

La progettazione: **COME FARE UN PROGETTO**

Oggi il raggiungimento di un obiettivo passa per la predisposizione di un progetto. Dal mercato al terzo settore passando per lo Stato: aziende, imprese, organizzazioni, associazioni, istituzioni, enti svolgono le loro attività per progetti.

I progetti consentono di organizzare e gestire in maniera sistematica l'attività organizzativa affinché questa sia orientata al raggiungimento degli obiettivi prefissati, riducendo al minimo i fattori di rischio e incrementando al massimo l'efficacia e l'efficienza.

Per fare ciò è necessario procedere per fasi. Un progetto tipo ne può prevedere otto: *finalità, analisi del contesto, obiettivi, target, strategia, azioni, monitoraggio, valutazione*. Queste devono essere corredate da una pianificazione economica e temporale dettagliata.

Prima di passare alla presentazione, una per una, delle varie fasi progettuali è necessario mettere a fuoco alcuni concetti fondamentali che sovrintendono il lavoro di progettazione: equilibrio, circolarità, efficacia, efficienza.

L'equilibrio è un principio metodologico che bisogna tenere presente in tutti i

passaggi della progettazione. Questi, infatti, sono legati l'uno all'altro da nessi di causalità e consequenzialità. Ciò significa che ogni fase influenza l'altra, è necessario, quindi, operare dei continui aggiustamenti e bilanciamenti al fine di ottenere un sistema progettuale realizzabile, che sappia coniugare obiettivi, risorse, strumenti, strategie... nel migliore dei modi possibili.

Il secondo principio che bisogna sempre tenere presente è quello della circolarità. Un buon progetto, infatti, ha una struttura circolare poiché l'inizio coincide con la fine, nel senso che i risultati ottenuti devono coincidere con quelli attesi. Proprio per questo motivo durante la fase progettuale è necessario pensare in termini circolari. La progettazione non segue un percorso lineare in cui gli obiettivi iniziali sono svincolati dai risultati raggiunti. Essa deve sempre essere investita da una tensione professionale che impone al progettista di fare in modo che alla fine, la realizzazione del progetto dia senso alle motivazioni per cui esso è nato.

Infine, un progetto si dice efficace quando riesce a raggiungere gli obiettivi previsti indipendentemente dalla quantità di ri-

sorse impiegate. Quando, invece, il raggiungimento degli obiettivi è legato alla migliore combinazione e al miglior utilizzo di risorse, in termini di rapporti mezzi/fini e costi/benefici, il progetto si dice efficiente: ottiene il massimo risultato col minimo sforzo.

Una buona progettazione, quindi, è possibile solo se vengono rispettati i suddetti principi metodologici. Proprio per questo motivo la fase progettuale è estremamente importante e delicata e va condotta in gruppo, al fine di avvalersi della collaborazione di più professionalità e di instaurare un meccanismo virtuoso di controllo intersoggettivo. Tuttavia prima della realizzazione è assolutamente indispensabile sottoporre il progetto alla valutazione di valutatori professionisti. Un punto di vista esterno e competente sul lavoro svolto è un passaggio obbligato, poiché mette in risalto i pregi e i difetti del progetto, riducendo al minimo errori e sprechi nella fase dell'implementazione.

1. Finalità

La prima cosa da fare è l'esplicitazione chiara e sintetica delle motivazioni che spingono un'organizzazione a voler intraprendere un'attività e delle finalità che con essa si vogliono raggiungere.

Queste, ovviamente, dipendono dalla natura del soggetto che dà vita al progetto. Un'azienda o un'impresa avranno probabilmente motivazioni e finalità diverse da un'associazione o da un'organizzazione che opera nel sociale.

Il passaggio successivo consiste nell'individuazione delle risorse disponibili per dare il via alla progettazione vera e pro-

pria: bisogna capire se si possiedono le disponibilità, in termini di tempo e denaro, necessarie alla progettazione.

Non dimentichiamo che in questa prima fase risulta particolarmente importante la funzione della *leadership*, come elemento di sintesi, coordinamento e mo-



tivazione del gruppo di persone coinvolte. Una forte condivisione di base delle motivazioni che spingono i membri del gruppo a partecipare è una condizione fondamentale per il successo del progetto; ciò è ancor più vero per quelle organizzazioni che non operano per raggiungere obiettivi economici e che sono alimentate dalla passione e dall'idealità dei componenti.

Bisogna precisare, infine, che definire le finalità non significa definire gli obiettivi. Questi, infatti, non potranno essere individuati se non dopo l'analisi del contesto, poiché mentre le finalità sono paragonabili a delle dichiarazioni di intenti, che prescindono dalla piena e profonda consapevolezza del tema preso in esame, gli obiettivi si basano su una conoscenza dettagliata del caso affrontato. Le finalità si collocano ad un livello di astrazione più alto che investe la *mission*¹ e la *vision*² di

un'organizzazione, gli obiettivi si collocano ad un livello di astrazione più basso proprio perché rappresentano la traduzione empirica delle finalità in relazione agli studi e alle ricerche fatte.

2. Analisi del contesto

La seconda fase consiste nella conduzione di studi e ricerche sul tema individuato al fine di comprendere in maniera chiara ed esaustiva il contesto di riferimento. Avere una conoscenza approfondita dell'argomento trattato è un passaggio fondamentale, poiché in questo modo si ottengono elementi conoscitivi indispensabili per la realizzazione di un progetto equilibrato, circolare, efficace ed efficiente.

È questo, quindi, un compito estremamente delicato che può essere affidato a soggetti esterni, ma che nella maggior parte dei casi viene assolto dai membri del gruppo. La partecipazione del maggior numero di persone è tanto più importante quanto è indispensabile il coinvolgimento di più professionalità. In questo passaggio è, infatti, opportuno che vi sia una eterogeneità di competenze. Ognuna di queste fornisce approcci, punti di vista e paradigmi di riferimento che ci permettono di osservare il fenomeno, oggetto del nostro interesse, in maniera scientifica.

Individuati quindi i soggetti in possesso di queste abilità, la prima cosa da fare è quella di circoscrivere il raggio d'analisi ed assegnare ad ognuno un compito specifico. Successivamente si passerà alla ricerca delle fonti informative: uffici di statistica, centri studi, università, istituti di ricerca, prodotti culturali ecc. Tutti questi sono luoghi nei quali è possibile raccogliere una grande quantità di informazioni e dati preziosi. Questi devono essere studiati e analizzati con molta attenzione. Il lavoro di studio e ricerca condotto da ogni soggetto deve confluire

in una sintesi finale chiamata «analisi del contesto», che rappresenterà il riferimento conoscitivo e informativo di riferimento per l'elaborazione del progetto in tutte le sue fasi.

Va da sé che proprio in virtù di quanto detto sopra, l'analisi del contesto rappresenterà la matrice di tutto il progetto, ossia il punto di partenza al quale dovranno rifarsi tutte le scelte successive, senza mai perdere di vista i condizionamenti e i vincoli derivanti dalle altre fasi.

Ciò che bisogna fare è un lavoro continuo di armonizzazione tra obiettivi, strategia, azioni ecc. Ciò è possibile solo se si è fatta una buona analisi del contesto, dalla quale derivano tutti quegli elementi informativi e conoscitivi indispensabili per una buona progettazione.

3. Obiettivi

Gli obiettivi, come abbiamo già detto in precedenza, rappresentano la traduzione empirica delle finalità iniziali in relazione agli elementi conoscitivi emersi dall'analisi del contesto. Essi devono essere calibrati alle esigenze reali, tenendo conto di tutte le variabili intervenienti. Devono essere appropriati, idonei e proporzionati al problema che si vuole risolvere, nonché alle risorse che si hanno a disposizione per raggiungerli. Indispensabile in questa fase risulta il riferimento ai principi dell'equilibrio e della circolarità. Ricordiamo, infatti, che uno degli imperativi categorici da tenere sempre presente riguarda la coincidenza tra i risultati previsti e quelli raggiunti. Per fare questo non è necessario sovrardimensionare né sottodimensionare la portata degli obiettivi, che sono legati a doppio filo da una parte alle caratteristiche del problema che si vuole risolvere e dall'altra alle risorse umane ed economiche che si hanno a disposizione per realizzarli.

È fondamentale, quindi, fissare degli obiettivi realizzabili e appropriati e per fare ciò è necessario prendere in considerazione tutte le variabili in gioco.

Spesso il passaggio dalle finalità agli obiettivi risulta essere un'operazione difficile, poiché bisogna abbassare il livello di astrazione. Si ha difficoltà a distinguere le finalità dagli obiettivi. Ricordiamo, infatti che essi non sono la stessa cosa. Come abbiamo già detto in precedenza, le finalità si collocano ad un livello di astrazione più alto che investe la *mission* e la *vision* di un'organizzazione, gli obiettivi si collocano ad un livello di astrazione più basso proprio perché rappresentano la traduzione empirica delle finalità, in relazione agli studi e alle ricerche fatte.

Ridurre il livello di astrazione significa rendere misurabili gli obiettivi. Tradurre e declinare le finalità in obiettivi vuol dire poter misurare i risultati raggiunti. La fase di definizione degli obiettivi è, infatti, strettamente connessa a quella della valutazione. Se gli obiettivi non sono misurabili non potrebbero neanche essere individuati quegli indicatori quali/quantitativi senza i quali sarebbe impossibile valutare sia il progetto, sia i risultati raggiunti.

Per esemplificare: se la finalità principale di un progetto è quella di ridurre la dispersione scolastica, gli obiettivi potrebbero essere i seguenti: prevenire la dispersione dei soggetti a rischio e recuperare i soggetti deviati. Alla fine avremo due indicatori: il numero dei soggetti a rischio sui quali si è rivolto l'intervento con esito positivo o negativo e il numero di soggetti deviati sui quali si è rivolto l'intervento con esito positivo o negativo.

4. Target

In questa fase vengono individuati i soggetti ai quali si rivolge il progetto.

Un progetto non può rivolgersi alla totalità degli individui che sono coinvolti dal problema in esame. Si rischia, infatti, di predisporre un intervento faraonico, difficile da realizzare. Proprio per questo motivo è necessario individuare il proprio *target* di riferimento, ossia i soggetti sui quali si vuole intervenire.

È necessario avere un quadro sia generale che specifico delle caratteristiche del *target*. Da ciò dipenderà anche il tipo di strategia e di azioni da mettere in atto. Strategia e azioni devono essere opportunamente declinati in relazione alle caratteristiche del *target*. Per esempio, un progetto di comunicazione sociale avrà contenuti, toni, stili e modalità di distribuzione diversi se si rivolge a persone adulte o a persone adolescenti.

Torniamo all'esempio precedente: se il nostro *target* di riferimento è costituito da studenti elementari con un'età compresa tra i 5 e i 10 anni, con una situazione familiare precaria sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista sociale e culturale, la strategia e la modalità d'intervento dovranno tenere conto di tutti questi elementi. Se questa è la situazione sarebbe probabilmente più opportuno concentrare l'intervento non solo sul bambino nell'ambito del contesto scolastico, ma sul bambino nell'ambito del contesto familiare e sociale.

5. Strategia

Alla luce degli elementi acquisiti in precedenza, si passa alla definizione della strategia. In questa fase bisogna sviluppare una modalità operativa di intervento strategico al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel fare questo è necessario esplicitare la *ratio* che sta dietro la strategia che si vuole mettere in atto. Essa deve essere spiegata punto per punto e soprattutto deve essere motivata.

Comunemente la strategia viene tirata fuori con l'ausilio di un *brainstorming*,³ opportunamente preceduto da una fase di studio e confronto del problema che si vuole affrontare. La fase precedente al *brainstorming* serve a condividere le conoscenze e le informazioni acquisite, promuovere confronti, dibattiti, evidenziare punti di vista ecc. Dopo la fase preparatoria ad ognuno viene dato il tempo di raccogliere le idee e subito dopo si passa al *brainstorming* al fine di far emergere proposte innovative sulla strategia da adottare. Le proposte verranno sintetizzate in un documento e trasformate in strategia. La fase della pianificazione strategica è quella in cui si dà maggiore sfogo alla creatività, che ha valore solo se si coniuga con il principio dell'equilibrio, viceversa rischierebbe di far perdere il senso della misura e dell'opportunità inficiando l'efficacia e l'efficienza del progetto stesso.

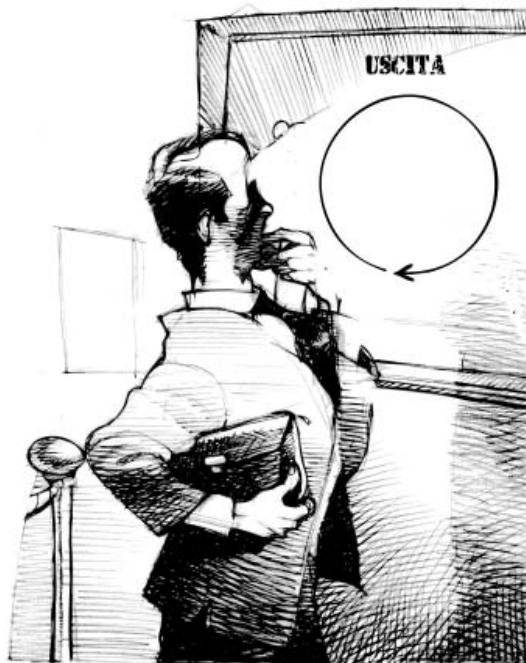
In definitiva la strategia è il frutto di un lavoro di rielaborazione e sintesi degli elementi emersi nelle fasi precedenti.

Ad esempio: se prendiamo sempre il caso della dispersione scolastica ci rendiamo conto che agire soltanto sullo studente serve a poco dato che vi sono delle cause di fondo che riguardano altri contesti e altri soggetti. Una strategia adeguata potrebbe prevedere una serie sistematica di interventi a più livelli e con intensità diverse. Se ci si rende conto che la dispersione scolastica dipende dal degrado sociale e culturale degli ambienti e delle relazioni che il soggetto frequenta e intrattiene nei diversi contesti in cui si trova, la strategia potrebbe prevedere una serie di interventi volti ad incrementare la socialità e l'inserimento con relazioni e in ambienti sani. Nell'esempio specifico dovremo, quindi, agire sullo studente in relazione al contesto sociale in cui vive, in relazione al contesto familiare, in relazione al sistema scolastico.

Ovviamente non esistono dei criteri e principi assoluti da osservare per la pianificazione strategica, poiché la natura, l'intensità e le modalità con le quali gli interventi devono essere predisposti scaturiscono da ciò che emerge nelle fasi precedenti, dalle caratteristiche del problema preso in oggetto, dal tipo di obiettivi che si vogliono raggiungere, dalla composizione del target, dalle risorse disponibili... dalla creatività dei progettisti.

6. Azioni

Le azioni non sono altro che la traduzione concreta e dettagliata della strategia: la sua articolazione operativa. È necessario individuare un numero di interventi congruo sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, in grado di coprire tutta l'area semantica della strategia. Va da sé che tutte le azioni previste debbano inquadrarsi



all'interno dello schema concettuale previsto dalla strategia, proprio per questo motivo le azioni devono essere correlate le une alle altre in modo organico. Ogni azione deve essere sequenziale alla strategia, è necessario quindi che rispettino il principio della causalità e della opportunità. Nella definizione degli interventi bisogna sempre tener conto delle risorse che si hanno a disposizione. Le azioni che si vogliono attuare devono essere specificate nei minimi dettagli, indicando gli strumenti e le modalità d'intervento. Prendendo sempre come esempio il caso della dispersione scolastica, abbiamo visto che una possibile strategia può prevedere tre campi d'azione: sullo studente in relazione al contesto sociale in cui vive, in relazione al contesto familiare, in relazione al sistema scolastico.

In questa fase, quindi, bisogna specificare nel dettaglio gli interventi ambito per ambito. Nel caso dell'intervento rivolto ad uno studente a rischio, in relazione al contesto sociale in cui vive, un'azione potrebbe essere il suo coinvolgimento e inserimento in attività extrascolastiche a carattere formativo-ludico-ricreativo; nell'ambito del sistema scolastico si potrebbe prevedere il suo inserimento in un gruppo di lavoro scolastico ecc.

Va da sé che la scelta del tipo di interventi dipende da una conoscenza approfondita del fenomeno e del problema. Nel caso appena ipotizzato si parte dal presupposto che una delle cause che sottopongono al rischio di dispersione scolastica alcuni soggetti consiste nello scarso livello di socializzazione e inserimento o nella frequentazione di ambienti caratterizzati da degrado sociale e culturale. Di conseguenza le azioni adottate discendono da una scelta strategica che mira a incrementare la socialità e l'integrazione con relazioni e in ambienti sani.

7. Monitoraggio

È questa una delle fasi più importanti spesso sottovalutata. Il monitoraggio è un'attività che coinvolge tutte le fasi di implementazione del progetto, poiché consente di evidenziarne la corretta realizzazione. Inoltre risulta essere uno strumento prezioso perché permette di evidenziare gli scarti tra ciò che è stato previsto e ciò che si ottiene. In questo modo i progettisti hanno la possibilità di intervenire *in itinere* correggendo il tiro in relazione alle difficoltà emerse. Bisogna, infatti, tenere presente che oltre allo scarso naturale esistente tra teoria e pratica si possono sempre verificare dei fenomeni imprevisti e imprevedibili di fronte ai quali è necessario reagire tempestivamente, pena il fallimento del progetto stesso.

L'attività di monitoraggio può essere gestita da un solo soggetto, ma è più opportuno che sia realizzata da tutti i partecipanti, i quali relazioneranno periodicamente sui compiti svolti in base alle competenze e alle responsabilità loro assegnate. Per fare questo possono essere utilizzati diversi strumenti: questionari, relazioni, schede di rilevazione ecc. Inoltre ogni momento di incontro tra i responsabili del monitoraggio rappresenta una buona occasione di verifica *in itinere*.

8. Valutazione

Così come per il monitoraggio anche la valutazione è una delle fasi spesso dimenticate, a volte intenzionalmente per sfuggire a critiche e giudizi.

Al contrario di quello che si pensa, la valutazione non interviene soltanto alla fine per verificare se gli obiettivi previsti sono stati raggiunti. Essa si realizza prima, durante e dopo la realizzazione di un progetto. Questo viene passato al vaglio per capire se risponde ad una serie di requisiti

essenziali quali quello della coerenza interna, dell'equilibrio, della circolarità, dell'opportunità, dell'efficacia e dell'efficienza. È questo, infatti, il primo vero scoglio che un progetto deve superare affinché possa essere finanziato. Successivamente la valutazione interesserà tutte le fasi del progetto per approdare a quella finale e definitiva.

Ovviamente questa è un'attività che non può che essere svolta da soggetti esterni e indipendenti al fine di assicurarne la credibilità. Tuttavia l'attività di valutazione è indispensabile soprattutto per i responsabili del progetto al fine di garantirne il raggiungimento degli obiettivi. Per fare questo in sede progettuale è indispensabile individuare una serie di indicatori di valutazione relativi agli obiettivi, ma più in generale alle varie fasi del progetto.

Vista la natura continuativa della valutazione è opportuno individuare una serie di indicatori per ogni fase della realizzazione. Inoltre se, come abbiamo visto negli esempi precedenti, la strategia prevede tre linee di intervento (sullo studente in

relazione al contesto sociale in cui vive, in relazione al contesto familiare, in relazione al sistema scolastico) saranno tre le tipologie di indicatori che utilizzeremo per verificare *in itinere* i risultati parziali raggiunti in ogni ambito.

Per una valutazione finale e definitiva, come abbiamo già detto in precedenza, è importante che gli obiettivi siano misurabili in modo tale da stabilire i risultati attesi e confrontarli con quelli realmente ottenuti.

9. Diagramma di Gantt e costi

Il diagramma di Gantt è uno strumento di pianificazione dei costi e dei tempi di progettazione e di realizzazione del progetto indispensabile per garantire l'efficacia e l'efficienza dell'intera attività progettuale. Rappresenta allo stesso tempo uno strumento indispensabile di monitoraggio e valutazione. Un buon diagramma di Gantt deve combinare tempi e costi secondo il principio dell'efficienza. Ciò, ovviamente, dipende dalle esigenze che

Attività		Periodo di svolgimento (mesi)								Costi		
ID	Denominazione	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	13-14	15-16	Costi interni	Servizi professionali	Realizzazione campagna
1	Progettazione											
2	Realizzazione azione 1											
3	Realizzazione azione 2											
4											
5											
6											
7	Monitoraggio e verifica											
Costo totale per attività												
Costo complessivo del progetto												
Cofinanziamento richiesto al												

emergono dall'impianto generale del progetto. Per cui quando parliamo di efficienza non dobbiamo intenderla in termini

assoluti, ma in relazione alle esigenze e alle caratteristiche del progetto al fine di ottenere la buona riuscita dello stesso.

Note

1 La *mission* può essere definita come l'insieme delle ragioni e delle motivazioni che hanno promosso la nascita e l'esistenza di un'organizzazione, che ne definiscono il ruolo svolto nel proprio ambito di intervento e gli obiettivi che si propone di raggiungere. In altre parole la *mission* rappresenta la vocazione dell'organizzazione. Questa può essere rintracciata nello statuto, nonché nello spirito che alimenta e determina l'agire dell'organizzazione e dei suoi aderenti. La *mission* col tempo diventa un elemento culturale e valoriale che permea la struttura e l'attività dell'organizzazione, per cui, oltre che rifarsi allo statuto, potrebbe essere molto utile prendere in esame il lavoro svolto lungo tutto l'arco di vita dell'organizzazione, i materiali formativi prodotti, la comunicazione interna ed esterna ecc.

2 La *vision* può essere definita come l'insieme degli elementi che caratterizzano e definiscono l'identità di un'organizzazione. È costituita da tratti organizzativi, culturali, valoriali condivisi all'interno dell'organizzazione, che le permettono di rappresentarsi secondo un'immagine ben definita e quindi di distinguersi rispetto alle altre realtà organizzative. Così come per la *mission*, la *vision* può essere rintracciata dall'analisi dello statuto, dalla comunicazione interna ed esterna prodotta dall'organizzazione (per capire come essa si percepisce e che immagine di sé vuole trasmettere all'esterno), dai mezzi di informazione e comunicazione che hanno parlato dell'organizzazione (per capire come realmente essa viene percepita all'esterno), della storia dell'organizzazione (chi sono stati i padri fondatori, i motivi per cui hanno creato l'organizzazione, la sua struttura e il suo funzionamento iniziale, la sua evoluzione nel tempo, i suoi cambiamenti) ecc.

3 Il *brainstorming* è una tecnica utilizzata per sviluppare la creatività e generare idee. L'obiettivo originale del *brainstorming* è la generazione di idee in gruppo, sulla base del principio per cui le idee si concatenano l'una all'altra e i commenti degli altri partecipanti stimolano una sorta di reazione a catena delle idee. Il *brainstorming* funziona focalizzando la discussione del gruppo su un problema semplice e noto ai componenti e poi lasciando libero lo scambio comunicativo, senza fissare precedentemente un ordine per gli interventi e spingendo la riflessione sul tema in questione. Il *brainstorming* prevede due fasi: divergente e convergente. Nella prima viene stimolata la discussione e la produzione di idee, dopo aver messo a fuoco il problema e le sue caratteristiche, il moderatore chiede a ogni partecipante di fornire la propria soluzione («la prima cosa che viene in mente») invitando gli altri a non esprimere giudizi di valore. Nella seconda fase le idee vengono selezionate e valutate al fine di individuare e condividere quelle più interessanti. Queste verranno sottoposte ad un processo sempre più affinato di rielaborazione, di approfondimento, di revisione da parte del gruppo per tradurle in idee più realistiche e realizzabili.