



Dipartimento di Scienze dell'Uomo e della Società
Laurea Magistrale in
"Scienze sociali per lo sviluppo sostenibile"
A.A. 2024-2025

Insegnamento:
"Metodi e tecniche di
progettazione sociale e territoriale"

Prof.ssa Giada Cascino

- ▶ Dal punto di vista metodologico, guardare alla progettazione significa assumere un'ottica progettuale e strategica che considera la **fase progettuale** vera e propria non come un processo a sé stante, ma come **parte di una circolarità**, nella quale **alla definizione del progetto seguono la sua realizzazione e la conseguente valutazione, che a sua volta stimola e definisce o ri-definisce una nuova progettazione.**



Project Cycle Management (PCM)

- ▶ Il **PCM – Project Cycle management**, o **ciclo del progetto**, costituisce il **referimento metodologico internazionale** adottato dal 1993 attraverso il “Manuale della Gestione del Ciclo del Progetto” oggi utilizzato nella più parte dei contesti di promozione della progettazione (Formez, 2002).
- ▶ Il Project Cycle Management (PCM) identifica la metodologia e l’insieme di strumenti che la **Commissione europea** ha introdotto agli inizi degli anni '90 per garantire una maggiore efficacia dei progetti e dei programmi, nonché un miglioramento complessivo dei meccanismi di gestione degli stessi.
- ▶ Trattandosi di un percorso ciclico, il PCM **consente di sottoporre il progetto a verifica continua, sin dalla sua prima formulazione e di intervenire in itinere sull’attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti.**

Project Cycle Management (PCM)

- ▶ Gli **assunti di base** del PCM sono:
 - ▶ predisporre sin dall'inizio proposte progettuali che includano le **vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi**;
 - ▶ il **coinvolgimento dei beneficiari/destinatari nella fase costruzione dell'idea progettuale**, anche grazie all'utilizzo di tecniche specifiche;
 - ▶ il **superamento della progettazione basata sulle azioni e l'introduzione della progettazione basata sui problemi e sugli obiettivi**.

Project Cycle Management (PCM)

- ▶ Le fasi di cui si compone il ciclo del progetto



Project Cycle Management (PCM)

- ▶ Le **fasi** di cui si compone il ciclo del progetto:
 - **programmazione (linee-guida)**: fase in cui sono prese le decisioni politiche “a monte” di un singolo intervento progettuale (ad esempio nel caso di emissione di un “bando”)
 - **Identificazione (progettazione di massima)**: fase in cui l’idea-progetto comincia a svilupparsi in forma di bozza e non è ancora dettagliata o definita sul piano operativo
 - **Formulazione (progettazione esecutiva)**: fase in cui la proposta progettuale assume la sua forma definitiva, con la descrizione o previsione degli aspetti di dettaglio
 - **finanziamento**
 - **realizzazione** dell’intervento progettuale
 - **valutazione ex-post**: fase in cui si avvia una riflessione in termini di risultati raggiunti in un’ottica di riprogettazione

Project Cycle Management (PCM)

La Fasi del PCM	Fasi della definizione del progetto	Tappe metodologiche
Identificazione	Ideazione	Analisi del contesto e della domanda
		Analisi degli attori
		Analisi dei problemi
		Analisi degli obiettivi
Formulazione	Progettazione operativa	Analisi dei risultati attesi
		Definizione delle azioni
		Attività
		Timing
		Budgetting

La Teoria del Cambiamento - Theory of Change (ToC)

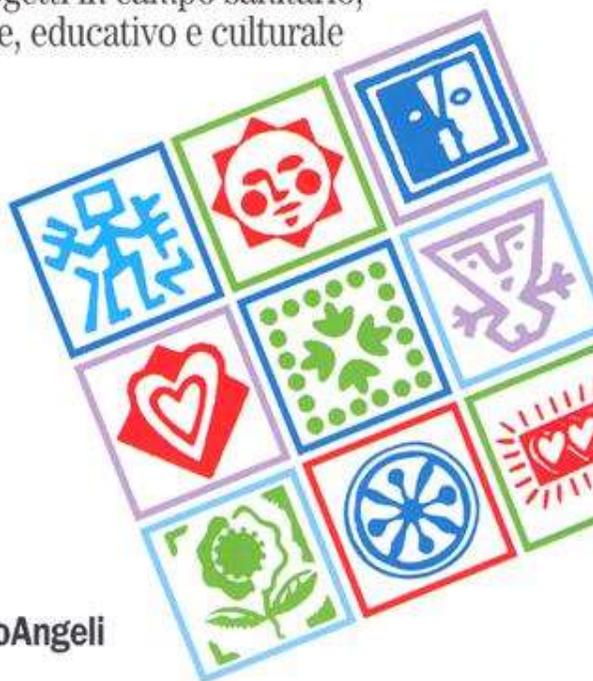
- ▶ Riadatta la logica proposta dal PCM ulteriormente **rinforzando la connessione tra progettazione e valutazione**
- ▶ Si tratta di una metodologia per pianificare e valutare progetti che promuovano il cambiamento sociale **attraverso la partecipazione e il coinvolgimento.**
- ▶ La grossa distinzione dalla progettazione tradizionale è la modalità con cui **si procede**, per così dire **a ritroso**: si definiscono obiettivi a lungo termine e a ritroso si ricostruiscono logicamente i legami causali per arrivare a quegli obiettivi.
- ▶ Così facendo, è possibile stabilire degli obiettivi e delle fasi intermedie che potranno e dovranno essere verificabili costantemente.
- ▶ **Non si parte dunque dalle attività, ma dai cambiamenti che si intende generare per evidenziare necessità, bisogni e possibili barriere che potrebbero frapporsi.**

L'OPERATORE SOCIALE NELLA PROFESSIONE

Liliana Leone
Miretta Prezza

COSTRUIRE E VALUTARE I PROGETTI NEL SOCIALE

Manuale operativo per chi lavora
su progetti in campo sanitario,
sociale, educativo e culturale



FrancoAngeli

➤ Cap. 3 – Le prime tappe di un progetto: l'ideazione e l'attivazione

3.1 Come nasce un progetto nel "sociale"

3.2 La prima tappa: l'ideazione

3.3 La seconda tappa: l'attivazione

La legittimazione e lo sviluppo di
partnership e alleanze

La definizione del problema

Le strategie del progetto e l'attivazione
delle risorse

3.4 I soggetti interessati alle tappe di
ideazione e attivazione

3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi
della domanda

Iniziative interne ai servizi

Accoglimento di richieste esterne al
servizio

Un progetto per la prevenzione delle
tossicodipendenze: un caso di analisi
della domanda mancata

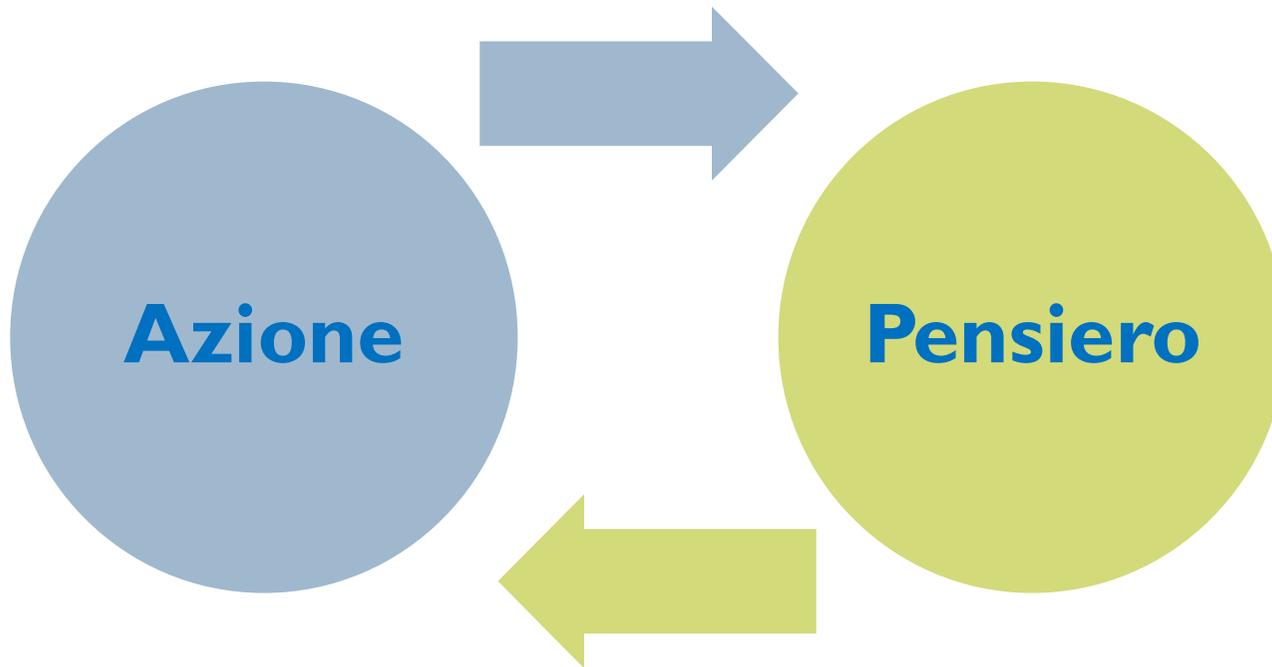
3.1 Come nasce un progetto nel “sociale”

▶ **Esempio:**

L'**assistente sociale di un comune** e la preside di una scuola media inferiore [Scuola secondaria di I grado], a partire da un'esperienza fallita con un minore, seguito da entrambe, decidono di avviare alcuni incontri sul problema dell'insuccesso scolastico.

Intendono promuovere una diversa gestione del doposcuola, inteso non come luogo di recupero scolastico in cui “fare i compiti”, ma come opportunità per sperimentare momenti di animazione socio-culturale e recuperare il piacere di conoscere e le motivazioni ad apprendere.

3.1 Come nasce un progetto nel “sociale”



3.2 La prima tappa: l'ideazione

- ▶ L'ideazione è sempre connessa **alle precedenti esperienze e ai processi di lavoro** realizzati dalle persone sia singolarmente, sia come gruppi o sottogruppi all'interno delle organizzazioni
- ▶ **Dove sono radicati i progetti?** Esperienza, storia, cultura delle persone e della comunità locale, rete di relazioni
- ▶ ***Non esiste l'idea geniale avulsa dal contesto sociale; si tratta piuttosto di un lungo e laborioso lavoro di incubazione di idee e tessitura di relazioni***
- ▶ Potremmo affermare che un progetto d'intervento nasce per:
 - A. dare risposta a dei problemi (bisogni sociali),
 - B. promuovere maggiore benessere (migliorare l'ambiente educativo, le condizioni socio-sanitarie e la qualità della vita),
 - C. ridurre la possibilità che cambiamenti indesiderati intervengano (condizioni di rischio)



3.3 La seconda tappa: l'attivazione

- ▶ Tra l'intuizione e la realizzazione: **fase intermedia** dedicata alla creazione delle condizioni per **la fattibilità* del progetto** (* possibilità di avere concreta realizzazione, di raggiungere risultati positivi e anche, ove si tratti di progetti, economicamente convenienti)

- ▶ **Quattro aspetti:**
 1. Sviluppare partnership e alleanze significative con altre organizzazioni
 2. Individuare e attivare possibili risorse: risorse umane, capacità professionali, competenze organizzative, risorse finanziarie, legittimità sociale e visibilità, consenso ...
 3. Individuare ed esplicitare le strategie alla base del progetto
 4. Sviluppare una costruzione sociale della definizione di problema insieme ad altri attori locali

3.3 La seconda tappa: l'attivazione

I. La legittimazione e lo sviluppo di partnership e alleanze

Ambito e fine [scopo] del progetto

- ▶ Chiarire il senso della questione sociale, del concetto che fonda l'idea progettuale
- ▶ Condividere l'idea con attori del territorio che hanno un ruolo significativo per la questione sociale posta (partner)
- ▶ Sensibilizzare e coinvolgere persone o ruoli critici interni ed esterni alla propria organizzazione
- ▶ Raccogliere materiale informativo sulla comunità e sul fenomeno, normative, articoli, documentazione su precedenti esperienze, etc.
- ▶ Definire il proprio ruolo e il ruolo degli altri, il contributo che ciascuno può dare, etc.

3.3 La seconda tappa: l'attivazione

4. La definizione del problema

Individuare **con più chiarezza qual è il problema o il fenomeno** relativamente al quale stiamo per sviluppare un progetto

- ▶ **Rilevanza del problema** – non soltanto stato di benessere o disagio, ma anche gruppi di interesse e agenda politica, finanziamento, stereotipi, modelli sociali e culturali, classe socio-economica, nazionalità, modelli educativi, età, competenze professionali, sistemi di valore,
- ▶ **Costruzione sociale del problema** - Lavorando con altri e diversi attori locali e non locali (tipologia di servizio, modello culturale), si ha più probabilità di arrivare a una definizione del problema non basata su pre-comprensioni, ma attenta alla molteplicità dei fattori in gioco e ai diversi modi di percepire i fenomeni (vs autoreferenzialità)
- ▶ Intendersi sul problema non significa concordare su tutto, ma raggiungere delle **intese parziali** sul significato dato al concetto “problema” sufficienti a sviluppare azioni comuni (*mettere in relazione reciproche osservazioni e sistemi di osservazioni*).
- ▶ **Tempi** per la presentazione e la realizzazione scadenze, disponibilità dei diversi attori istituzionali a essere coinvolti, costituire formalmente un gruppo [forma giuridica]

3.3 La seconda tappa: l'attivazione

3. Le strategie del progetto e 2. l'attivazione delle risorse

- ▶ Le **strategie** (filosofie di fondo) sono delle *macro metodologie*; riguardano approcci e convinzioni profonde sul cambiamento sociale, sulle concezioni di educazione, sviluppo, democrazia, salute, qualità della vita, uomo, donna, bambino, etc. **Es.:** strategia di lavoro interdisciplinare e intersettoriale, strategie di coinvolgimento di bambini, adolescenti, della comunità, delle istituzioni (progettare per vs progettare con), strategie comunicative e di presa di decisione, strategie di *empowerment* di gruppi e comunità, etc.
- ▶ Il **lavoro sociale di rete**: valorizzare, stimolare o sviluppare reti di supporto sociale (reti sociali primarie: familiari, parentali, amicali, ...; forme micro associative della comunità: volontariato, auto-aiuto, associazioni). Strategie di attivazione delle reti “a breve”, “medio” e “lungo” termine (Folgheraiter, Donati, 1991)
- ▶ L'**empowerment locale (economico)**: “un processo attraverso il quale le persone diventano consapevoli delle cause della loro povertà o impoverimento e si organizzano per utilizzare le loro competenze, le energie e le risorse collettive per modificare tali condizioni” (IRED, 1997)

3.3 La seconda tappa: l'attivazione

3. Le strategie del progetto e 2. l'attivazione delle risorse

Nelle fasi iniziali un progetto innovativo deve trovare degli alleati, dei soggetti interessati e motivati in grado di gestire e controllare delle risorse significative per il proseguimento dello stesso.

Risorse materiali e strumentali: economiche, strutture, attrezzature, personale, tangibili e intangibili (competenze professionali, know how organizzativo)

Risorse impalpabili: consenso di altri soggetti dello stesso settore e legittimazione

Energie e tempo, motivazioni

3.4 I soggetti interessati alle tappe di ideazione e attivazione

- ▶ Attori con ruoli istituzionali: dirigente, responsabile di area, caposettore, ...
- ▶ Operatori dell'organizzazione

Esempio

Soggetti organizzativi

Promotore	<ul style="list-style-type: none">• Associazione• Comune (funzionario e assessore)
Titolare	<ul style="list-style-type: none">• Comune
Finanziatore	<ul style="list-style-type: none">• Ministero dell'Interno
Attuatore/ realizzatore	<ul style="list-style-type: none">• Associazioni locali
Rete di implementazione	<ul style="list-style-type: none">• Lavoro di rete - Soggetti coinvolti nella fase operativa per realizzarlo

3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

► **Analisi delle relazioni**

Iniziativa
autonoma
interna
all'organizzazione

- Decodificare le motivazioni
- Rapporto persona – organizzazione
- Rapporto organizzazione – organizzazioni (rete)

Iniziativa **da**
organizzazione
esterna

- Rapporto persona – organizzazione (consulente libero professionista)
- Rapporto organizzazione – organizzazioni (interpellati come membri di un'organizzazione)
- Rapporto tra organizzazioni

3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

► **Analisi della domanda**

Chi promuove e attiva un progetto = consulente organizzativo

- Cliente-Committente (bisogno, domanda aiuto-intervento)
- Esperto (osservatore-partecipante)
- Cliente-Committente (Formulazione problema)
- Cliente-Committente Richiesta (Rappresentazione dell'operatore-consulente, del problema, del ruolo rispetto agli altri)

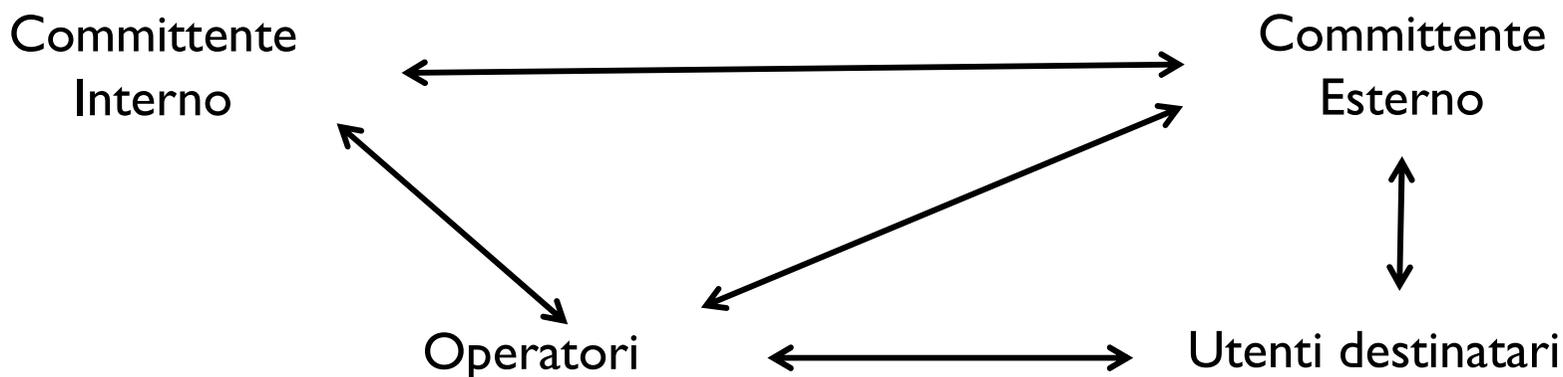
Iniziativa autonoma interna all'organizzazione

Iniziativa da organizzazione esterna

Il cliente-committente non esprime mai una domanda di cambiamento o di aiuto concernente una disfunzione in quanto tale, un problema in quanto tale, ma nella domanda porta anche se stesso (persona e organizzazione), il suo modo di intendere la relazione tra lui ed il consulente e il suo modo di funzionare

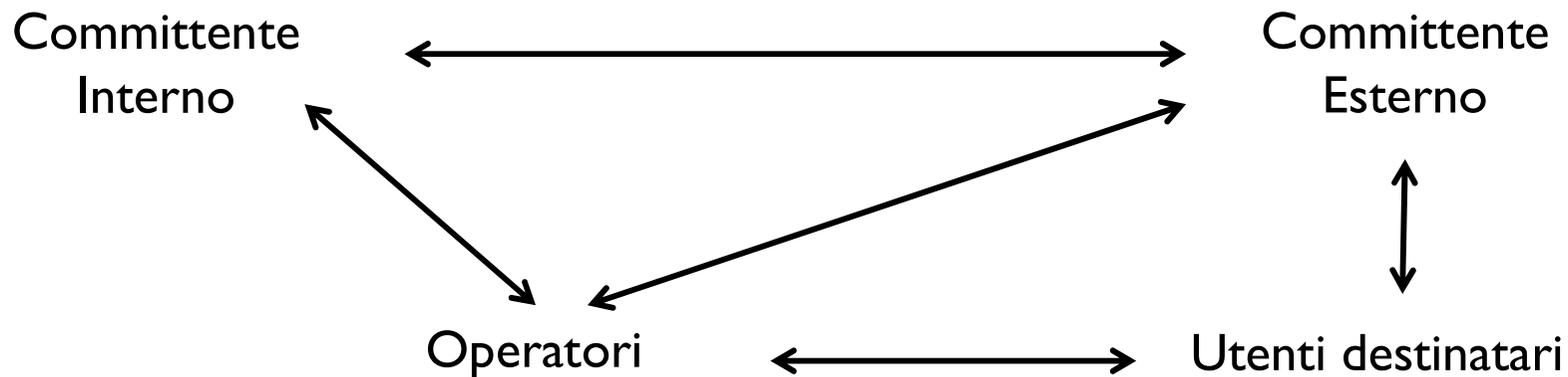
3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

- ▶ **Iniziative interne** ai servizi
 - ▶ **Analisi delle motivazioni e delle fantasie-attese** del servizio e dei singoli operatori (ruolo di chi interpreta il bisogno e motivazioni ad attivarsi) (Es. significato di prevenzione) – Promuovere una progettualità più radicata al contesto locale
 - ▶ **Analisi dei dati in possesso** (reciproche impressioni, conoscenze, informazioni e interpretazioni).
- ▶ **Accoglimento di richieste esterne** (agenzie e soggetti del territorio) al servizio (operatore)
 - ▶ **Doppia committenza**, interna (stesso servizio) ed esterna (altri enti/soggetti)



3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

- ▶ Analisi della domanda nel caso di Doppia committenza (vedi Scheda finale capitolo)
 - ▶ Cosa mi sta dicendo questo interlocutore?
 - ▶ Cosa si aspetta da noi?
 - ▶ Cosa ne pensa il mio capo?
 - ▶ Esiste un accordo tra loro? Ci sono attese nei miei confronti? Quali impegni e accordi esistono tra i due servizi?
 - ▶ I due committenti sono in disaccordo? Come si può mediare?

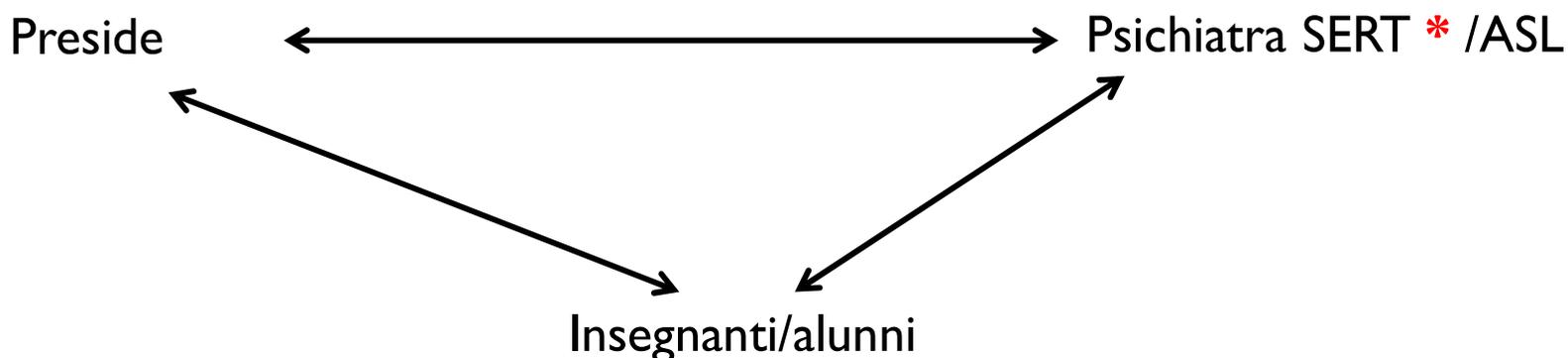


3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

- ▶ Il processo di decodifica della domanda (vedi **Griglia** nella **Scheda finale capitolo 3**)
 1. Da parte di chi è posta la richiesta di intervento e con quali modalità?
 2. Quali eventi hanno suscitato la richiesta di intervento?
 3. Quale interpretazione si dà agli eventi?
 4. Quali immagini e quali attese? Quali precedenti relazioni?
 5. Cosa esprime in termini di contenuto e di relazione e quali finalità si propone il committente?
 6. Cosa non si dice?
 7. Cosa ci dice il contesto?
 8. Cosa significa la richiesta per chi la riceve?

3.5 Decodifica delle motivazioni e analisi della domanda

- ▶ **Esempio - Un progetto per la prevenzione delle tossicodipendenze: un caso di analisi della domanda mancata**
- ▶ **Analisi delle relazioni**



- * **SerT** è l'acronimo di Servizio per le Tossicodipendenze (servizio pubblico offerto dal Sistema Sanitario Nazionale). Oggi è stato sostituito dal **SerD**, Servizio per le Dipendenze Patologiche (sostanze stupefacenti, abuso di alcol o altri comportamenti patologici)