificato il ciclo di progetto³. Il puntatore rosso posto alla fine della

Sviluppo del sistema di analisi del contesto



OSSERVAZIONE – PUNTO DI VISTA – FATTORI ESPERENZIALI

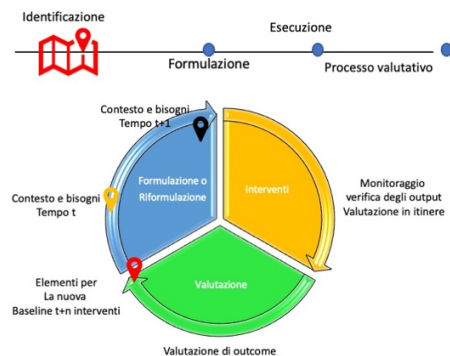


RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDERS



PROGRAMMAZIONE PUBBLICA DIRETTA E INDIRETTA – DATI E FONTI – RICERCHE SOCIALI

Slide 3 I criteri dell'analisi



Impatto per la progettazione sociale 2021

seguito il ciclo di progetto, dopodiché l'associazione si posizionerà su un nuovo livello di *baseline*, quello rappresentato dal puntatore nero al tempo $t1$. Verosimilmente il puntatore in $t1$ definisce una dimensione associativa che si è arricchita dell'esperienza esecutiva e valutativa. In questo modo potremmo immaginare tanti puntatori nella sezione azzurra che rappresentano tanti livelli di *baseline*

Slide 2 Localizzare la baseline

³ Per approfondire gli aspetti del Ciclo di Progetto (PCM) e i riferimenti alla progettazione europea si rinvia alla lettura degli articoli nella sessione "Propedeutica". In particolare si propone la lettura a questo link: <https://associazionepixel.org/riferimenti-del-laboratorio-alla-progettazione-europea/>



all'ennesimo tempo t^n , a patto, però, che i saperi prodotti siano stati correttamente formalizzati. Possiamo, dunque, affermare che senza ricerca sociale e studio dei bisogni, gli interventi ipotizzati sono mere attività, la cui organizzazione e gestione non è compatibile con un sistema di misurazione dei cambiamenti che esse apportano. La *baseline* può essere individuata esclusivamente se vi è ricerca, studio del contesto e analisi dei bisogni.

Riassumendo, la *baseline* associativa, estensione del concetto di *baseline* di progetto, è data dai saperi e dai saper fare di una organizzazione relativi ad un contesto specifico (ambito e proprio posizionamento nella rete sociale di prossimità), ad una programmazione (interventi tesi a generare dei risultati sulla gamma dei beneficiari) e ai costi necessari a sviluppare la programmazione (sostenibilità dell'intervento interna ed esterna).

Proponiamo una tabella completa degli aspetti da prendere in considerazione per definire la *baseline associativa*:

Livello d'informazione ⁴	Elementi caratterizzanti	Benefici
Aspetti amministrativi	Piena conoscenza della collocazione giuridica e fiscale dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione corretta e capacità di organizzare i doveri - Chiaro panorama dei vantaggi e delle opportunità anche economiche
Esame dei beneficiari e relazione con i soggetti terzi	Conoscenza formalizzata del contesto (bisogni, organizzazione e funzionamento della rete sociale pubblica e privata)	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinenza e realizzabilità degli interventi proposti - Pertinenza dei livelli di comunicazione esterna
	Ascolto costante di destinatari, beneficiari o più in generale gamma di stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Riconoscibilità dell'ente - Maggiore partecipazione - Maggiore attinenza delle soluzioni proposte
	Valutazione sistemica e formalizzata degli interventi	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di far fronte alle criticità e ai rischi - Capacità di dimostrare la validità del sistema di lavoro - Credibilità dell'Ente - Maggiore consapevolezza delle risorse umane (retribuite e/o volontarie) dell'Ente
Valutazione delle risorse	Programmazione orientata	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione coerenti dei costi di intervento - Analisi dei costi/benefici - Capacità di realizzare l'intervento

Rimanderemo ad un'appendice il livello d'informazione relativo agli aspetti amministrativi. Il nostro percorso segue, invece, con degli approfondimenti sull'esame dei beneficiari in un dato contesto, sulla relazione con i soggetti terzi e la valutazione delle risorse. Prima però entriamo nel merito di uno degli argomenti cardini: i bisogni sociali.

⁴ I tre livelli d'informazione sono stati affrontati nel caso di studio n 1 di cui può risultare utile una rilettura.



1.3 Sui bisogni sociali

Prima di analizzare gli strumenti necessari all'analisi dei bisogni che saranno affrontati nella *Parte II* della dispensa, proviamo ad approfondire il concetto di bisogno sociale.

Intanto, la sfera di studio è quella dell'economia politica e delle scienze sociali. In modo funzionale all'impostazione di questo metodo, si fa uno sforzo di **ricostruzione** di una definizione possibile del concetto di bisogno sociale.

Il bisogno sociale, *totalità, media o tendenza dei bisogni individuali*, si manifesta in un dato contesto come esigenza multidimensionale e relazionale di natura fondamentale, elementare, complessa.

Questa ricostruzione ha una motivazione.

In primo luogo va fatta una sottolineatura relativa al fatto che il bisogno sociale si riferisce a un dato contesto in cui insiste un determinato sistema di relazione economica-sociale.

Ad esempio, in valore assoluto, richiamando la piramide dei bisogni di Maslow⁵, il cibo è un bisogno fondamentale, mentre i bisogni sociali sono posti a un secondo o terzo livello della piramide. In un sistema di disuguaglianza della distribuzione della ricchezza o di povertà, l'accesso al cibo diventa un problema di relazione sociale e in quanto tale, risalire alle ragioni dell'obesità, ad esempio, significa appunto ragionare sull'accesso al cibo in relazione ai modelli economico-sociali di un dato contesto. Nella relazione sociale dentro un determinato sistema di sviluppo economico, la dimensione dei bisogni è sempre un "bisogno individuale" che può esprimersi "come bisogno personale *socializzato*, ma che non deve confondersi con i bisogni della società in un processo di astrazione⁶. Ciò significa che le soluzioni devono essere sul livello di individuo, (pensiamo alla presa in carico) e riconosciute dagli agenti di un dato contesto sulla base del reale bisogno. Una mensa scolastica deve farsi carico di eventuali famiglie indigenti, di intolleranze alimentari, di orientamenti alimentari e religiosi ma certamente non può farsi carico dei gusti dei singoli individui né di eventuali *class action* contro le verdure!

Nella relazione sociale si espletano dunque i bisogni fondamentali (fisiologici, affettivi, cognitivi) quelli elementari (salute, alimentazione) e i bisogni complessi (stima, autorealizzazione).

Questa appena esposta è una chiave d'interpretazione pratica non perfettamente combaciante con la scienza sociale. Sul punto torneremo in modo più completo nella sezione dedicata alle tipologie di bisogni sociali, ora ci basta aver fissato un possibile aspetto definitorio per comprendere quanto sia importante distinguere il problema generato dal bisogno insoddisfatto. Problemi uguali o simili generati dal mancato soddisfacimento di bisogni diversi possono chiedere livelli di soluzioni diverse. Non di rado, in una dimensione in cui la tecnica è prevalente sulla politica⁷, il rischio che il bisogno sia determinato dalla relazione di induzione, è molto alto. Si tratta del caso in cui, il soggetto che deve fare emergere il bisogno (soggetto esterno), trovandosi in una condizione di forza, definisca dei bisogni in modo arbitrario che prescindono dalle richieste del soggetto interno (il portatore del

⁵ Dal corso di Management Anno Accademico 21-22 dell'Università La Sapienza di Roma:

https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/maslow.pdf

⁶ "La Teoria dei bisogni in Marx" - Agnes Heller. Per un estratto:

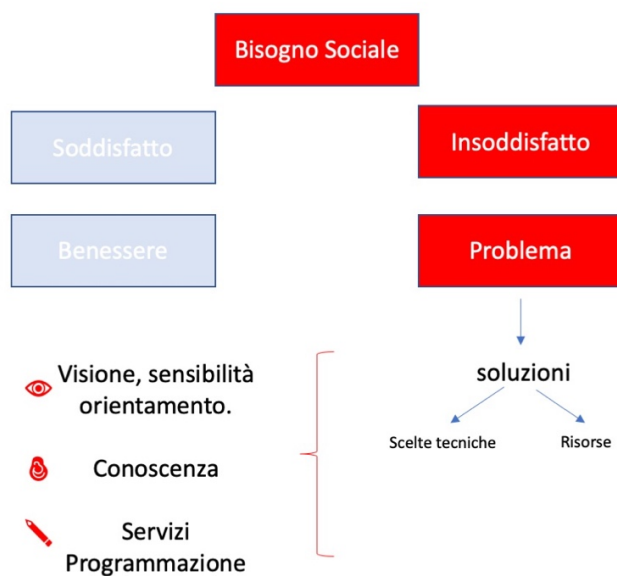
http://www.criticamente.com/marxismo/marxismo_lavori/Heller_Agnes_-_Il_concetto_di_bisogno_sociale.htm

⁷ Beninteso che qui il termine politica è usato in valore assoluto, presupponendo che esso rappresenti la perfetta sovrapposizione degli interessi del decisore con quelli del popolo.



bisogno). Se a cascata, portiamo questa impostazione su livelli di prossimità, si può verificare un analogo corto circuito. L'attore progettista sociale, così come lo abbiamo qui definito, forte del suo punto di vista e degli strumenti di intervento, sancisce quali siano i modelli tesi a definire i bisogni sociali. Viceversa, i processi di ascolto nella definizione del bisogno definiscono una relazione di sviluppo in cui il bisogno stesso è il risultato del confronto con il soggetto interno.

Da quanto qui scritto possiamo riassumere che i bisogni hanno una dimensione soggettiva, che i soggetti devono essere visti nella loro globalità (parte fisica, sociale, psichica) e che la lettura di tali bisogni è fortemente collegata con il periodo storico (livello di progresso e orientamento culturale). La slide 4 mostra cosa accade quando un bisogno sociale è insoddisfatto. In verità il processo raffigurato si spinge anche a collegare la fase della ricerca delle soluzioni agli elementi che caratterizzano la *baseline* associativa per come l'abbiamo sopra descritta. Il primo passo resta però



Slide 4 I bisogni sociali

la percezione del disagio (differenza tra condizione reale e aspettativa⁸). La domanda di intervento rispetto al disagio emerge direttamente (il soggetto interno in quanto singolo individuo o altro portatore d'interesse) oppure indirettamente (la comunità si fa carico della ricerca sociale necessaria a definire la domanda di bisogni). L'offerta (ossia la risposta alla domanda di intervento), dovrebbe essere correlata alla domanda stessa. Questa affermazione che sembrerebbe scontata in verità non lo è. Ciò perché la risposta istituzionale tende a standardizzarsi in una gamma di servizi non sempre funzionale. Questo aspetto è molto importante e ci consente di introdurre una distinzione fondamentale tra l'organizzazione che gestisce servizi esternalizzati dall'ente pubblico e l'associazione che lavora in modo complementare ad essi. Oltre ad essere diversi i meccanismi di attivazione di questi processi, gli enti che svolgono servizi in luogo degli Enti Pubblici, si muovono dentro un ambito definito, in cui definiti sono i destinatari e i livelli di assistenza. Pur essendo chiamati a immaginare forme organizzative tese a migliorare, innovare e rendere meno oneroso il servizio a parità di prestazione, all'ente gestore viene richiesta appunto l'esecuzione standardizzata sulla base dell'affidamento accordato. Ovviamente sono previsti momenti di riflessione, scambio e valutazione tra committente e affidatario che poi, anche in base alle risorse disponibili, attivano percorsi tesi al miglioramento. Il lavoro complementare deve, invece, essere funzionale a dare risposte ulteriori ai

⁸ Il dibattito sulle aspettative è molto interessante soprattutto perché ci porta a ragionare sulla legittimità sociale dello stato a cui può tendere un essere umano. I bisogni, pur se raffigurati spesso con una piramide, non hanno alcuna propedeuticità. Chi ha bisogno di cibo non può non avere aspettative circa la propria condizione culturale. Allo stesso tempo le aspettative sono frutto della strutturazione sociale e dell'organizzazione politica. Se assumi che una forma di Stato si fonda sul lavoro e che associ al lavoro il reddito per vivere, allora l'aspettativa comune è quella di avere un lavoro e un reddito sufficiente a vivere. C'è da dire che la formazione delle aspettative subisce l'influenza dei processi di apprendimento sociale, del livello di sviluppo tecnologico e della capacità delle Istituzioni di dare delle risposte efficaci.



livelli minimi di intervento sociale, definire strategie di cambiamento e attrarre risorse, umane, relazionali, economiche e comunitarie che altrimenti mancherebbero. Si comprende bene che il livello dell'intervento necessario è fortemente associato alla conoscenza del territorio di prossimità e interessa una porzione di territorio ben chiaro e problematicità ben definite. Sia la risposta tecnica (definizione di servizi), che sociale (definizione di nuove risposte) devono essere parte di un continuo processo di governance (capacità del gruppo sociale di incidere sulle scelte del decisore politico).

Ora, sappiamo bene quanto tale processo nella realtà subisca brusche frenate e tortuose variazioni ma sembra incoraggiante la diretta proporzionalità tra micro-interventi e riduzione del disagio. L'intervento di prossimità, se costruito dentro una programmazione e strutturato per dare risposte ai bisogni nella relazione di sviluppo, ha elevata possibilità di incidere nelle condizioni materiali dei portatori di bisogni.⁹

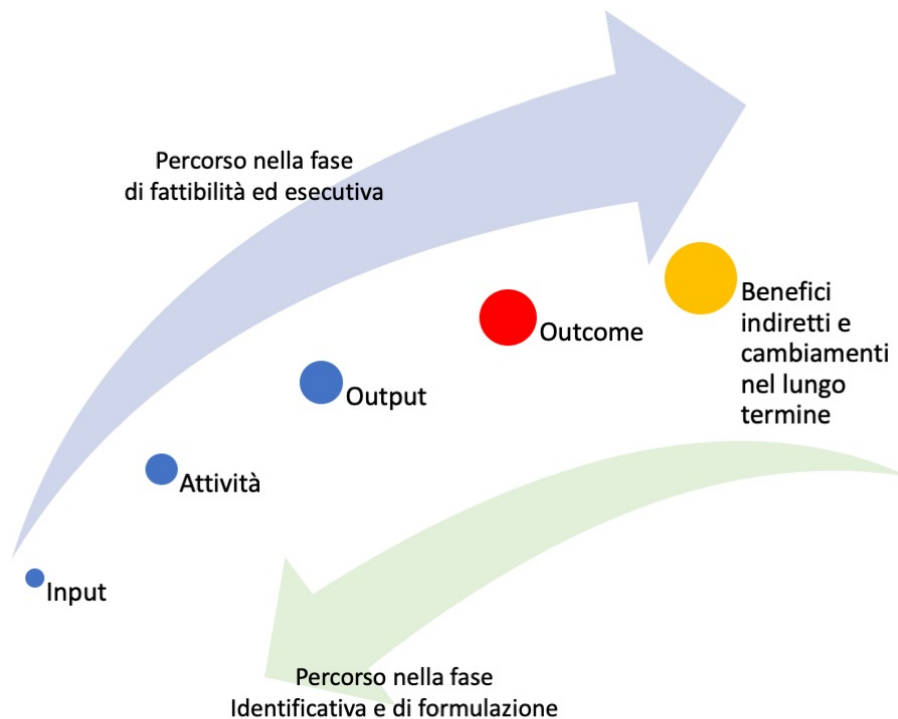
Questo breve *excursus* nel mondo dei bisogni sociali ci chiarisce per quale motivo l'indagine degli stessi condiziona pesantemente l'impostazione progettuale dell'organizzazione. Nel prossimo paragrafo inizieremo ad introdurre il tema del progetto sociale proprio a partire da un tentativo di definizione la cui assimilazione non può prescindere dalla comprensione del ruolo che hanno i bisogni sociali in tale processo.

⁹ Al fine di approfondire i temi legati all'analisi dei bisogni si rimanda all'estratto nella sezione approfondimento della piattaforma web del laboratorio. Il testo di riferimento è "Analisi e bisogni sociali di un territorio". Il testo è tratto allo studio "Igiene e cultura medico sanitaria, 2014 Franco Lucisano Editore.



1.4 Il progetto sociale è

Tentiamo subito una definizione di progetto sociale inteso come insieme di **attività** associate alla produzione di beni o servizi (**output**) sviluppate al fine di rispondere a **specifici bisogni sociali**, nuovi, non soddisfatti o parzialmente soddisfatti, determinando un cambiamento negli Stakeholders (**outcome**) e generando nuovi comportamenti, relazioni, orientamenti (**impatto**) in un dato contesto, in un lasso di tempo definito, con risorse appropriate.



Slide 5 Quando progettiamo e quando realizziamo il progetto

Se nella fase di attuazione del progetto appare logica la *consecutio* delle azioni (ho delle risorse, faccio delle attività che producono beni e servizi, genero un cambiamento che intendo valutare), molte difficoltà si incontrano quando occorre lavorare alla pre-fattibilità dello stesso e alla sua fase di elaborazione. Un progetto che, nella sua fase di formulazione, parte dalle attività ha un'elevata probabilità di incorrere nel rischio della indeterminazione, vale a dire nel rischio di non saper misurare che tipo di cambiamenti si sono prodotti. Ecco perché alla domanda "Cosa fa il tuo progetto?" bisogna sostituire la domanda "Cosa vuoi cambiare con il tuo progetto?". Messa così dovrebbe essere semplice comprendere perché occorre cominciare dal cambiamento ipotizzato (*outcome*) coerente con i livelli d'impatto che può darci come, ad esempio, una determinata programmazione. Di conseguenza, per produrre un *outcome* occorre analizzare bene i bisogni sociali e i problemi che si generano dal loro mancato soddisfacimento o dal fatto che essi possano essere, come vedremo, nuovi, inespresi, inconsapevoli. Questo approccio è relativamente nuovo (l'UE adotta il Quadro Logico con il riferimento agli outcome e alla catena di risultati nel 2017) e fortemente condizionato



dalla teoria del cambiamento (ToC). Strumenti tipici della progettazione come la matrice del Quadro Logico, sono cambiati proprio in seguito all'applicazione della *Theory of Change* nel ragionare per progetti. L'approccio sviluppato nel paragrafo precedente è esattamente la dimostrazione di come il ciclo progetto si sia arricchito proprio nella sezione della misurazione del cambiamento prodotto, sia in fase esecutiva che in termini d'impatto, oltre che, sui beneficiari degli interventi e sulla gamma di Stakeholders.

La tabella che segue riassume come sia cambiata la matrice del quadro logico nel tempo.

Prima del 2015	Logica dell'intervento	Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Risultati attesi	Attività
Dopo il 2015	Logica dell'intervento	Impatto	Cambiamento	Beni e/o servizi prodotti	Attività
Oggi	Catena dei risultati	Impatto	Cambiamento auspicato/ cambiamento intermedio auspicato	Beni e/o servizi prodotti	Attività

Ovviamente entreremo nel merito di ogni singolo elemento della tabella in modo da dare risposte a domande che certamente emergono dalla sua lettura: che differenza c'è tra obiettivo e cambiamento?; cos'è una catena di risultati?; qual è la differenza tra impatto e cambiamento? Quello che qui si vuole rafforzare è la forte connessione tra processo identificativo e studio dei cambiamenti possibili in un dato contesto sulla base di specifici bisogni insoddisfatti, parzialmente soddisfatti, nuovi, inconsapevoli.

La ToC è la rappresentazione delle motivazioni e delle modalità per cui il cambiamento desiderato si manifesterà nel contesto d'azione. È, cioè, la risposta alla domanda "*cosa vuoi cambiare e come?*"

Anche in questo caso si propone di interiorizzare il principio alla base della ToC e di applicarlo all'intero documento di progetto al fine di utilizzare una medesima unità di comportamento sia in termini di linguaggio che di misurazioni.

Potremmo dire, in conclusione, che il metodo che qui si propone è l'anticorpo all'autoreferenzialità dell'intervento sociale.



1.5 Il Glossario necessario

Analisi di contesto

Ricerca socio-politico-economica che riguarda uno specifico territorio oggetto dell'intervento. È la fase in cui si individuano gli Stakeholders al fine di produrre relazioni anche inedite che, se attivate, possono rafforzare il progetto.

Attività

Azioni necessarie a produrre gli output e contribuire al raggiungimento degli outcome.

Diagramma

Rappresentazione dei rapporti in un dato progetto. Rapporti tra le azioni; rapporti tra le risorse umane; relazioni tra input-attività-output-outcome-impatto.

Impatto

Cambiamenti positivi e negativi, intenzionali o no, diretti e indiretti, prodotti da un intervento. La misurazione dell'impatto comporta la formalizzazione dei risultati ottenuti dai partecipanti. È importante allo stesso modo la comparazione con risultati di gruppi simili di partecipanti nello stesso ambito d'intervento.

Indicatori

Strumenti per misurare i risultati. Nel metodo qui esposto essi possono essere sviluppati anche con specifiche matrici, grazie alle quali definire range e livelli di soddisfacimento del risultato dell'azione e delle chiavi interpretative dell'outcome. In generale essi si dividono in quantitativi e qualitativi. Qui parleremo di indicatori qualiquantitativi in quanto il dato numerico verrà quasi sempre inserito in un processo che restituisce anche dimensioni qualitative.

Input

Risorse economiche, umane, logistiche, di beni e/o servizi a disposizione del progetto.

Narrativa

Aspetti descrittivi delle sezioni del progetto.

Outcome

Cambiamenti attesi che riguardano le conoscenze, i comportamenti, lo status, etc. del destinatario dell'intervento. Gli outcome devono essere misurabili, concreti, raggiungibili. Il loro soddisfacimento è condizione per raggiungere l'obiettivo di progetto.

Output

Beni e servizi offerti a un determinato numero di beneficiari in un certo tempo.

Quadro Logico

Matrice necessaria alla progettazione, al monitoraggio e alla valutazione del progetto.



Relazione finale

Documento in cui sono formalizzati i risultati di progetto e gli strumenti utilizzati per conseguirli, funzionale all'implementazione dell'intervento per step successivi.

Results Chain

Rappresentazione lineare di output, outcome e impatto.

Stakeholders

Destinatari e beneficiari diretti e indiretti dell'azione progettuale e portatori d'interesse su vari livelli affinché l'intervento progettuale sia eseguito.



PARTE 2. Gli strumenti per analizzare il contesto d'intervento

2.1 Osservazione, punto di vista, fattori esperienziali

L'esigenza di intervenire in un dato contesto è sempre un atto prima di tutto individuale. È dunque inevitabile che il motivo per cui si sceglie di aderire a un gruppo sociale dipenda dalla propria sensibilità, orientamento religioso, politico e sociale. L'esperienza è un ulteriore fattore che influisce sulla definizione contestuale così come la capacità di osservare i fenomeni che si determinano in quel dato contesto e come essi si legano agli aspetti più generali. Questi elementi però non sono sufficienti in sé e tantomeno sono utili se non stimolati in un percorso di costante acquisizione di conoscenze. In molti casi nelle organizzazioni il fenomeno di concentrazione, più o meno volontario, delle conoscenze e di fattori esperienziali, porta l'associazione stessa alla dipendenza da pochi soci. La non formalizzazione delle competenze personali rende difficile la condivisione dei saperi in un ente. In ultimo, l'esperienza deve essere messa a servizio dell'analisi e non viceversa. Frasi del tipo "si fa così perché da anni è così che faccio" minano alla base il processo di condivisione, isolano il leader del gruppo sociale, ostacolano i cambiamenti necessari all'organizzazione. Se vogliamo dunque che osservazione, punto di vista, fattori esperienziali diventino punti di forza di un'organizzazione dobbiamo:

- formalizzare e rendere disponibili le informazioni di base dei soggetti più attivi;
 - Relazioni; elaborazione di CV associativi completi e aggiornati; sviluppo della ricerca d'interesse sociale.
- organizzare momenti di scambio di saperi (seminari, formazione, laboratori, focus group), destinati ai soggetti con i quali si collabora.
 - Livello 1: volontari, colleghi di lavoro.
 - Livello 2: partner.
 - Livello 3: altri *Stakeholders*.

In questo modo i saperi di ciascun operatore si fanno "modello" per l'intervento. Un modello per sua natura può essere meglio osservato, applicato in più circostanze, modificato di fronte alla prova dei fatti. Il modello di relazione interna al gruppo agente (in questo senso potremmo dire che il gruppo si sta identificando come attore progettista sociale), si deve arricchire di un ulteriore importante tassello di analisi; la relazione con gli stakeholder.

2.2 La relazione con gli Stakeholders

Abbiamo definito gli *Stakeholders* quali destinatari e beneficiari diretti e indiretti dell'azione progettuale. Spesso leggeremo o sentiremo parlare di portatori d'interesse. In effetti la gamma degli *Stakeholders* è molto ampia e per questo motivo spesso si riferisce ad essi con soggetti diversi dai destinatari degli interventi anche se da un punto di vista logico si fa fatica a pensare che i destinatari di un intervento sociale non abbiano interesse o non influenzino il processo. Per questo deve essere chiaro che gli stakeholder sono tutti coloro che possono influenzare il progetto con le proprie azioni. Dovremo avere la duttilità di usare il termine in narrativa a seconda del contesto progettuale e ciò sarà possibile solo avendo ben chiaro che i portatori d'interesse sono di vario tipo, giocano ruoli



diversi e a volte non giocano alcun ruolo. Definire la mappa degli stakeholder e stabilire il livello effettivo o potenziale che essi hanno di influire sull'andamento del progetto è molto importante.

Una volta chiara la composizione degli *Stakeholders* possiamo passare agli strumenti per stabilire con essi una relazione.

Per comprendere i bisogni è necessario ascoltare i destinatari e i beneficiari degli interventi. Il modo in cui tale ascolto si può fare dipende dalle risorse a disposizione dell'organizzazione (tempo, competenze, disponibilità finanziaria; *baseline*, etc.)

Una volta definita la mappa degli stakeholder è opportuno definire quali siano le modalità di relazione che entreranno a far parte del metodo a cui abbiamo accennato. Non bisogna trascurare nulla strutturazione del piano di confronto (o per meglio dire di comunicazione) con le parti interessate. Quali sono gli strumenti di contatto? (Mail, chat, piattaforme di gestione); quali sono gli strumenti per far emergere i *topic* della relazione? (Focus group, questionari, interviste); Quali sono i processi che si intende determinare? (Emersione di dati; atti e procedimenti pubblici).

Lavorare al piano di comunicazione consente dunque di avere forme di relazione sulla base della tipologia di stakeholder standardizzando i processi interrogativi e conoscitivi.

Risulta quindi comprensibile che anche la mappa degli stakeholder determina il livello di dimensione associativa ossia la sua *baseline*. Ma dove collochiamo queste conoscenze e queste pratiche se non in un sistema d'intervento generale che nel tempo pianifica le azioni sulla base di specifiche strategie di cambiamento? La programmazione, o anche la possibilità di modificarla, è la terza freccia all'arco dell'analisi di un contesto.

2.3 La programmazione

La programmazione è lo strumento d'indirizzo che il decisore determina in base a una ideale assonanza tra orientamento politico, ascolto, tecnica. La relazione tra questi tre elementi dipende dalle fasi storiche¹⁰. La programmazione è ciclica e a cascata. Ciclica perché, come l'iter del progetto sociale, è chiamata a raccogliere e verificare l'impatto determinando e i limiti per poi riprogrammare; a cascata perché si sversa dal livello più alto fino ai centri di prossimità. Per questa ragione ogni documento di programmazione cita gli atti che lo hanno determinato. Dalla programmazione discendono gli atti deliberativi degli interventi che a loro volta riannodano i fili dei riferimenti normativi. Gli atti deliberativi, ovviamente, interessano tutti i livelli del governo, da quelli nazionali a quelli di maggiore prossimità del cittadino. Sentiremo parlare diffusamente di PNRR così come in passato abbiamo sentito parlare di PON, POR, PSZ, e via discorrendo. Il progettista deve saper ricercare e leggere i documenti di programmazione che sono di supporto per una corretta analisi di contesto, ma anche per ben interpretare la volontà del decisore in merito agli obiettivi che esso intende raggiungere.

¹⁰ Quella che viviamo in Europa è una fase in cui la prevalenza sta nella componente tecnica. Potremmo semplificare il ragionamento con un'espressione forte ma difficilmente confutabile. Le politiche dei governi nazionali sono dettate da vincoli di bilancio prima che da priorità sociali e di sviluppo. Il contenimento del debito pubblico è una scelta, prevalentemente di natura finanziaria, fondata sull'idea che l'Europa nel suo insieme (leggi sud-est Europa) non sia nelle condizioni di intervenire in modo strutturale sui livelli di produttività, o peggio che lo sviluppo della produttività sia sul modello periferia-centro (sud ed est sono la periferia; i Paesi del centro e nord Europa, sono il centro). Ciò ci fa capire come per l'Italia il debito pubblico sia il male assoluto, in base alle dinamiche appena evidenziate, mentre Giappone e Stati Uniti proliferano nel debito. Se l'approccio è prevalentemente tecnico, a pagare in termini di influenza sono la componente politica e quella dell'ascolto.



In larga parte le misure nazionali trovano fondamento nell'ampia programmazione europea¹¹.

Sebbene la programmazione sia prevalentemente influenzata dalla componente tecnica, dal punto di vista formale vi sono diversi strumenti con i quali i corpi sociali possono orientare le scelte tecniche. Sul livello di maggiore prossimità ci sono i tavoli che gli Ambiti Sociali sono chiamati a formalizzare con le organizzazioni sociali al fine di definire i Piani Sociali di Zona.

Recentemente il Codice del

Terzo Settore ha meglio definito anche gli strumenti di co-programmazione¹² tra Enti pubblici ed ETS chiarendo come dentro percorsi di trasparenza e pubblicità si possano comunque strutturare sinergie fondate sulla collaborazione e non sulla competizione¹³. Dunque non possiamo ignorare la programmazione quale fondamentale punto di riferimento nel cui collocare l'intervento di cui un ente associativo vuole essere promotore. Determinate le componenti che incidono nella corretta definizione dell'analisi di contesto, vediamo più nel dettaglio quali strumenti possiamo utilizzare per fare emergere i bisogni sociali dai quali siamo partiti.

¹¹ Sulla Programmazione europea 21-27 e la sua strutturazione si invita a leggere l'argomento di approfondimento pubblicato su <https://associazionepixel.org/impatto-per-la-progettazione-sociale-laboratorio/>

¹² Sui principi di coprogrammazione e coprogettazione si rinvia alla lettura di un interessante contributo presentato sul sito di Cantiere terzo Settore: <https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/rapporto-con-pa/co-programmazione-e-co-progettazione/>

¹³ Nonostante la normativa di settore sia del 2017, resta marginale il ricorso agli artt.55 e 56 del D.lgs. 117/17. Gli Enti Locali preferiscono continuare ad usare il T.U.E.L per l'affidamento di servizi basando le gare sulla competitività prevalentemente economica. Va detto che ciò accade non solo per una riluttanza al cambiamento e possibili vuoti normativi; anche gli stessi ETS sono poco inclini all'approccio collaborativo. C'è dunque un movimento culturale da mettere in moto. Dal punto di vista normativo la Sentenza della Corte Costituzionale del 26 giugno 2020 n. 131/2020, dovrebbe aver fugato ogni dubbio sulla sostanziale parità tra Codice e TUEL in materia di affidamenti.



2.4 Ascolto degli stakeholder funzionale alla definizione dei bisogni

Abbiamo introdotto il tema dei bisogni e dei bisogni sociali al paragrafo 1.3. Occorre ora approfondire gli strumenti per strutturare un sistema di rilevazione dei bisogni sociali in relazione ad uno specifico ambito di intervento e ad un altrettanto specifico territorio di riferimento.

Immaginiamo di poter distinguere le informazioni che ci occorrono su tre livelli. Questa distinzione deve essere intesa solo quale funzionale ad una organizzazione dei contenuti, essa non ha alcun un valore gerarchico.

Su un primo livello possono certamente tornare utili documenti, atti e ricerche di valore scientifico e sociale¹⁴ che vivono, come detto, nel processo di programmazione. Nei Piani Sociali di Zona ad esempio, sono indicati numeri, tipologie di interventi, risultati conseguiti e criticità degli interventi stessi. Non sempre questi documenti sono di facile reperimento e soprattutto l'arco temporale di riferimento va sempre riferito a un triennio. È bene strutturare una relazione con gli uffici pubblici di riferimento e monitorare albi e BURC (Bollettino Ufficiale) regionale. Questo tipo di documentazione è costruito sulla base delle scienze sociali e per tanto il richiamo a tali fonti è certamente apprezzato. Un secondo livello è definito dalla *baseline* dell'associazione o delle reti sociali attive sul territorio. Ovviamente questo livello è agibile solo se formalizzato ovvero se esistono documenti ufficiali. La



Slide 7 Livelli di indagine

considerazione di cui tali documenti possono godere dipende dal rigore con cui essi sono stati determinati. Tra i possibili elaborati, quelli più attendibili hanno la caratteristica della ricerca sociale¹⁵. Un terzo e ultimo livello è dato dall'indagine da attivare. Non sono rari i casi in cui le indagini stesse sono parte di uno sviluppo progettuale a patto che il proponente ne giustifichi l'esigenza. L'indagine è fondamentale per definire il bisogno insoddisfatto, parzialmente o nuovo, che determina il problema. È verosimile che un'organizzazione intenda attivare un livello d'indagine di maggiore prossimità rispetto ai dati contenuti da ricerche sociali e programmazione. Sia la programmazione che i dati delle ricerche si riferiscono a macroaree (unioni di comuni; intere circoscrizioni o municipalità nei casi delle aree

metropolitane). L'associazione potrebbe avere l'esigenza di una rilevazione di maggiore prossimità. Si attiva quello che abbiamo indicato come terzo livello, l'ascolto e il rilevamento diretto. Questo tipo di ascolto ha il pregio di essere orientato alla ricerca di specifiche risposte che generano scelte di prossimità. Il terzo livello, se strutturato con le caratteristiche della ricerca sociale può diventare un secondo livello a disposizione di altri operatori del territorio.

¹⁴ Ad esempio per il 2022 la Regione Campania ha dato vita al Piano Socio Economico dedicando una pagina web agli interventi in programmazione. La pagina è raggiungibile a questo link: <https://pse2022.regione.campania.it/>

¹⁵ Ricerche fondate su evidenze empiriche ossia richiamano dati rilevati che supportano le argomentazioni conclusive a cui si giunge con l'indagine sociale. Tale evidenza empirica è frutto della pianificazione della ricerca e rigore scientifico (scelta di tecniche valide, utilizzo di metodi adeguati, rispetto dei principi etici, ecc ...)



Slide 7 Schema a tre livelli

Gli strumenti di ascolto attivabili sono di diversa natura. La scelta di questi strumenti dipende dalla pianificazione della ricerca, dal tempo a disposizione per attivarla e dalle risorse umane/volontarie e d economiche che si possono attivare. Così come ampiamente detto in riferimento all'attore progettista sociale, questa fase, richiede un team composto da un sociologo e uno psicologo ad esempio (risorse magari già disponibili tra i volontari o i collaboratori delle associazioni stesse). Formalizzare quanto già c'è, nell'ambito del rigore scientifico è un primo passo. Poi la ricerca si può arricchire e/o aggiornare in base alle ipotesi di azioni sociali da mettere in campo e certamente in considerazione dei mutamenti che nel tempo intercorrono. Il COVID ad esempio, ha profondamente mutato il quadro di riferimento e soprattutto ha generato nuovi bisogni insoddisfatti non tutti già catalogati e compresi. Dunque proviamo a vedere quali possono essere gli strumenti dell'ascolto e dell'indagine e quali siano pro e contro. Gli strumenti di cui si parlerà vanno applicati con competenze specifiche, il progettista sociale non necessariamente le ha e in questo caso occorre strutturare un team come detto.

Le interviste

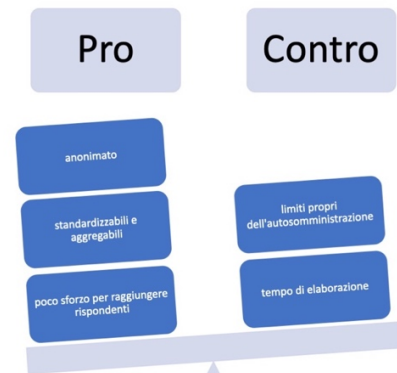


Slide 7 Le interviste.

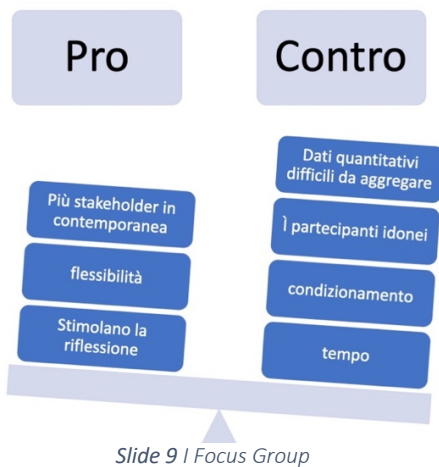
Le interviste sono uno strumento molto utile e molto faticoso. Ci consentono di avere una stretta relazione con l'intervistato ma richiedono tempi di preparazione e somministrazione molto lunghi. Esse si rilevano particolarmente efficaci quando riferite a *Stakeholders* centrali nell'azione di progetto. Non garantendo l'anonimato, l'intervista potrebbe ottenere risposte non filtrate da sentimenti dell'intervistato e i risultati che esse restituiscono sono difficilmente aggregabili.

I Questionari on line

I questionari sono strumenti duttili e di facile somministrazione. Garantiscono l'anonimato e restituiscono dati facilmente aggregabili. Vanno però costruiti con attenzione, sono soggetti all'interpretazione del rispondente e potrebbero essere inaccessibili ad alcune tipologie di utenti. È sicuramente un'ottima soluzione per avviare un'indagine.



Slide 8 I Questionari on line



Focus Group

I focus group sono uno strumento di processo e danno valore alla riflessione. Devono essere ben organizzati al fine di poter avere dei dati poi effettivamente aggregabili. La selezione dei partecipanti deve essere accurata e occorre tempo sia per la loro preparazione che per l'esecuzione. Hanno il privilegio di poter riunire insieme di Stakeholders funzionali all'ascolto che vogliamo attivare.

2.5 La stesura dell'analisi del contesto

Dal punto di vista della formalizzazione del testo progettuale l'approccio fin qui espresso ci porta a poter schematizzare gli elementi dell'analisi del contesto in cui l'intervento progettuale ricade. Riassumiamo di seguito questi elementi principali:

- **Breve contestualizzazione geografica:** dove si svolge fisicamente il progetto (area, comune, quartiere...) e cenni alle caratterizzazioni del territorio funzionali all'oggetto progettuale. Se si citano dati a sostegno di quanto si scrive occorre citare anche le fonti.
- **Introduzione all'oggetto progettuale:** dare cenni chiari dei campi d'intervento del progetto (povertà, disabilità, accoglienza, socializzazione).
- **Beneficiari:** sviluppare ulteriormente l'oggetto progettuale con la tipologia di beneficiari, distinguendo dove necessario i destinatari delle azioni dall'insieme di *Stakeholders*.
- **Descrivere bisogni e problemi:** evidenziare i bisogni e i problemi rilevati su cui si intende agire citando dati e fonti relative alle criticità e mettendo in evidenza quali mancanze generano l'urgenza dell'intervento progettuale proposto.

Questi quattro elementi devono essere presenti nell'analisi nell'ordine più funzionale alla bontà formale. Il lettore deve comprendere la logica del progetto e lo farà a partire da questa prima parte. Se vogliamo intervenire sulla disabilità, al lettore interessa un'analisi di contesto che abbia la disabilità come focus. Se vogliamo citare i tassi di disoccupazione, ad esempio, lo dobbiamo fare in relazione all'oggetto del progetto e non in generale perché questo distrae il lettore e penalizza la narrazione che deve essere breve ma dettagliata. A seguire si propone il secondo caso di studio ossia l'analisi di contesto del progetto *Solidarity PASS*, poi oggetto di finanziamento nell'ambito dei fondi del terzo settore della Regione Campania.



Caso di studio 2: elementi per una analisi di contesto



Con particolare efficacia l'ultimo rapporto Svimez usa l'espressione "doppio divario Europa/Italia, Nord/Sud". Gli anni terribili della pandemia hanno aggravato i processi di disuguaglianza. Il citato rapporto mostra come in un solo anno in regione Campania i nuclei familiari che hanno goduto, ad esempio, del Reddito di Cittadinanza, siano passati da 213 mila a 313 mila. Centomila nuovi poveri in dodici mesi? La sensazione è che l'impatto sulle condizioni d'indigenza prodotto dalla pandemia sia ancora più grave. Nelle mense sociali di Porta Capuana e Secondigliano direttamente gestite dall'organizzazione capofila di questa proposta progettuale il numero di richieste è aumentato di circa 50 pasti al giorno negli ultimi due anni. È cambiata anche la composizione degli utenti. Non più solo senza fissa dimora, immigrati, disabili cognitivi ma sempre più padri separati e giovani senza genitori o con almeno un genitore in prigione e poi gli anziani. A destare ulteriormente preoccupazione è il livello di fiducia che questi soggetti hanno rispetto alle reali possibilità di fuoriuscire dalla condizione di indigenza. A leggere il rapporto dell'Osservatorio sulla Cultura civica in Italia, non solo le differenze di *civicness* tra le regioni settentrionali e quelle meridionali restano elevate ma la città metropolitana di Napoli, tra le città metropolitane, sconta un ritardo importante rispetto al superamento della logica meramente assistenzialista nonché nello sviluppo di pratiche innovative nelle prestazioni di servizi sociali. Questo dato pare suggerire un cambio di approccio che passa dal rinnovo di pratiche non solo degli enti pubblici ma anche degli stessi Enti di Terzo Settore e da una strategia tesa a favorire pratiche d'inclusione e di fuoriuscita dalla condizione di disagio.

L'azione progettuale è rivolta all'area metropolitana della città di Napoli. Nello specifico ai quartieri Fuorigrotta, Pianura e Vomero della città di Napoli nonché al suo Centro Storico (territori afferenti alle municipalità 2, 3, 4), e ai quartieri di Barra, Ponticelli e Secondigliano. Nell'area metropolitana sono coinvolti i comuni di Cercola, Trecase; Torre Annunziata; Casandrino, Arzano.

L'analisi, che si propone circoscritta al contesto della breve premessa, insiste su tre livelli: limiti dell'azione degli ETS; bisogni dei beneficiari diretti quali portatori d'istanze sociali specifiche; giovani e cittadinanza quali parte degli Stakeholders dell'intervento progettuale.

Il network Per l'Autonomia dei Soggetti Svantaggiati ha elaborato un'analisi sui limiti del proprio intervento sociale individuando due bisogni prevalenti: la continuità dell'azione e l'efficacia dei processi nonché l'utilizzo di meccanismi operativi fruibili e attuabili. Da tali bisogni si articolano tre problemi specifici. In primo luogo, la mancanza di una crescita orizzontale delle organizzazioni nel tempo [...] Sul versante dei beneficiari diretti (poveri, persone diversamente abili, ex detenuti e messi alla prova; giovani orfani o con un genitore detenuto) si intende dare risposta a bisogni quali: alimentazione, autonomia e riconoscimento del valore personale. Il primo problema è quello dell'accesso al cibo. Persiste però, soprattutto nel ricorso all'assistenza continua, una graduale perdita di autostima che trova la principale criticità nella mancanza di autonomia soprattutto lavorativa. [...] L'intervento progettuale si rivolge alla comunità territoriale più in generale. In tal caso sono destinatari del progetto i cittadini e in particolare i giovani in cui acuti sono il bisogno della socializzazione e della partecipazione al cambiamento. Tra i principali problemi che rendono complesso il soddisfacimento di tali bisogni vi è l'uso di modelli di socializzazione incentrati sull'individualismo associati a processi di deresponsabilizzazione dei giovani. L'induzione del mercato all'uso improprio degli strumenti sociali e la mancanza di luoghi pensati per una socializzazione alimentano le solitudini soprattutto dei giovani.



Esercizio n° 2 elementi dell'analisi di contesto

Individua all'interno del testo sopra proposto, i punti dove vi sono specifici riferimenti alle caratteristiche dell'analisi di contesto di cui al paragrafo 2.5. Segnala anche eventuali criticità a tuo parere presenti nell'analisi e indica cosa sarebbe utile fare per superarle. In autovalutazione confronta il tuo elaborato con quello proposto nella sessione "Simulazioni e verifiche"



2.6 Come agisce il metodo Impatto

Siamo quasi giunti alla fine di questa sezione il cui intendo è quello di rappresentare la centralità del cambiamento nell'azione progettuale. Progettare per il cambiamento è possibile solo se si ha reale contezza del contesto in cui si opera e della dimensione del proprio Ente.

a) In primo luogo, occorre sviluppare il percorso di relazione con volontari attivi e operatori in modo sistemico come processo valutativo interno. In questa fase sono preziosi incontri con volontari e, laddove presenti, operatori. Il *focus group* con delle domande finalizzate a comprendere e condividere la *baseline* associativa, nonché a rafforzarla, è sicuramente una scelta appropriata. L'attività va dunque pianificata definendo attentamente quali sono i risultati che essa deve raggiungere.

b) Si passa al completamento della *baseline* formalizzata con gli interventi di ascolto di *Stakeholders* e destinatari necessari a definire la rilevazione dei bisogni. Potrebbe verificarsi la necessità di combinare gli strumenti di indagine. Ipotizziamo di agire sull'obesità nel minore. Potremmo decidere, di intervistare gli/le insegnanti di un circolo didattico e contemporaneamente chiedere ai genitori di rispondere ad un questionario disponibile on line. Questa scelta si potrebbe dimostrare funzionale per il fatto che il numero di insegnanti e contenuto, che l'insegnante non ha ragione di attenuare l'effetto della risposta e che conosce la gamma di destinatari dell'intervento. Con il questionario raccoglieremo altri dati tesi a completare la valutazione. Il numero contenuto di interviste ci consentirà di sostenerle dal punto di vista del rapporto tempo-risorsa, e i questionari on line potrebbero darci già i riscontri necessari senza ulteriori sforzi.

c) La ricerca di terzo livello appena sviluppata, congiuntamente con gli altri dati disponibili e in riferimento ad una precisa programmazione, ci consente di definire l'albero dei problemi derivanti dai bisogni insoddisfatti. Sarà dunque necessario individuare le priorità su cui agire in funzione di: competenze interne, risorse disponibili, tempo. Tale scelta è molto importante e deve essere eseguita con un'attenta valutazione della capacità d'intervento dell'organizzazione, analizzando punti di forza e di debolezza, opportunità che l'intervento potrebbe generare e minacce dovute a situazioni esterne all'organizzazione (sostanzialmente occorre fare una prima analisi SWOT). Tale analisi va sempre attivata anche nella fase realizzativa, individuando i processi per cui è necessaria.

d) Solo se la lettera (c) è svolta in modo rigoroso sarà possibile ragionare su obiettivi e cambiamento che si vuole produrre (ma questo lo vedremo in modo più approfondito a breve).

Questo lavoro è più o meno articolato a seconda della posizione che l'organizzazione occupa nella raffigurazione della *baseline* associativa rappresentata nella *slide 3*.

È evidente che tale impostazione richiede dei tempi di applicazione sicuramente più lunghi rispetto al *progettista uomo solo al file*. Ma ci sono dei risvolti positivi di grande valore. In primo luogo, l'organizzazione prende coscienza non di quello che fa ma di come lo fa e come deve misurare ciò che produce in termini di *outcome*; in secondo luogo si definisce un intervento più specifico e logico che tornerà utile nella successiva fase di progetto in cui bisogna declinare obiettivi e *outcome* in modo coerente con le azioni (beni e servizi da produrre) necessarie a raggiungerli. La seconda fase dunque sarà più fluida e snella (anche in termini di tempo lavoro) se questo primo passo è svolto in modo meticoloso.



Dovrebbe essere più chiara la motivazione per cui progettare non può essere riempire un formulario per partecipare al bando. Ma quando sarà il momento di cercare le risorse avremo già disponibile uno strumento duttile e potente per poter agire su qualsiasi avviso e/o ambito per finanziare il progetto declinato.

2.7 Conclusioni

Utilizzare l'analisi del contesto d'intervento quale strumento di indagine e comprensione dei fenomeni dentro e fuori l'organizzazione è alla base di questo metodo progettuale. Una delle parole chiave di questa sessione è formalizzazione, ossia il processo attraverso il quale rendiamo tangibili i saperi individuali e collettivi. Se è vero che vogliamo progettare per il cambiamento non possiamo ignorare l'esigenza di formalizzare le competenze e le conoscenze. Il pregio, come accennato, sta nel fatto di attivare un processo di crescita e acquisizione di consapevolezza continua che apre sempre a nuove sfide ma ci aiuta anche a rinnovare i servizi offerti e a comprendere bene la differenza tra l'organizzazione dei servizi stessi e la progettazione sociale quale motore d'innovazione. Praticamente la formalizzazione del punto di vista personale associato allo studio e all'ascolto rende il documento di analisi reale e significativa, sottraendolo a una copia di ricerche e studi che possono risultare di carattere generalista rispetto all'intervento specifico. Ciò renderà più logico il prosieguo dell'identificazione, la parte in cui il progetto prende vita nella sua forma narrativa. Ciò che è più logico è più semplice da mettere in relazione. Un altro vantaggio non di poco conto è la duttilità del testo che emerge, scomponibile a seconda delle esigenze senza perdere senso. Ad esempio, se in fase di ricerca delle risorse necessarie a rendere esecutivo il progetto, il potenziale finanziatore richiede una parte più focalizzata sui bisogni distinta dalla collocazione geografica, non ci sarà difficile trarla dal testo senza che esso perda di senso. Inoltre, la riflessione sui bisogni rende più evidente la natura dell'intervento in relazione al problema, senza incorrere nell'errore di utilizzare azioni standardizzate trasformando l'elaborazione progettuale in organizzazione del servizio. Più avanti parleremo diffusamente di output e outcome e sarà più chiara l'utilità dell'impostazione qui descritta. Anticipiamo con un esempio questo aspetto.

Un centro per l'impiego fornisce un servizio a chi è inoccupato. Il centro è aperto tutti i giorni per 4 ore al giorno (output). Il centro registra le competenze degli inoccupati ad esso iscritti e fa il matching con le offerte di lavoro (output). Grazie a tale servizio il 10% degli iscritti trova un'occupazione (output) e aumenta il proprio reddito (output/outcome¹⁶). Il 90% resta inoccupato (problema).

Come si può facilmente notare l'attività organizzata in base ad un dato modello fornisce prevalentemente degli output, alcuni dei quali molto importanti. Grazie ad essa una parte tra gli inoccupati hanno trovato lavoro e aumentato il proprio reddito. Il dirigente del centro si trova di fronte ad una domanda: come è possibile aumentare la percentuale degli inoccupati che trova lavoro? Il dirigente e il suo team dovranno capire se, nel contesto dato e in maniera realistica, hanno

¹⁶ Si sarà notato che sul livello di aumento del reddito si fa riferimento sia alla generazione di output che di outcome. Ciò perché la natura di quel risultato può incidere anche sui livelli di cambiamento se si è interessati a misurarlo. Dunque, il combinato disposto degli output può supportare l'analisi degli outcome dichiarati in fase di progettazione descrittiva.



avanti a sé un problema organizzativo e di risorse o un problema di progettazione e innovazione. Nel primo caso si porrà domande del tipo: ci sono poche offerte e devo destinare più risorse umane ed economiche alla ricerca di offerte di lavoro da inserire nel mio db? Nel secondo caso si chiederà: perché il 90% resta inoccupato e quali sono stati i fattori che hanno determinato il risultato positivo sul restante 10%? A questo punto subentrano problemi di progettazione che presuppongono la ricerca delle ragioni senza le quali si fornirebbero una serie di soluzioni probabilmente inadeguate. Più formazione professionale, più tirocini e stage, più servizi di orientamento sono tutte cose che resteranno inefficaci se non si ha bene in mente il livello di bisogni insoddisfatti e il livello di cambiamento (outcome) che si vuole raggiungere.

┌ Mario Rossi non rientra nel 10% dei nuovi occupati perché troppo formato e con
│ aspettative troppo alte.

Possiamo dire che Rossi ha bisogno di più formazione e di più esperienze di stage? Una programmazione che vuole agire sul livello dell'occupazione non può solo contare i nuovi occupati ma deve confrontarsi con interventi che sappiano generare cambiamento superando il concetto di "donazione" del lavoro. Qualcuno potrebbe affermare "Ma se Mario saprà farsi valere, potrà trovare un lavoro adeguato!". Chi si occupa di progettazione non può usare formulazioni con un livello così elevato di subordinazione ad eventi fuori dal proprio controllo. Il fatto che Rossi faccia si valere presuppone non solo la volontà di Rossi ma il verificarsi di una serie di eventi che il progetto non potrà controllare. Quanto fin qui scritto è funzionale a confermare il principio per cui gli output devono essere funzionali agli outcome e un progetto deve poter influire sia sugli output che su gli outcome e contribuire, con un livello d'influenza certamente marginale, all'impatto generale che nel caso dell'esempio è quello di aumentare il benessere delle persone garantendo loro il diritto a un lavoro dignitoso. Senza una accurata analisi del contesto in cui ci si muove non sarà possibile ipotizzare outcome coerenti e raggiungibili.