



LA GESTIONE DEI PROGETTI COME LUOGO DI SVILUPPO NEL SOCIALE

Marco Zamarchi

Centro di Solidarietà Don Milani - Venezia

PREMESSA

Il lavoro di progettazione e di gestione dei progetti, rappresenta nell'ambito delle organizzazioni non-profit, che si occupano di interventi nel sociale, una sorta di corrispettivo di quanto viene svolto presso gli Uffici marketing e Sviluppo delle aziende profit. Sebbene il paragone possa sembrare rindondante, di fatto coloro che si occupano di progettazione hanno la possibilità di riscrivere l'assetto dell'organizzazione, di individuare nuove modalità di lavoro, nuovi ambiti di intervento, di sperimentarli e di valutarli. La progettazione nel campo sociale è sicuramente una attività creativa e concreta, che risponde alla necessità di escogitare e individuare nuove strategie di intervento, ma come ogni altra attività che porti con se "novità" è spesso percepita nelle organizzazioni cui viene proposta con una certa dose di "sospetto".

I timori che scaturiscono sono legati proprio al fatto che il lavoro per progetti ridisegni l'assetto organizzativo, che metta l'accento su alcune problematiche e meno su altre, che introduca un processo di cambiamento che potrebbe portare ad una perdita d'identità. Sicuramente il lavoro per progetti non è per tutte le organizzazioni. Vi sono due ordini di problemi: relazionale/gestionale e amministrativo. Gli aspetti relazionali/gestionali riguardano l'impatto della organizzazione sul territorio, nel momento in cui gestisce una attività progettuale. Agire per progetti, spesso significa costruire una rete di relazioni, condividere le attività e mediare tra i diversi attori. Solo le organizzazioni che hanno una consapevolezza della propria identità e non hanno quindi il timore di perderla sono in grado di inaugurare questo tipo di attività. Maggiormente tecnica è invece la partita che riguarda gli aspetti amministrativi.

Gestire un progetto sul piano rendicontuale e amministrativo pretende preparazione e conoscenza specifica dell'utilizzo di fondi pubblici, quando poi si tratta di finanziamenti che provengono dalla Commissione Europea, l'attività rendicontuale costituisce una vera e propria nicchia nel panorama amministrativo. Rendicontare progetti può rappresentare un problema, laddove l'impianto rendicontuale viene percepito dai colleghi dell'amministrazione come un aggravio del proprio lavoro ordinario. Nell'attivazione di un progetto è necessario, fin dalla fase di pensiero dell'intervento e di stesura del budget, collaborare con gli amministrativi, affinché l'intero impianto gestionale ed amministrativo proceda di pari passo.

Il contributo che intendo dare nelle pagine che seguono riguarda: la modalità di approccio progettuale, laddove questo rappresenta l'attivazione o meno di strategie di una organizzazione sul territorio, gli obiettivi che soggiacciono alla scelta di procedere per progetti ed infine una serie di indicazioni, estremamente pratiche, relative alla conduzione delle attività.

APPROCCI PROGETTUALI

L'approccio progettuale riguarda la modalità con cui il progettista si pone di fronte al problema che intende affrontare. Si individuano qui quattro modalità:

- sinottico razionale o realista;
- concertativo, partecipato;
- euristico detto anche del problem solving;
- costruttivista.

Approccio realista o sinottico razionale

Si tratta di un approccio molto meccanicistico che rimanda ad un rapporto di causa effetto estremamente lineare. Questo approccio pretende di individuare in modo certo, senza alcun tipo di rischio variabile, il problema e di selezionare la risposta con certezza rispetto al tipo di strumenti. Spesso nella progettazione sociale questo tipo di approccio è banalizzante. Privilegia procedure e/o strumenti senza considerare lo scenario dove queste procedure vengono attuate. Tuttavia questa metodologia è molto attraente, perché permette di utilizzare algoritmi intesi come procedure estremamente codificate.

In sintesi l'approccio realista pretende in condizioni ambientali date di trovare i mezzi migliori per raggiungere obiettivi definiti, giudicati come desiderabili secondo criteri di valutazione prestabiliti.

L'ambiente è predeterminato, ed è descritto da vincoli e parametri che restano fissi nel corso dell'intera procedura.

Viene dato per assodato che il problema da affrontare faccia riferimento ad uno scenario chiaro e privo di complessità e di variabili, che gli obiettivi siano esplicitamente forniti sin dall'inizio, e soprattutto, che siano trasparenti e non soggetti ad interpretazioni. Nel corso della progettazione essi non possono essere modificati o ridiscussi.

I mezzi alternativi per conseguire i fini ed i criteri di valutazione della prestazione sono dati in modo distinto dai fini stessi

Perché si possa effettivamente trovare una soluzione coincidente con il valore massimo dell'utilità (o con il costo minimo), si presuppone che sia data una struttura ordinata di preferenze relative alle conseguenze di scelta, che non viene modificata nel corso del processo di scelta stessa.

Il progettista è in una posizione quasi neutra, in questa situazione non deve conoscere il problema, ma risolvere in modo "matematico" un problema. Non si confronta con l'Ente gestore e non si misura, sul piano della valutazione del bisogno con i destinatari per renderli partecipi e attivi. Questo approccio pone, ovviamente, la valutazione in una dimensione estremamente marginale.

L'approccio realistico è sicuramente rassicurante per l'organizzazione che esternalizza la progettazione. Il progetto confezionato si "vende" bene e ha una impostazione che ben si coniuga con la nostra cultura "scientifica". Tuttavia il processo di progettazione, qui inteso come sviluppo dell'azione di progetto, tende a non dialogare con l'esterno.

Il progettista diviene una sorta di "decisore" in grado di individuare il problema, definire gli obiettivi, vagliare le ipotetiche alternative scegliere la soluzione più adeguata. In realtà non

esiste MAI un unico decisore in grado di orientare e controllare un intervento senza processo di negoziazione co-decisione corresponsabilità con altri soggetti.

L'approccio non aiuta a pensare al progetto come strumento flessibile; ci si aspetta che il progettista decisore debba in certo senso predire il futuro e permanere nelle proprie scelte.

Approccio concertativo o partecipato

Questo modello parte da una critica forte al modello precedente e intende restituire valore e dignità all'interazione sociale e al livello politico del territorio ove si svolge il programma.

Tale approccio rimanda alla necessità di tenere conto del fatto che, durante il processo di progettazione, interagiscono diverse prospettive da cui si definisce il problema. Punto di partenza è che un progetto scaturisce da un gruppo di attori, che possono avere peso diverso a livello di competenze, politico e così via. L'importanza di ciascun attore diviene determinante nel processo di progettazione per quanto concerne le decisioni e le direttive da prendere.

Le decisioni quindi sono condizionate in modo differente da ciascuno a seconda del ruolo, della posizione organizzativa. Si pensi ad esempio un progetto di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati dove collabori un Comune, una Associazione di Volontariato, e una Organizzazione datoriale, probabilmente l'Organizzazione datoriale e il Comune hanno un peso specifico maggiore dell'Associazione di Volontariato.

L'approccio partecipato fa riferimento ad una molteplicità di teorie soprattutto sociologiche, economiche e politiche. L'assunto che accomuna tutte le teorie di riferimento di questo approccio è che: "La conoscenza della realtà non si basa sulla corrispondenza della realtà stessa ma piuttosto sulle percezioni del singolo "decisore". Allargare la base dei decisori permette di avere una rappresentazione meglio definita della realtà.

Sul piano del processo di progettazione le conseguenze sono:

- il problema e l'ambiente non sono dati a priori come fatti oggettivi;
- il processo di interazione tra i diversi attori coinvolti nella progettazione prosegue in tutte le sue tappe;
- pur condividendo un impianto logico comune, ogni attore continua ad essere portatore di aspettative presupposti cognitivi e posizioni di potere diverse e continua ad avere ampi margini di autodeterminazione e negoziazione.

I presupposti su cui si basa un approccio concertativo sono i seguenti:

- i problemi sociali non sono caratterizzati da una casualità lineare
- esistono sempre più letture dei bisogni e più ipotesi interpretative
- il ruolo dei servizi e degli operatori non è quello di distribuire ricette e soluzioni ma di aiutare ad aiutarsi si tratta di promuovere l'empowerment dei singoli e della comunità
- le persone hanno grandi potenzialità e sono in grado di auto organizzarsi, di attivare risorse e di impegnarsi nella risoluzione dei problemi.

Frutto di questo approccio sono i modelli di progetto a cerchi concentrici, che bene evidenziano la complessità del coinvolgimento dei singoli attori. Spesso questo tipo di progetti, più che altri, evidenziano strategie e tattiche messe in campo dai soggetti con minor peso specifico miranti ad aumentare il proprio margine di contrattuale con gli altri partner.

Approccio euristico

Si tratta di un approccio estremamente dinamico. Il presupposto di partenza è che i fini, il contesto, le strategie generali possono essere percepite ma per il resto esiste solo un processo

di ricerca, che i diversi interlocutori possono condurre. L'approccio euristico rifiuta di partire dalla definizione di obiettivi precisi. Gli obiettivi scaturiscono da un processo di ricerca svolta con tutti gli interlocutori.

La tappa dell'attivazione è la più importante. La progettazione è vista come un prodotto dell'attivazione. Possono emergere più ipotesi di intervento.

La soluzione finale non è la migliore, ma una delle possibili discrezionalmente selezionate dal progettista e dal gruppo di interlocutori. Gli obiettivi possono essere modificati così come le strategie. Un aspetto seducente di questo approccio è che in virtù del valore che hanno i destinatari finali possiamo ridare dignità al contesto aprendo percorsi di empowerment.

Approccio costruttivista

L'approccio costruttivista ha attenzione nei confronti del sapere che ciascun attore porta, esattamente come nell'approccio precedente. L'elemento di originalità è rappresentato dal fatto che questo approccio ha un rigore logico nella definizione delle tappe da percorrere nel processo di costruzione del progetto. La stessa Commissione Europea in occasione dell'iniziativa comunitaria Equal ha proposto e codificato queste fasi che di seguito riporto:

- studio del problema che si intende affrontare
- individuazione degli attori da coinvolgere sulla base della tematica da affrontare
- condivisione delle attività svolte da ciascun attore circa la tematica in oggetto
- condivisione delle finalità comuni
- condivisione dei micro obiettivi
- costruzione di una serie di ipotesi di lavoro comune (ideazione)
- esplicitazione del sistema delle premesse
- ricerca attivazione
- preparazione di un primo documento di attività da svolgersi in partnership
- definizione delle competenze e dei ruoli
- individuazione in percentuale delle risorse da distribuire
- individuazione dei soggetti che gestiranno il governo del progetto nella sua esecuzione
- stesura del formulario e presentazione

IL LAVORO PER PROGETTI NEL SOCIALE

La cultura del lavoro per progetti, almeno tra le organizzazioni che si occupano di sociale, non è ancora radicata. Spesso i bandi sono percepiti solo e unicamente come una risorsa finanziaria per sostenere i bilanci delle associazioni. In quest'ottica l'attività disegnata nel progetto viene ricondotta alle attività ordinarie dell'Ente.

L'attuale impostazione del Welfare, la legge 328/2000, l'importanza del coinvolgimento del terzo settore, la sussidiarietà, la maggiore integrazione con il pubblico portano ad evidenziare la necessità di aprire una riflessione attorno al vasto mondo della progettazione, almeno per due specifiche ragioni:

1. Nel sociale sempre più si lavorerà per progetti; la qualità dei servizi e l'innovazione sono sempre più connessi alla capacità di gestire processi complessi di progettazione e valutazione. Questo significa che, per promuovere una cultura del lavoro per progetti è necessario, da un lato sistematizzare i diversi approcci alla progettazione ed alla valutazione anche in riferimento agli approcci accademici, dall'altro ribadire una cultura del progetto più rispettosa della complessità sociale, maggiormente

disponibile al confronto e alla co-progettazione ed attenta alla costruzione di significati e di ipotesi di cambiamento.

2. Nel sociale la progettazione assume delle caratteristiche peculiari ed è influenzata da fattori ambientali, strutturali, culturali e valoriali propri del settore. Pertanto la logica di progetto ed il lavoro per progetti dovrebbe permettere alle associazioni e alle organizzazioni, che li preparano, ad esplicitare o riconsiderare la propria mission, i processi di negoziazione, i processi di mediazione.

FUNZIONE DELLA PROGETTAZIONE

La progettazione sociale deve funzionare come una sorta di ponte tra chi interviene sul disagio e chi sta nel disagio. E' importante dare opportunità di progettazione a chi vive disagio perché abbia modo di parlare del proprio bisogno.

La progettazione sociale va intesa come spazio di "concertazione" e di creazione di sistemi di accompagnamento. In questi termini siamo in grado di definire una standard di qualità dei progetti che nasce da una stringa di indicatori valutativi che devono fungere da cartina tornasole nella fase operativa.

Indicatori valutativi di qualità della progettazione sociale, che desidero evidenziare sono:

1. dimensione locale – progetti che nascono e si sviluppano tra le persone
2. progettazione che agisca sui sistemi e non sul sintomo
3. il tempo della progettazione è il quotidiano (hinc et nunc)
4. sperimentazione
5. parzialità – ogni progetto deve essere aperto alla modificazione costante determinata dall'incontro con gli agenti di cambiamento.
6. trasferibilità- questo indicatore presuppone la validazione di progetti a seguito di una valutazione seria definendo quali siano gli elementi trasferibili (Es: la metodologia della formazione, il modello di intervento di strada, il modello della formazione pratica d'impresa il modello di inserimento lavorativo, ecc.)
7. innovatività progettuale: l'innovazione è da intendersi sui fenomeni e sulle figure professionali .

LA CONDUZIONE DEI PROGETTI

La gestione dei progetti riguarda l'espletamento del progetto stesso ed è costituita da una serie di azioni, che si estendono all'interno di un cronogramma, che solitamente viene dichiarato in fase di stesura cartacea. Pensando al progetto come ad un processo è determinante considerare sin dall'avvio, insieme a tutto il gruppo di lavoro, il percorso che dovranno tenere le azioni. In considerazione del fatto che il numero delle variabili potrebbe mutare in corso d'opera, è importante non approcciarsi all'attività in modo rigido. La flessibilità operativa, orientata alla riprogettazione, è un fondamento necessario negli operatori. D'altro canto è altrettanto importante mantenere il fuoco sulle finalità e obiettivi generali del progetto, al fine di non trasformare l'operatività in altro da quanto dichiarato nel programma di lavoro. Nella conduzione di progetti è importante individuare alcune figure che dovranno far parte dell'organico strutturale del progetto.

Il project manager ha il compito di verificare l'intero andamento del progetto, è una sorta di supervisore e svolge un ruolo di mediazione tra i diversi partner del progetto.

Il valutatore ha il compito di monitorare l'andamento del progetto e di verificarne il proseguo sulla base di un impianto valutativo. Spesso si assiste ad un coinvolgimento di questa figura solo alla fine del progetto. La valutazione a ritroso, pur avendo significato al fine di

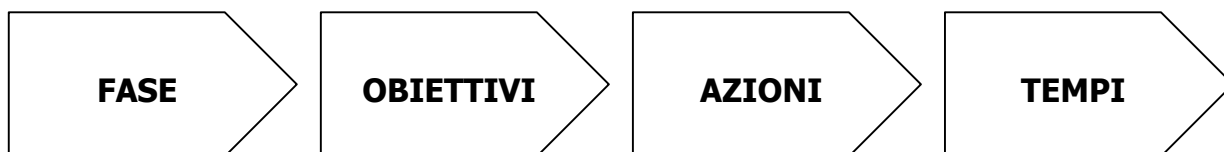
verificare i risultati di un programma, non permette di monitorare l'andamento delle singole azioni e non porta nessun contributo per una eventuale riprogettazione in itinere.

Il referente delle equipe di lavoro, risponde delle attività operative messe in campo e gestisce le azioni con il supporto di operatori.

Il rendicontatore ha una funzione estremamente importante, deve essere coinvolto fin dalla fase di stesura cartacea del progetto dove viene definito e presentato il budget. Il rendicontatore ha il compito di strutturare la raccolta delle pezze giustificative, secondo metodiche preordinate e definite dalla legislazione vigente, a seconda del tipo di finanziamento erogato (ad esempio: i fondi F.S.E hanno una impostazione rendicontuale diversa dai fondi nazionali della L.45/99) Project manager e rendicontatore hanno il controllo della gestione finanziaria dell'intero progetto.

APPENDICE I

Esempio di piano di lavoro. Lo schema si riferisce ad un progetto di inserimento lavorativo di ex-tossicodipendenti sul territorio nazionale. Interagiscono nel progetto una comunità terapeutica, tre cooperative sociali, una società di lavoro interinale.



Attivazione dei Servizi educativi

- Stabilizzazione dell'équipe.
- Stimolare la tematica del reinserimento lavorativo.
- Individuare le sinergie tra i diversi soggetti coinvolti.
- Ricognizione sul territorio.
- Attivazione del Servizio di Counselling.
- Attivazione del Dispositivo di Consulenza.
- Formalizzazione della collaborazione con l'agenzia interinale a partire dal primo mese.

Studio

- Mettere a punto un modello di inserimento lavorativo.
- Indagine sull'inserimento lavorativo nel passaggio da un ambiente protetto ad uno non protetto.
- Preparazione delle schede di valutazione formazione del personale dedicato ogni 36 mesi.

Lavoro di Rete

- Coinvolgere soggetti Istituzionali (nuovi servizi di collocamento), Imprese, Sindacati nella preparazione di percorsi di inserimento al lavoro.
- Promozione della Rete di Istituzioni e Servizi che si occupano di tematiche del Lavoro.
- Tavoli di lavoro.
- Inserimenti presso attività lavorative non protette in collaborazione con l'agenzia interinale.
- Periodico a partire dal terzo mese.

Fase Imprenditoriale

- Sviluppo dei Settori imprenditoriali della Cooperative.
- Sviluppo del settore Catering.
- Sviluppo del settore Agricolture, Officina.

- Allestimento di microprogetti di inserimento lavorativo ad personam entro i primi 24 mesi.

Valutazione in itinere

- Valutare l'andamento del progetto e suggerire eventuali riprogettazioni.
- Valutare il progetto sulla base degli indicatori quantitativi e qualitativi segnalati.
- Stesura della relazione di valutazione.
- Periodico ogni 3 mesi.

Messa a regime

- Raggiungere la messa a regime del Sistema.
- Utilizzo periodico dei Servizi e dispositivi educativi messi in atto e consolidamento dei rapporti tra Imprese cooperative ed équipe socio educativa prevista dal 10 mese.

Valutazione finale

- Valutare l'andamento del progetto.
- Valutare il progetto sulla base degli indicatori quantitativi e qualitativi segnalati.
- Rapporto di valutazione alla conclusione del progetto.

APPENDICE II

Esempio di indicazione sulle quali costruire un impianto valutativo. L'esempio si riferisce ad un progetto di inserimento lavorativo di ex-tossicodipendenti sul territorio nazionale. Interagiscono nel progetto una comunità terapeutica, tre cooperative sociali, una società di lavoro interinale.

Indicatori di output-outcome: strumenti

Numero dei soggetti della Rete coinvolti (Servizi sociali e territoriali, datori di lavoro, operatori)

- Costruzione di una Rete sensibile all'inserimento lavorativo non protetto.
- Incontri, tavoli di lavoro, stesura di protocolli d'intesa.
- Numero degli utenti che usufruiscono dei servizi proposti, disaggregato per tipologie.
- Individuazione dei soggetti a rischio di difficile integrazione professionale.
- Raccolta Anamnesi, osservazione, interviste semistrutturate.

Numero degli incontri di preparazione, motivazione, orientamento, avvio

- Aumento di consapevolezza delle proprie capacità, attitudini e potenzialità professionali.
- Questionari di verifica e feed-back.

Numero degli interventi di accompagnamento al lavoro e ai servizi presenti sul territorio deputati alla ricerca lavoro e alla formazione

Attivazione di progetti personalizzati di scelta di un percorso formativo, riqualificazione o ricerca attiva del lavoro

- Colloqui individuali, raccordo con i soggetti della Rete coinvolti Curriculum vitae, bilancio competenze.

Numero degli invii al lavoro in situazione protetta

- Acquisizione di un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro.
- Inserimenti presso cooperative, costruzione di progetti ad personam, interazione tra responsabili del personale e équipe educativa.

Numero degli interventi finalizzati a valutare i soggetti coinvolti

- Acquisizione di un modello che consenta di sperimentare e consolidare nel tempo un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro e della formazione professionale.
- Colloqui individuali, questionari di verifica.

Numero dei gruppi di lavoro finalizzati alla verifica e al passaggio da situazioni lavorative protette a quelle non protette

- Minor incidenza della recidive e dell'instaurarsi di dinamiche depressive derivanti dalla difficoltà di reperire un impiego.
- Indagine di Follow-up.

Numero dei soggetti inviati che mantengono il lavoro

- Tempi di tenuta al lavoro entro 12 mesi dall'inserimento.
- Indagine di Follow-up.

