



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"

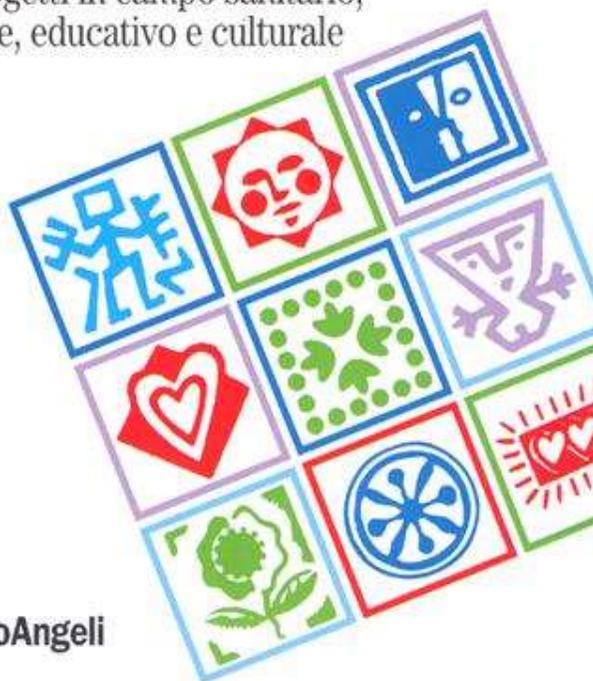
Prof.ssa Giada Cascino

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. 4 – La stesura di un progetto

4.1 Premessa

4.2 Definizione e analisi del problema

4.3 Identificazione degli obiettivi

4.4 Beneficiari dell'intervento o popolazione bersaglio

4.5 Modello di intervento e attività

4.6 Valutazione

4.7 Progettazione operativa

4.8 Congruenza interna al progetto

4.1 Premessa

- ▶ La stesura di un progetto serve come **guida all'azione**.
- ▶ Per interventi complessi, che si pongono diversi obiettivi od obiettivi a diverse scadenze, o ancora che debbono operare in situazioni fluide e mutevoli o poco definibili a priori, sarà utile operare una progettazione per **fasi o macro-fasi**.
- ▶ **Diversi significati:**
 - ▶ **Fase** come sinonimo di “**tappa**” del percorso di progettazione e realizzazione di un intervento
 - ▶ **Fase o macro-fase** come singolo progetto all'interno di un intervento complesso: ogni macro-fase di un progetto è un intervento a sé stante, anche collegato (sequenzialmente o in parallelo) con altre macro-fasi
 - ▶ **Fasi all'interno del progetto:** con scadenza temporale, con diverse attività o azioni in sequenza

4.1 Premessa

- ▶ Le **diverse parti del progetto**, che prevedono **logicità e congruenza fra esse**:
 - ▶ **Definizione e analisi del problema**
 - ▶ **Identificazione degli obiettivi**
 - ▶ **Beneficiari dell'intervento**
 - ▶ **Modello di intervento e attività che verranno svolte**
 - ▶ **Valutazione**
 - ▶ **Mezzi, risorse.**

4.2 Definizione e analisi del problema

- ▶ **Problema:** conoscenza generale, come si manifesta e peculiarità nel gruppo o territorio

- ▶ **Esplicitare i seguenti punti**
 - ▶ Su quale problema si intende intervenire
 - ▶ Qual è la definizione del problema e se c'è o no condivisione rispetto alla definizione
 - ▶ In che modo si manifesta il problema
 - ▶ Quali sono le cause del problema, di che natura sono, se c'è condivisione o meno rispetto alle cause identificate
 - ▶ Per chi e perché è rilevante quel problema e se le persone che sono coinvolte direttamente dal problema lo percepiscono come tale e desiderano un cambiamento
 - ▶ Qual è la sua entità (incidenza, rilevanza) e se il problema è in espansione o meno
 - ▶ Perché si ritiene importante intervenire su quel problema
 - ▶ Quali altri problemi genera a sua volta
 - ▶ Chi (servizi, gruppi, operatori) nella comunità si sta già occupando di quel problema o del settore che include il problema



Una volta chiarito il problema principale, è necessario identificare quali altri problemi ne siano la causa. Questa fase è importante perché rappresenta la base per il successivo lavoro di definizione dell'intervento progettuale.

Pertanto, è opportuno che emergano, in termini concreti e tangibili, **gli aspetti negativi legati alla situazione in cui si vuole intervenire.**

È quindi opportuno evitare che i problemi siano espressi:

- ▶ **in forma generica o astratta** (meglio: “Cosa accade nella realtà?”, “Si può fare un esempio concreto?”, “A chi, a quale gruppo di utenti o istituzioni si fa riferimento?”)
- ▶ **in termini di “mancanza” di una certa soluzione** (“Quale problema in concreto può essere risolto o affrontato con (soluzione)?, oppure “Che cosa i beneficiari non possono o sono in grado di fare?” o ancora “Cosa accade nella realtà?”);
- ▶ **sotto forma di giudizi soggettivi e di opinioni** (“Che cosa l'Ente X non è in grado di fare?”, “Che cosa accade in concreto?”).

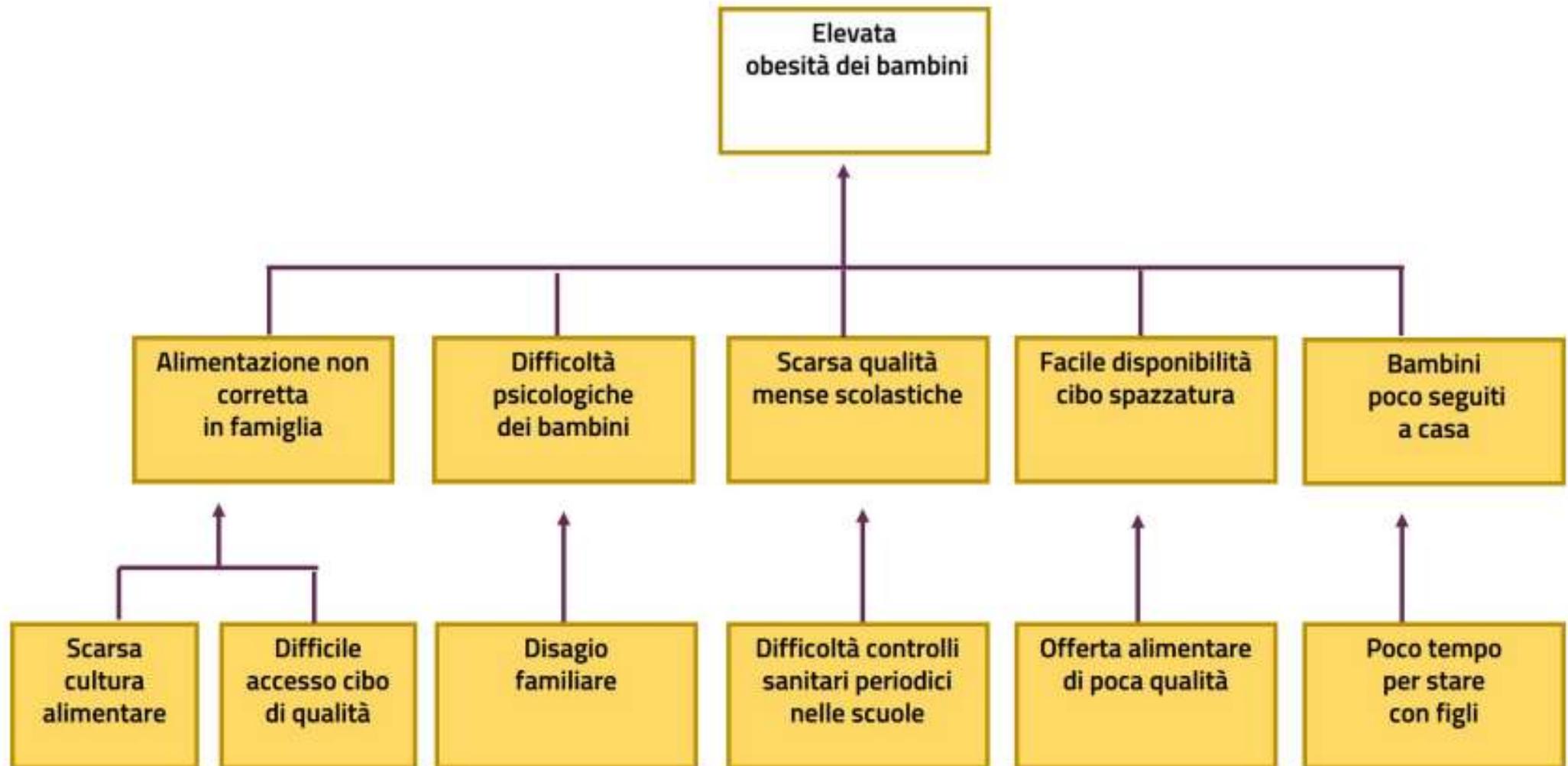


Albero dei problemi

- ▶ L'“albero dei problemi” organizza i problemi [emersi dal brainstorming] in una gerarchia ben definita.
- ▶ I problemi che hanno una relazione di causa-effetto sono tra loro disposti in verticale e collegati da una freccia.
- ▶ Altri problemi (tra loro disposti in orizzontale e ad una stessa altezza) contribuiscono in modo indipendente e parallelo ad un problema di portata più generale (posizionato più in alto).
- ▶ **L'organizzazione dei problemi sulla base di tali “livelli” e del loro legame causa-effetto è fondamentale per la successiva formulazione del quadro logico e della strategia d'intervento del progetto.**

Fare ordine nella problematica: nell'Albero, i singoli problemi sono collocati secondo relazioni di causa-effetto che **vanno dal basso verso l'alto**

Fig. 1 - Albero dei Problemi



4.2 Definizione e analisi del problema

▶ Come?

- ▶ Conoscenza già acquisita nel settore
- ▶ Letteratura specialistica (articoli su riviste specializzate, libri, banche dati, etc.)
- ▶ Dati e statistiche epidemiologiche o di altro tipo
- ▶ Ricerca *ad hoc*
- ▶ Collaborazione di esperti

▶ Da chi e perché è stato scelto quel problema?

- ▶ Valori, credenze, costrutti personali
- ▶ Chi può condividere la scelta e l'analisi del problema?
- ▶ Chi può essere contrario alla realizzazione del progetto (politica, competenza esclusiva, ecc.)?
- ▶ Chi fa parte del *team* che se ne sta occupando e chi ne è escluso?

Identificazione della strategia (scheda finale capitolo 4)

- ▶ Qual è il cambiamento desiderato? Quali valori riflette?
- ▶ Che tipo di strategia di intervento si ha in mente?
- ▶ Quanto è condivisa e con chi?

- ▶ **La scelta di una strategia piuttosto che di un'altra influenza profondamente il progetto:** dalle modalità di progettazione, agli attori che vengono coinvolti nelle diverse fasi, agli obiettivi, al modello di intervento e quindi alle attività che verranno svolte. **Piano di azione (come si intende raggiungere l'obiettivo)**

- ▶ **Esempio: strategia di sviluppo di comunità**
 - ▶ Valorizzazione e potenziamento delle risorse della comunità
 - ▶ Coinvolgimento attivo e partecipazione dei membri della comunità
 - ▶ Incrementare connessioni fra gruppi formali e informali della comunità stessa.
 - ▶ Modello di progettazione più adeguato: euristico o concertativo
 - ▶ Beneficiari: coinvolgimento attivo

Identificazione della strategia (scheda finale capitolo 4)

Da capitolo 3

- ▶ 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, strategie comunicative e di presa di decisione, strategie di empowerment di gruppi e comunità, strategie dell'interconnessione e del coinvolgimento dei diversi soggetti istituzionali interessati (pubblici e privati), strategie per lo sviluppo locale, etc.
- ▶ Altri esempi:
 - ▶ 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)

Identificazione della strategia (scheda finale capitolo 4)

▶ Come scegliere?

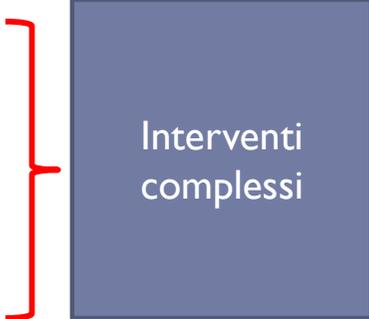
- ▶ In ogni settore di intervento ci sono delle esperienze e delle ricerche che dovrebbero essere utilizzate come punto di partenza per la stesura e la realizzazione del progetto.
- ▶ Archivi elettronici
- ▶ Testi specialistici
- ▶ Atti di convegni
- ▶ Scambi di informazioni con altri operatori
- ▶ Ecc.

4.3 Identificazione degli obiettivi: **obiettivo o scopo generale e sottoobiettivi**

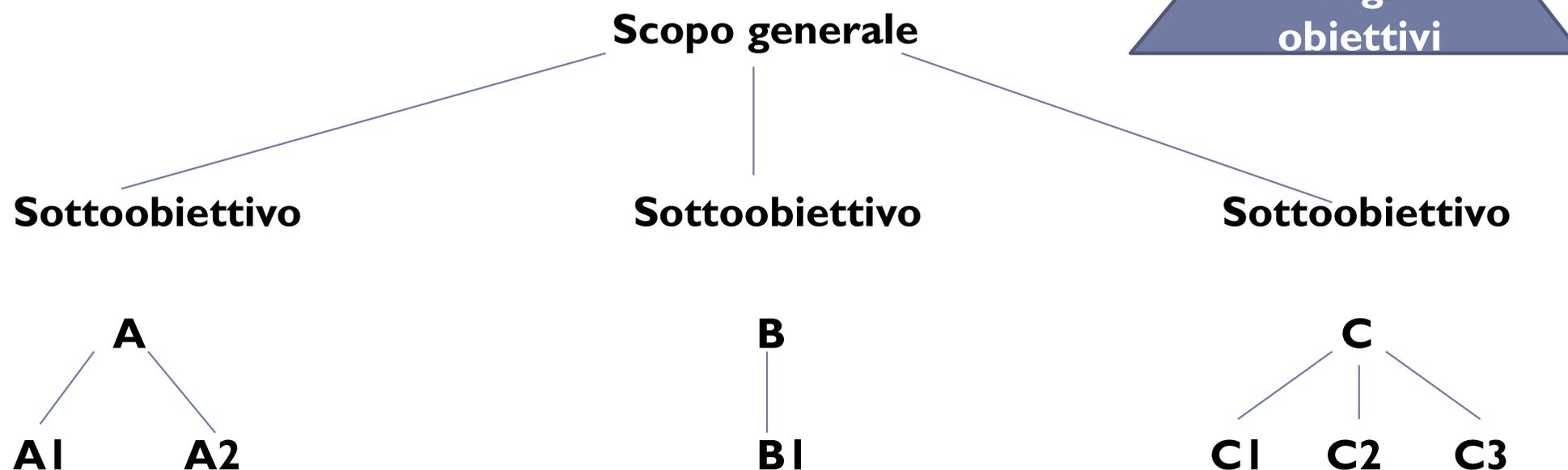
... **Congruentemente con l'analisi effettuata del problema ...**

- ▶ Porre degli **obiettivi**: ossia esplicitare
 - ▶ **cosa** si desidera cambiare,
 - ▶ **in che senso**,
 - ▶ **in quale misura**.

 - ▶ **Cambiamenti (non cambiamento)**: un intervento è sempre un tentativo di ridurre la discrepanza fra una situazione desiderata e ciò che esiste attualmente

 - ▶ **Caratteristiche dei singoli individui (livello intrapersonale)**
 - ▶ **Rapporti fra due o più persone (livello interpersonale)**
 - ▶ **Caratteristiche di servizi, gruppi, organizzazioni, intera comunità territoriale**
- 
- The diagram consists of a blue rectangular box on the right containing the text 'Interventi complessi'. To the left of this box, three red brackets of varying lengths group the last three bullet points of the list above: the first bracket groups 'Caratteristiche dei singoli individui (livello intrapersonale)', the second groups 'Rapporti fra due o più persone (livello interpersonale)', and the third groups 'Caratteristiche di servizi, gruppi, organizzazioni, intera comunità territoriale'. All three brackets point towards the 'Interventi complessi' box.

4.3 Identificazione degli obiettivi



Scopo (o obiettivo) generale*: dichiarazione d'intenti, desideri, un'aspirazione, una direzione, formulato in modo ampio e vago (ad es., favorire il benessere del bambino nei primi mesi di vita; migliorare l'adattamento scolastico dei bambini immigrati, diminuire il disagio giovanile, favorire la deospedalizzazione dell'anziano, prevenire le dipendenze, etc.)

(Se scopo troppo ampio) – **Sottoobiettivi**: ampi, ma delimitano meglio gli scopi

Obiettivi specifici o operativi o risultati attesi*: più chiari, quali specifici cambiamenti ci si aspetta e in chi, che portino alla individuazione di indicatori

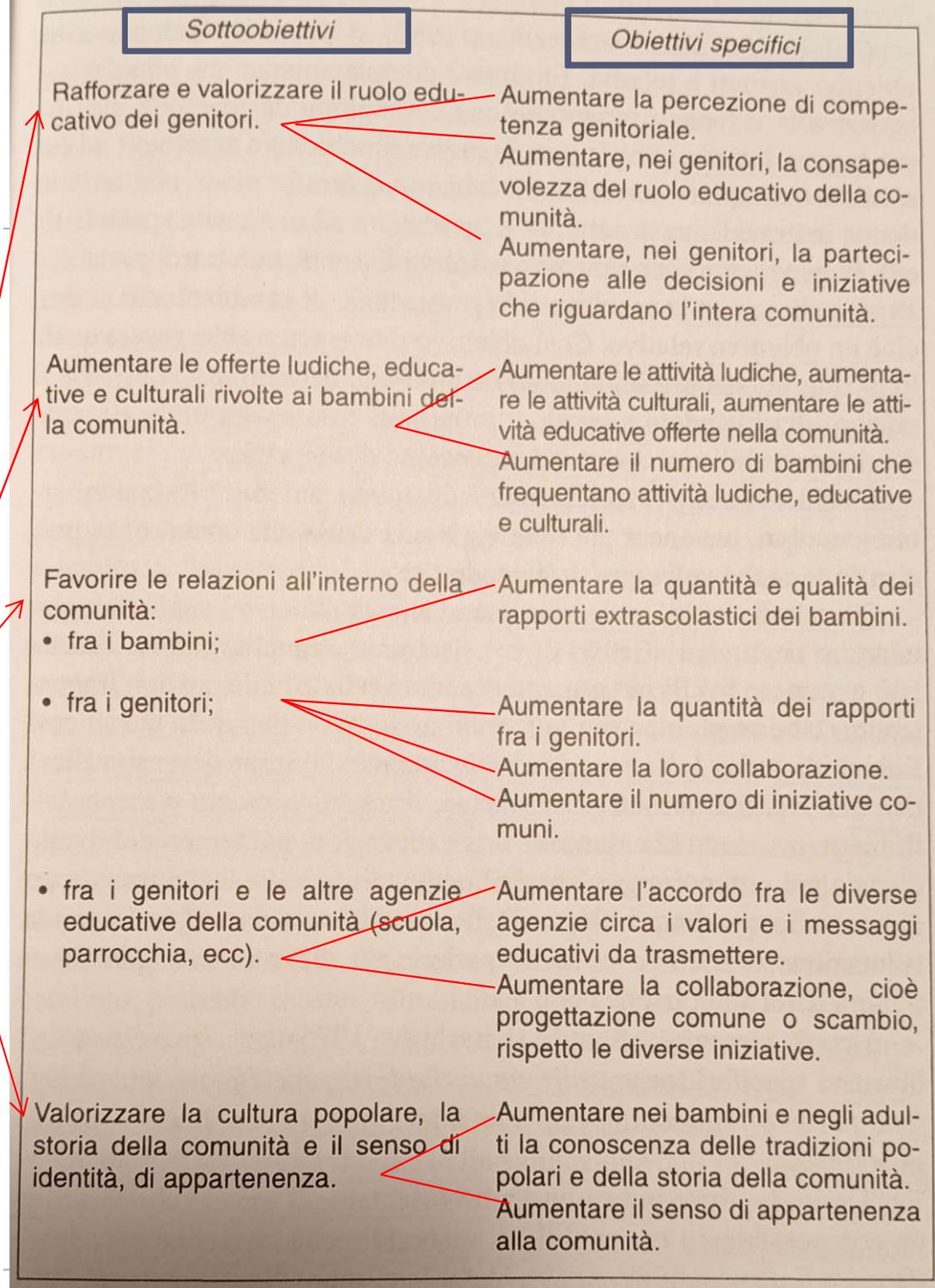
Capitolo 4

4.3 Identificazione degli obiettivi

Esempio: progetto di ludoteca territoriale

Scopo generale:

Intraprendere un percorso educativo integrato dove le famiglie, assumendo un ruolo di partecipazione e protagonismo, si possano relazionare con altre famiglie e con le altre agenzie educative, divenendo così una forza strategica per la comunità; comunità che così può ricominciare a tessere le reti relazionali su argomenti forti e partecipati



4.3 Identificazione degli obiettivi: **formulazione degli obiettivi specifici**

Obiettivi assoluti: eliminare completamente una condizione sfavorevole o fare in modo che una condizione desiderabile sia appannaggio di tutti (ad es., eliminare l'analfabetismo).

Irrealistico o ambizioso

Obiettivi relativi: specifica la percentuale di cambiamento attesa (ad es., ridurre del 20% il numero di abbandoni scolastici). *Quantità di modificazione del problema in un tempo definito e riduzione della distanza dal valore atteso (Giordani e Misino, 1998).

Cambiamenti degli atteggiamenti: non è possibile quantificare (ad es., diminuzione significativa del ...)

- ▶ **Accorgimenti utili** (Kirschner, 1975):
 - ▶ usare un verbo forte (orientato all'azione che descrive un comportamento osservabile e misurabile; ad es., incrementare, aumentare, diminuire, trovare, etc.),
 - ▶ specificare un solo effetto finale o risultato,
 - ▶ specificare il tempo ipotizzato per il suo raggiungimento.
- ▶ **Non confondere mai obiettivi con le attività** necessarie per raggiungerli (cosa dovrà essere fatto)*
- ▶ **Da questo obiettivo** si può determinare in modo abbastanza diretto e univoco **un indicatore adeguato, idoneo, misurabile e pertinente (variabile misurata per la valutazione dell'efficacia)?**

*

Lo **scopo** giustifica l'ideazione e la necessità di implementazione e riferendosi ad una prospettiva di sviluppo di lungo periodo. Deve spiegare **perché** il progetto è importante per l'area geografica di riferimento in termini di benefici di lungo periodo per i destinatari.

L'**obiettivo specifico** è direttamente collegato all'implementazione delle azioni progettuali, dunque più dettagliato, limitato nel tempo [...].

Gli obiettivi sono cosa diversa dagli strumenti.

Non è infrequente la “confusione **tra obiettivi sostanziali e strumentali** per raggiungerli: assumere come obiettivo l'attivazione di un servizio (ad es., “avviare un servizio domiciliare”) è infatti corretto solo dopo aver verificato se e come questo obiettivo organizzativo sia “strumentale” verso problemi dell'utenza, cioè possa essere il mezzo finalizzato a obiettivi più sostanziali di salute (come la “riduzione del ricovero di anziani”)” (Motta e Mondino, 1994).

Una tale formulazione, se effettuata correttamente, renderà poi possibile valutare l'esito del progetto implementato.

4.3 Identificazione degli obiettivi: **formulazione degli obiettivi specifici**

Esempio

Scopo generale:
prevenire l'abuso di alcool
e i rischi associati

<i>Sottoobiettivi</i>	<i>Obiettivi specifici</i>	<i>Indicatori</i>
Prevenire l'abuso dell'alcool.	Diminuire il numero di ragazzi che beve alcool. Diminuire la quantità di alcool bevuta. Diminuire gli episodi di "sbronza".	N. ragazzi che hanno consumato alcool nell'ultimo mese. N. di unità alcoliche assunte nell'ultima settimana. N. sbronze negli ultimi sei mesi.
Prevenire comportamenti a rischio associati all'assunzione di alcool.	Diminuire la guida in stato d'ebbrezza. Evitare di farsi accompagnare in macchina se il conducente ha bevuto.	N. volte che ha guidato in stato di ebbrezza nell'ultimo mese. N. volte che è salito in macchina con un guidatore ebro nell'ultimo mese.
Promuovere le capacità di comprendere l'influenza dei media e dei pari e resistere alle pressioni di gruppo.	Aumentare l'assertività. Aumentare l'abilità a resistere all'influenza dei pari. Aumentare la capacità di decodificare i messaggi pubblicitari.	Assertività. Abilità percepite di resistere alla pressione del gruppo di amici. Capacità di decodificare i messaggi pubblicitari.

4.3 Identificazione degli obiettivi: **obiettivi individualizzati**

- ▶ Quando le attività previste da un progetto sono svolte separatamente con le singole persone, si possono porre:
 - ▶ sia obiettivi **individualizzati**
 - ▶ sia obiettivi che si riferiscono **a tutte le persone** alle quali viene rivolto l'intervento (bisogni simili e intervento standardizzato)
- ▶ **Obiettivi individualizzati**: all'interno di scopi generali, si fissano obiettivi specifici e diversi per i singoli "casi".

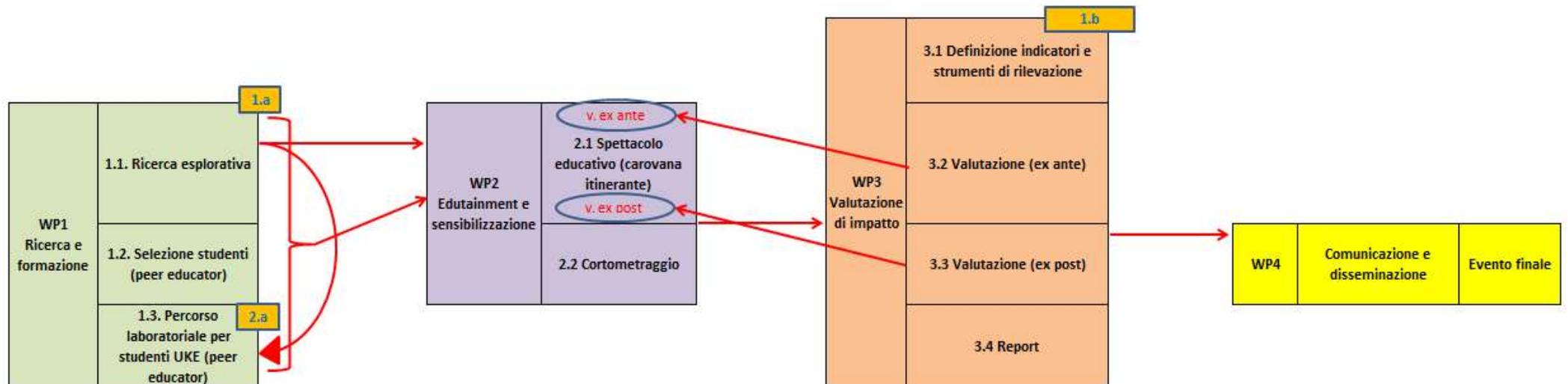


4.3 Identificazione degli obiettivi

- ▶ **Obiettivi e valori – condivisione degli obiettivi**
 - ▶ Porsi degli obiettivi significa sempre fare delle scelte di valore (ad es., ridurre la dispersione scolastica si fonda sul valore dell'istruzione)
- ▶ **In assenza di condivisione di valori** (fra finanziatori, esperti della progettazione, operatori, valutatori, popolazione target), l'intervento potrebbe essere boicottato
- ▶ **Esempio di attivazione (in diversi passi)** (Europs, 1997) per la condivisione degli obiettivi all'interno di un team.
- ▶ **Avvalersi della collaborazione di un esperto:** obiettivi raggiungibili e non raggiungibili
- ▶ **Obiettivi strumentali o intermedi**
 - ▶ Il loro conseguimento è “strumento” per raggiungere l'obiettivo finale (ad es., Progetto INSIDE (UKE-AMS): peer education)*

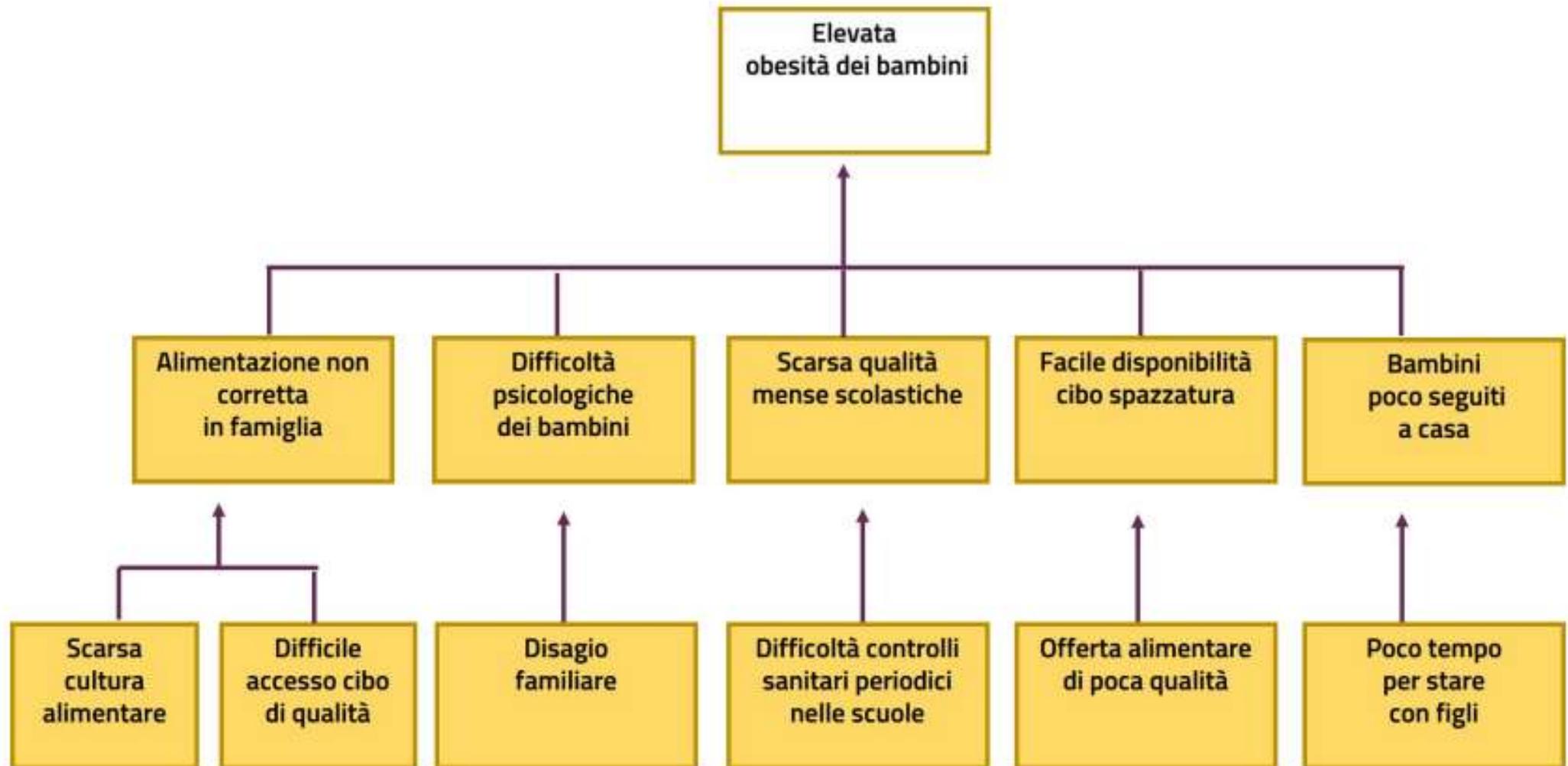
Approfondimento Progetto "INSIDE" (UKE)

WP0 - Coordinamento e gestione amministrativa



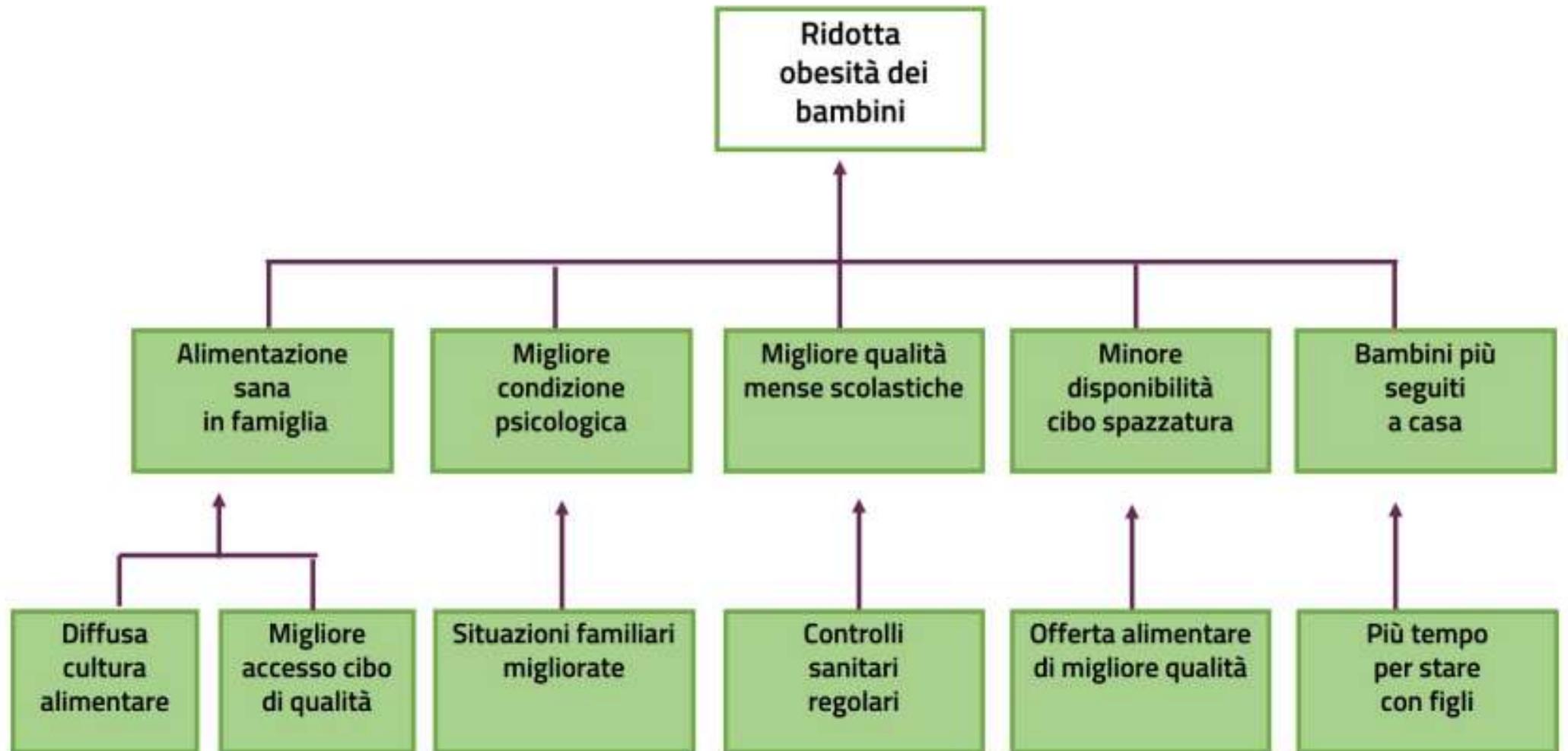
Fare ordine nella problematica: nell'Albero, i singoli problemi sono collocati secondo relazioni di causa-effetto che **vanno dal basso verso l'alto**

Fig. 1 - Albero dei Problemi



È necessario volgere l'Albero dei Problemi in positivo e farlo diventare l'Albero degli Obiettivi (v. Fig. 2). Tecnicamente si tratta di riformulare ogni condizione negativa (problema) in condizione positiva (obiettivo).

Fig. 2 - Albero degli Obiettivi



In questo passaggio è importante però **non confondere gli obiettivi** (descritti come situazioni positive future) **con le attività o le soluzioni necessarie per raggiungerli.**

Ad esempio, se il problema identificato è “scarsa cultura dell’alimentazione” l’obiettivo sarà “diffusa cultura dell’alimentazione” e non “campagna di sensibilizzazione sull’alimentazione”, che rappresenta invece una delle possibili attività (ma non necessariamente l’unica) per raggiungere quell’obiettivo

Approfondimento Strumenti per progettare

- ▶ *Brainstorming*
- ▶ *Focus group*
- ▶ *Mappe concettuali* – rappresentazioni grafiche di concetti, utili per comprendere la complessità o relazioni reciproche, o nessi gerarchici e causali – dal centro una serie di rami che collegano le parole chiave descrittive delle caratteristiche analitiche della tematica o problema che si intende affrontare
- ▶ *Mappe mentali* – simile alle mappe concettuali, ma contraddistinte dall'uso del colore e di immagini per rappresentare iconicamente il significato delle parole
- ▶ *I “sei cappelli” per pensare* – sei punti di vista associati ad un colore, attraverso cui discutere un'idea o una strategia (tutti contemporaneamente lo stesso cappello)

Approfondimento Strumenti per progettare

▶ *Brainstorming*

Per esplorare nuovi problemi e individuare soluzioni innovative in riunioni di gruppo.

Regole

- Identificare il problema in modo chiaro e circoscritto
- Numero componenti: non inferiore a 5, non superiore a 12
- Disposizione in circolo, lavagna, facilitatore e presentazione regole
- Maggior numero di idee possibili, non autocensurarsi, associare e integrare, escludere critiche alle idee prodotte
- Tempo stabilito o fino a esaurimento idee
- Valutazione di quanto emerso (stesso gruppo, altro gruppo, altra cornice temporale, organizzazione delle idee in gruppi omogenei)

▶ Anche individuale (foglio bianco)

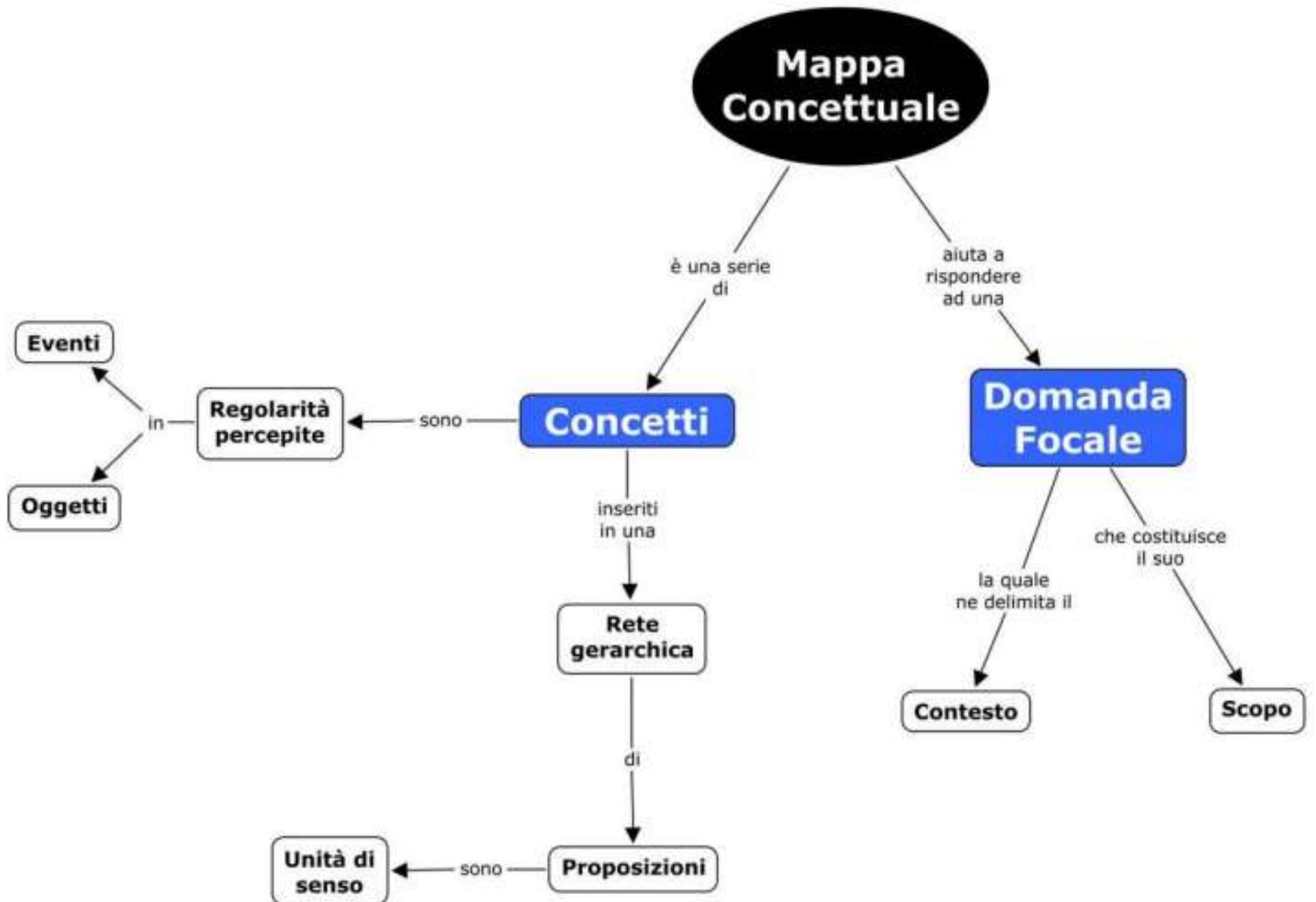
Approfondimento Strumenti per progettare

▶ *Focus group (anche gruppo di discussione focalizzata)*

- “una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità” (Corrao, 2000). Formazione di una visione condivisa dell’oggetto di analisi.

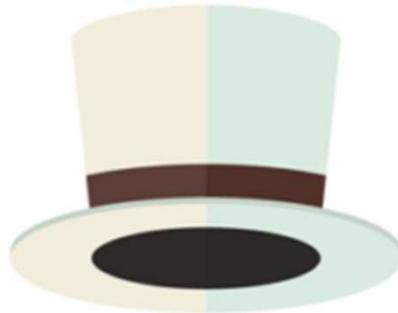
▶ **Regole**

- Componenti: 4-5 (mini-gruppi) oppure 8-10
- Presentazione del moderatore (personale, funzione, modalità di registrazione, argomento)
- Non esistono risposte giuste o sbagliate
- Ascolto reciproco
- Stimoli: verbali (domande, frasi, definizioni, associazioni) o visivi (fotografie, disegni, vignette, filmati)
- Trascrizione integrale o parziale della seduta





Approfondimento - Strumenti per progettare I sei cappelli per pensare



Facts



Benefit



Judgement



Emotion



Ideas



Planning

Bianco (pensiero analitico – fatti e praticabilità delle azioni)

Rosso (pensiero emotivo – sensazioni, intuizioni, percezioni, opinioni)

Nero (pensiero critico – valutazione del rischio, scetticismo sui risultati)

Giallo (ottimismo – miglior scenario possibile)

Verde (creatività, pensiero associativo, nuove idee)

Blu (fare sintesi su quanto emerso nei passaggi precedenti)

4.4 Beneficiari dell'intervento o popolazione bersaglio (o target)

- ▶ **Popolazione** su cui sono attesi i cambiamenti desiderati

- ▶ **Conoscere:**
 - ▶ loro principali caratteristiche socio-demografiche (età, sesso, genere, grado di istruzione, stato civile, professione)
 - ▶ valori, credenze, abitudini
 - ▶ se, quanto e in che modo percepiscono il problema e se desiderano il cambiamento
 - ▶ quante persone sono coinvolte dal problema

- ▶ **Strategia diretta:** persone/gruppi beneficiari sono coinvolte nelle attività previste
- ▶ **Strategia indiretta** (due popolazioni, di cui una bersaglio): la popolazione bersaglio è coinvolta indirettamente
 - ▶ Popolazione non bersaglio che decide se attivarsi nei confronti di quella bersaglio
 - ▶ Popolazione non bersaglio che si attiva sotto supervisione come previsto dal progetto

4.4 Beneficiari dell'intervento o popolazione bersaglio: **contatto della popolazione**

- ▶ Coinvolgimento attivo della popolazione bersaglio attraverso:
 - a) le attività finalizzate al cambiamento coincidono con il contatto (ad es., mass media)
 - b) condizione limitata di libertà di scelta rispetto alla partecipazione (ad es., studenti)
 - c) progetto realizzato all'interno di un servizio (normale prassi di erogazione del servizio)
 - d) utenti dei servizi, ma per altri motivi (ad es., consultorio familiare)
 - e) un servizio/struttura che nasce ad hoc o progetto frutto della collaborazione fra varie strutture



I fase

Sulla base del progetto di intervento ideato nella precedente esercitazione, curare la **stesura di un progetto** curando le **seguenti parti**:

- ▶ **Definizione e analisi del problema**
- ▶ **Identificazione degli obiettivi**
- ▶ **Beneficiari dell'intervento**

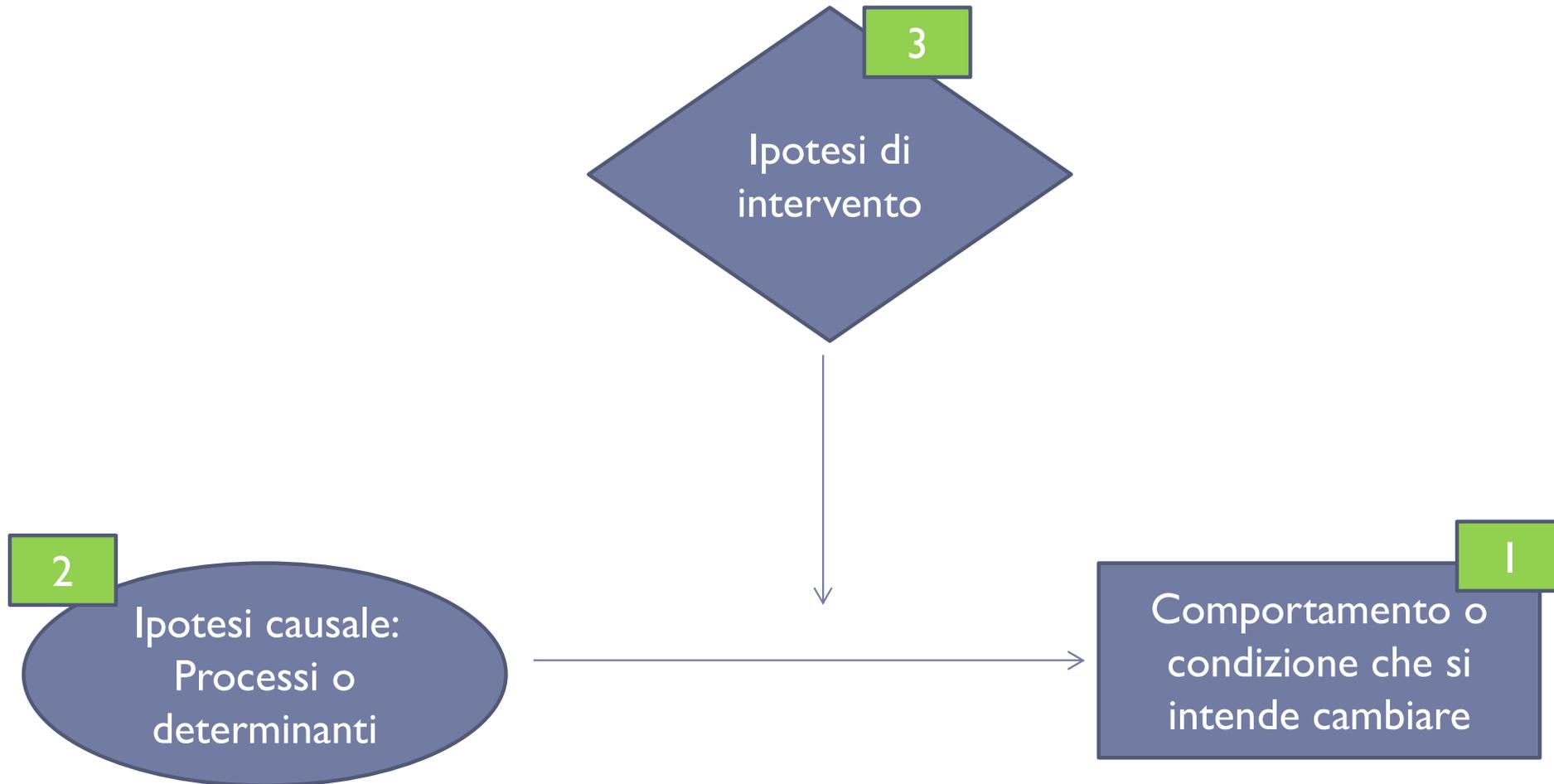


4.5 Modello di intervento e attività

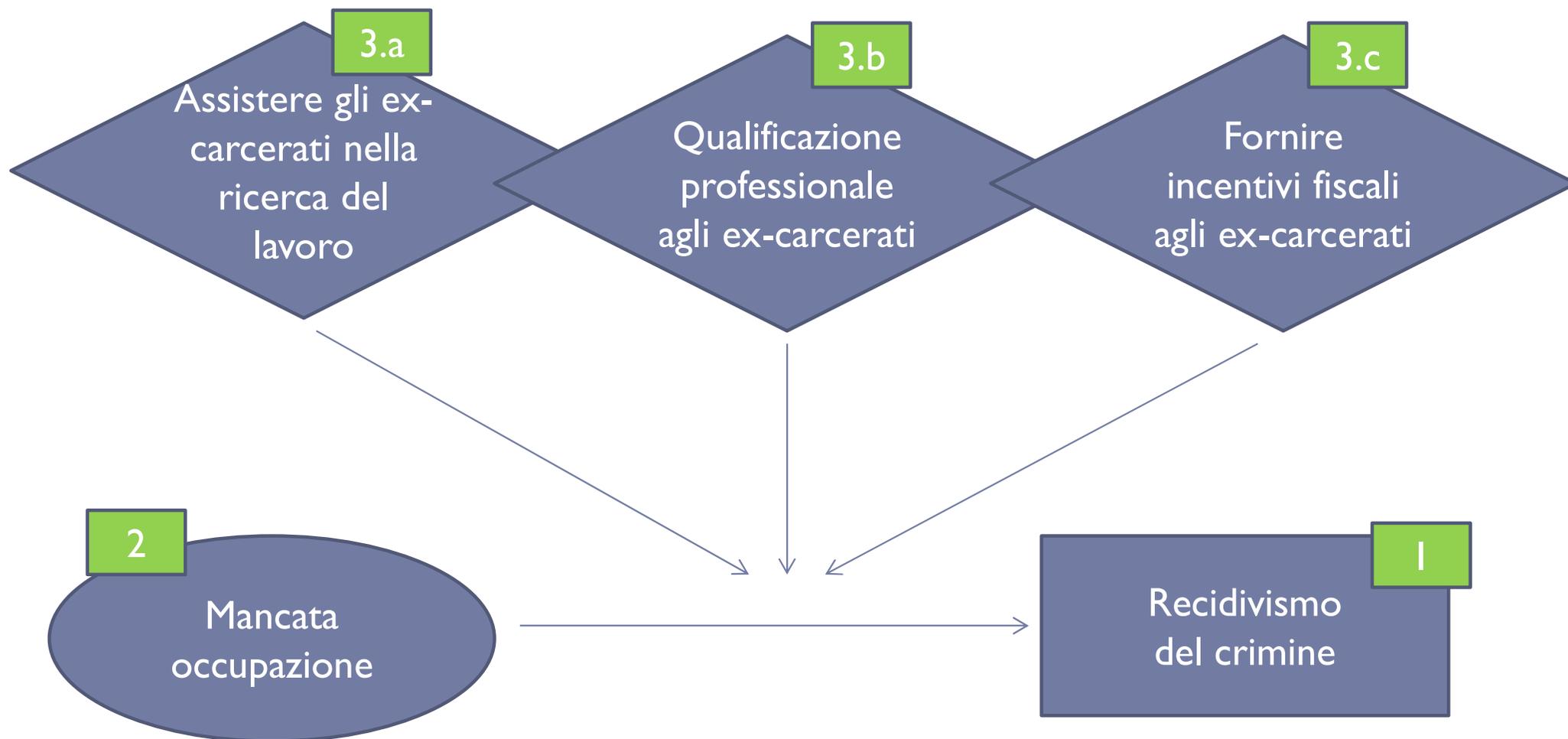
- ▶ **Cosa dovrà essere fatto per ottenere i cambiamenti desiderati nella popolazione target.**
- ▶ Un modello di intervento è “un tentativo di tradurre le conoscenze che riguardano la regolazione, modificazione e il controllo di comportamenti, atteggiamenti, reazioni psico-fisiche o condizioni comunitarie in ipotesi, sulle quali basare le azioni (Rossi e Freeman, 1987, p. 72).
- ▶ **Modello di intervento:**
 - ▶ **Ipotesi causali** – ipotesi di influenza di uno o più processi o determinanti sul comportamento o la condizione che il progetto cerca di modificare
 - ▶ **Ipotesi di intervento e di azione** – “un’affermazione che specifica la relazione fra un progetto, quello che verrà fatto, e il processo o determinante specificata come associata all’ipotesi causale con il comportamento o la condizione che si vuole cambiare” (Rossi e Freeman, 1987, p. 73).



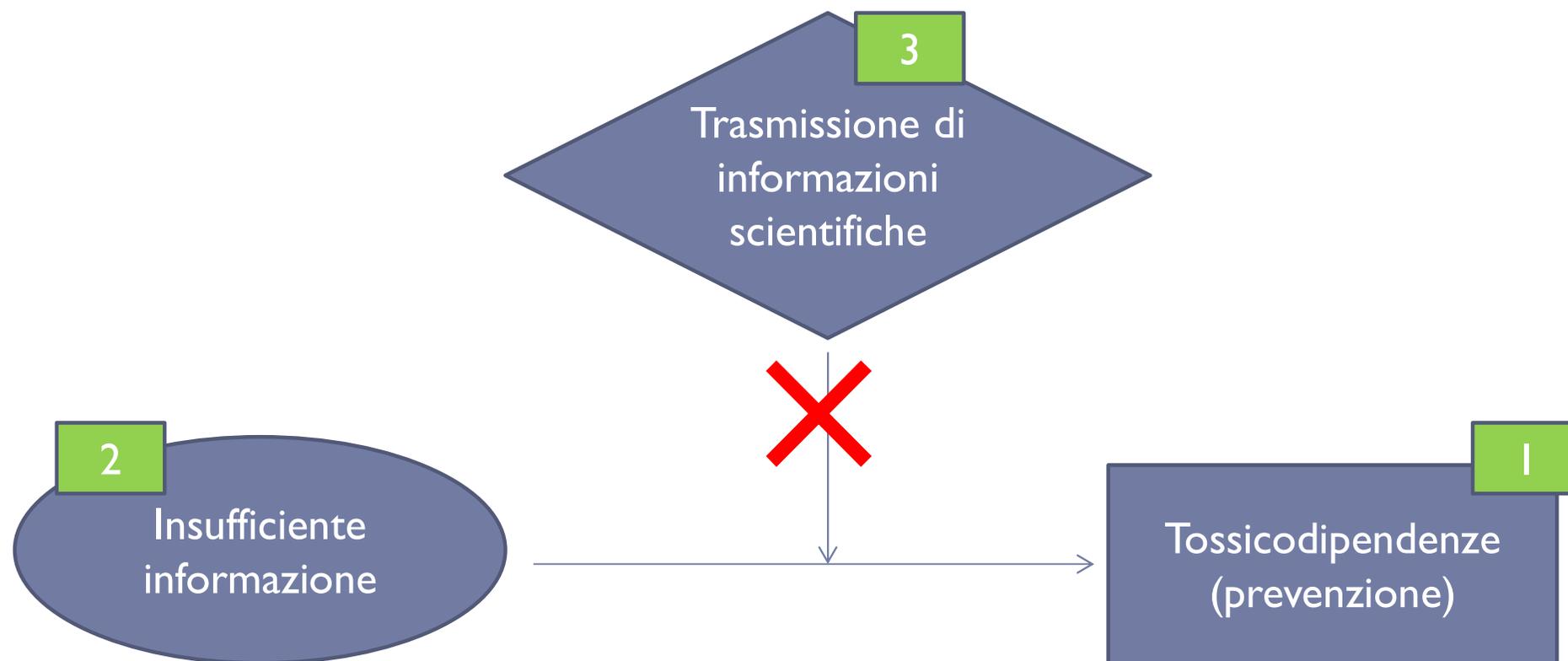
4.5 Modello di intervento e attività



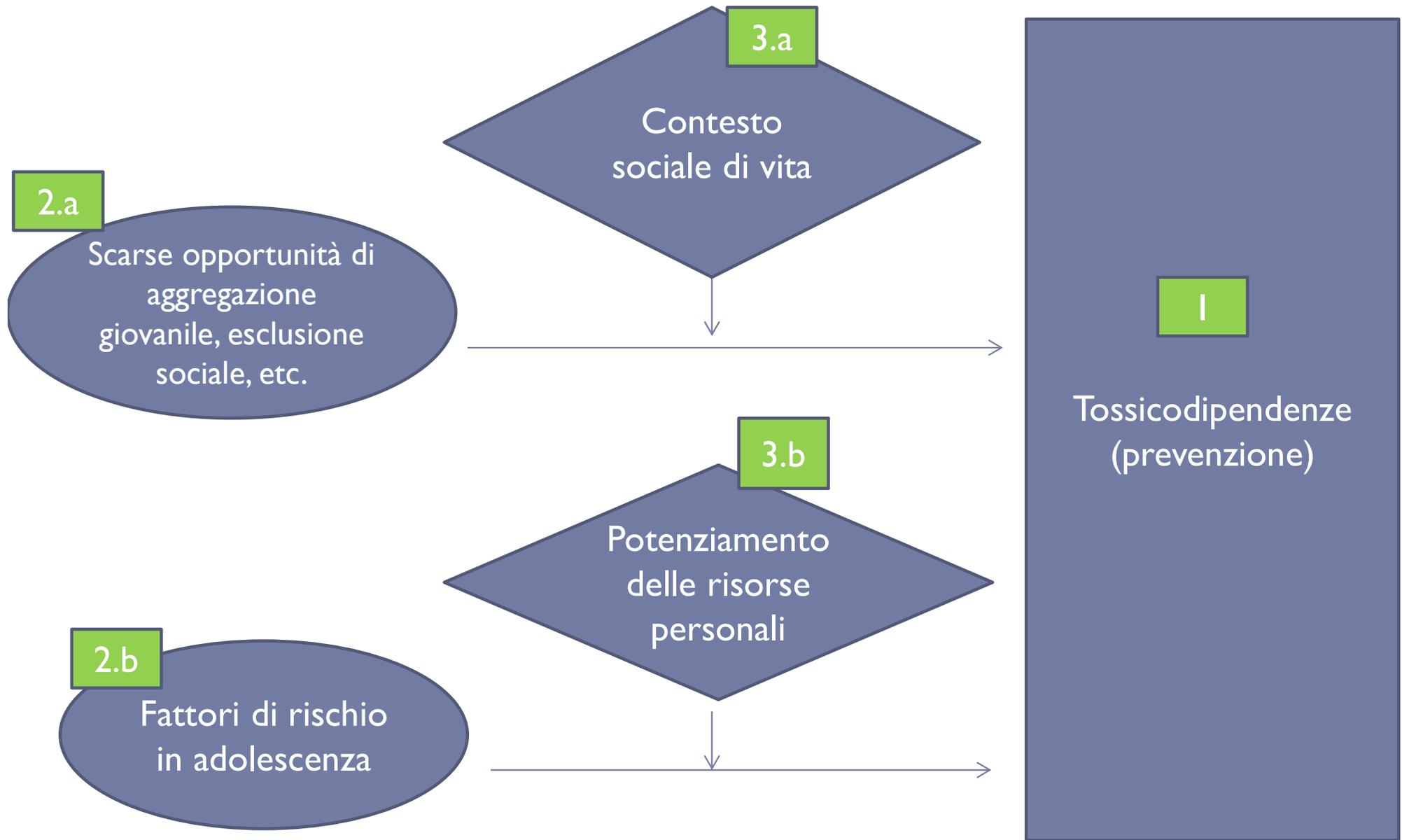
4.5 Modello di intervento e attività



4.5 Modello di intervento e attività



4.5 Modello di intervento e attività



4.5 Modello di intervento e attività

- ▶ Le **ipotesi possono basarsi su** studi sperimentali, su teorie di tipo clinico, sui risultati conseguiti da altri progetti e a volte sull'esperienza accumulata da altri, anche se i risultati non sono stati rigorosamente verificati.

- ▶ Anche se l'analisi del problema elenca **diverse cause**, in fase di scelta del modello di intervento **bisogna esplicitare quale/i di esse si accoglie come punto di partenza per le attività proposte.**

- ▶ **Criteri per scegliere il modello di intervento:**
 - ▶ Efficacia (risultati voluti o sperati)
 - ▶ Fattibilità (quali possono essere messe in pratica)
 - ▶ Vincoli del progetto
 - ▶ Tempi del progetto
 - ▶ Evitare bassa fattibilità (accettazione dai beneficiari, abitudini cultura, condivisione degli altri attori)
 - ▶ Evitare elevati rischi di produrre risultati negativi

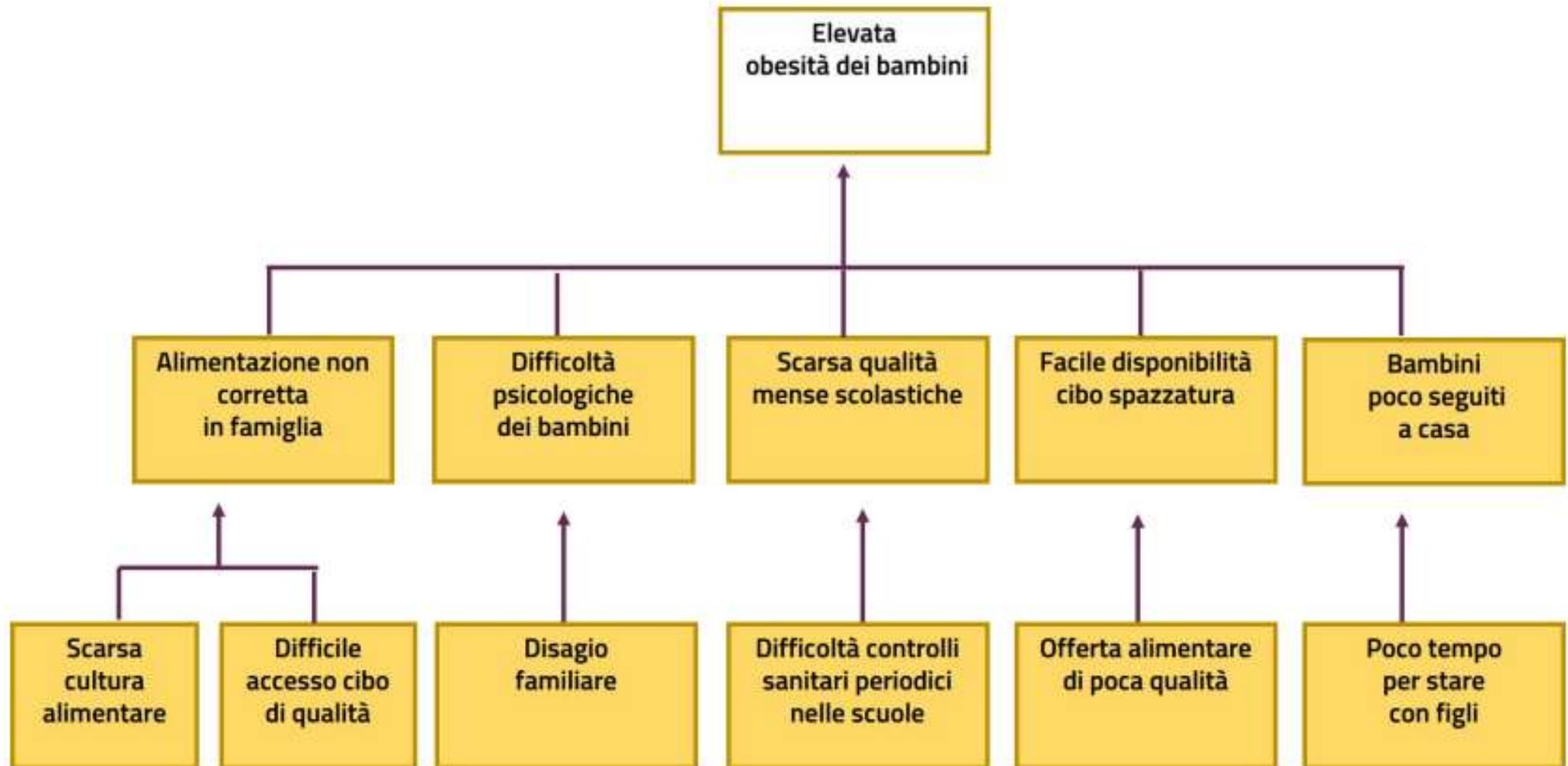


Strategia d'intervento

- ▶ **La scelta di una strategia d'intervento costituisce, molto semplicemente, la “focalizzazione” del progetto su una delle aree dell'albero dei problemi [...].**
- ▶ L'“albero” organizza i problemi emersi dal brainstorming in una gerarchia ben definita.
- ▶ I problemi che hanno una relazione di causa-effetto sono tra loro disposti in verticale e collegati da una freccia.
- ▶ Altri problemi (tra loro disposti in orizzontale e ad una stessa altezza) contribuiscono in modo indipendente e parallelo ad un problema di portata più generale (posizionato più in alto).
- ▶ **L'organizzazione dei problemi sulla base di tali “livelli” e del loro legame causa-effetto è fondamentale per la successiva formulazione del quadro logico e della strategia d'intervento del progetto.**

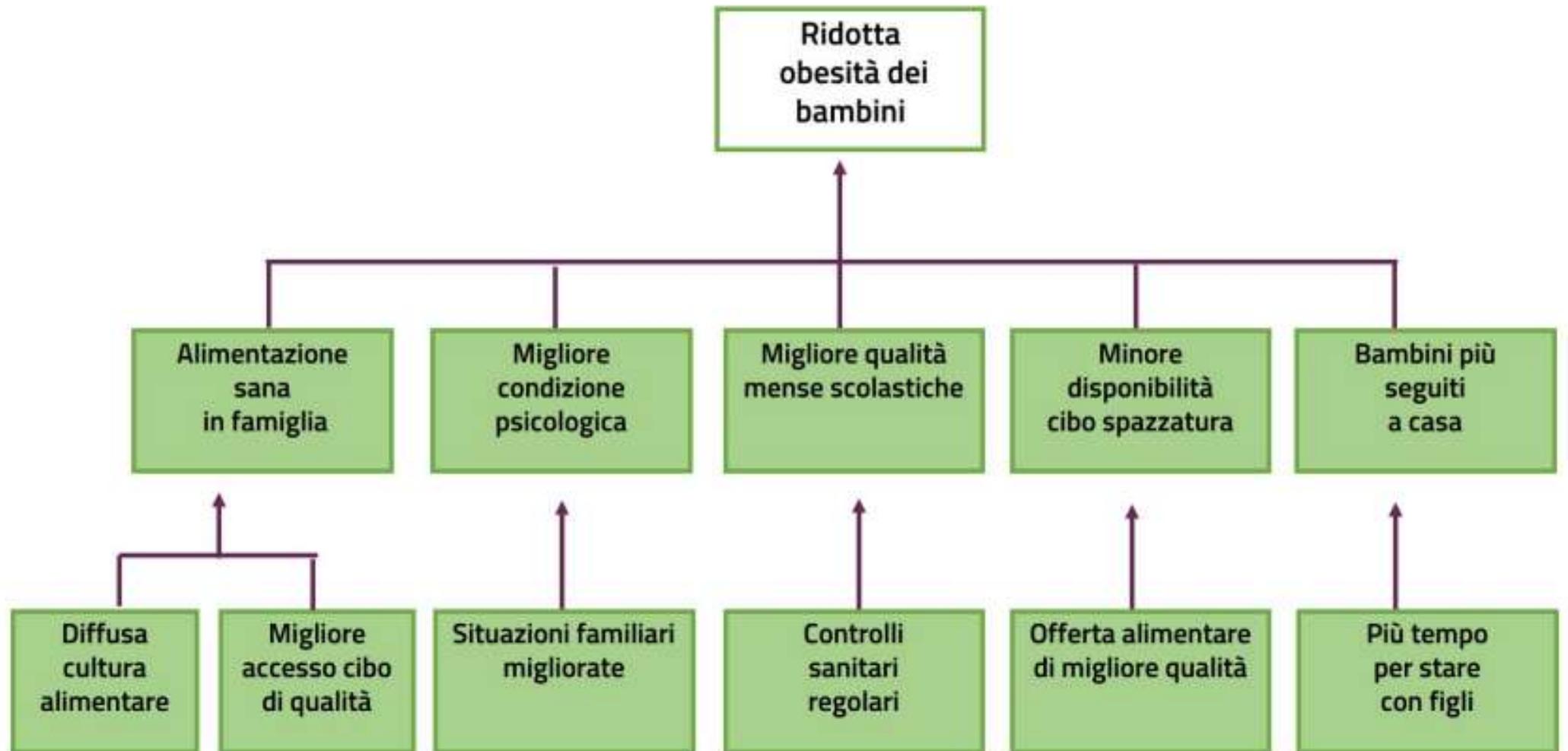
Fare ordine nella problematica: nell'Albero, i singoli problemi sono collocati secondo relazioni di causa-effetto che **vanno dal basso verso l'alto**

Fig. 1 - Albero dei Problemi



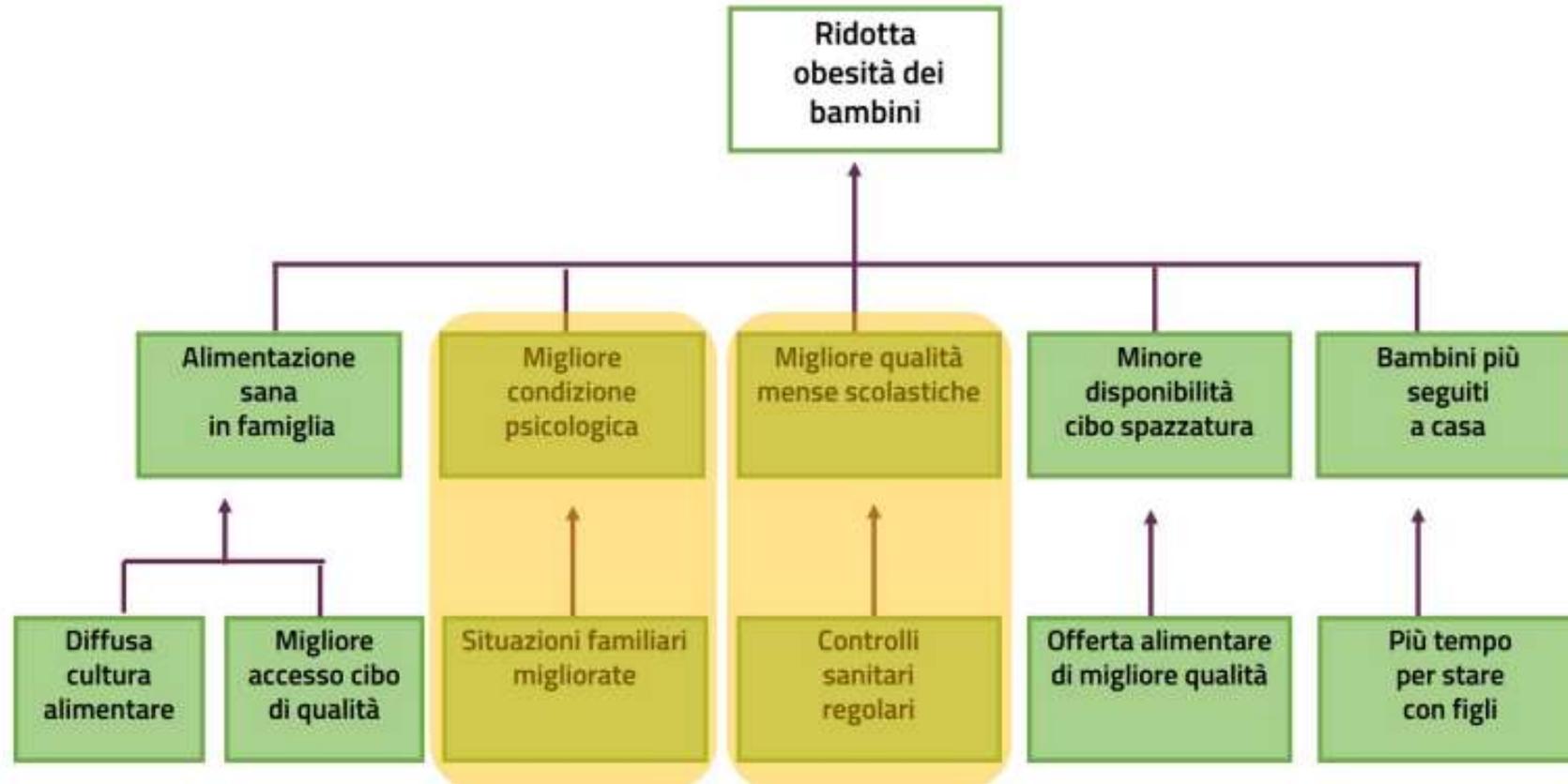
È necessario volgere l'Albero dei Problemi in positivo e farlo diventare l'Albero degli Obiettivi (v. Fig. 2). Tecnicamente si tratta di riformulare ogni condizione negativa (problema) in condizione positiva (obiettivo).

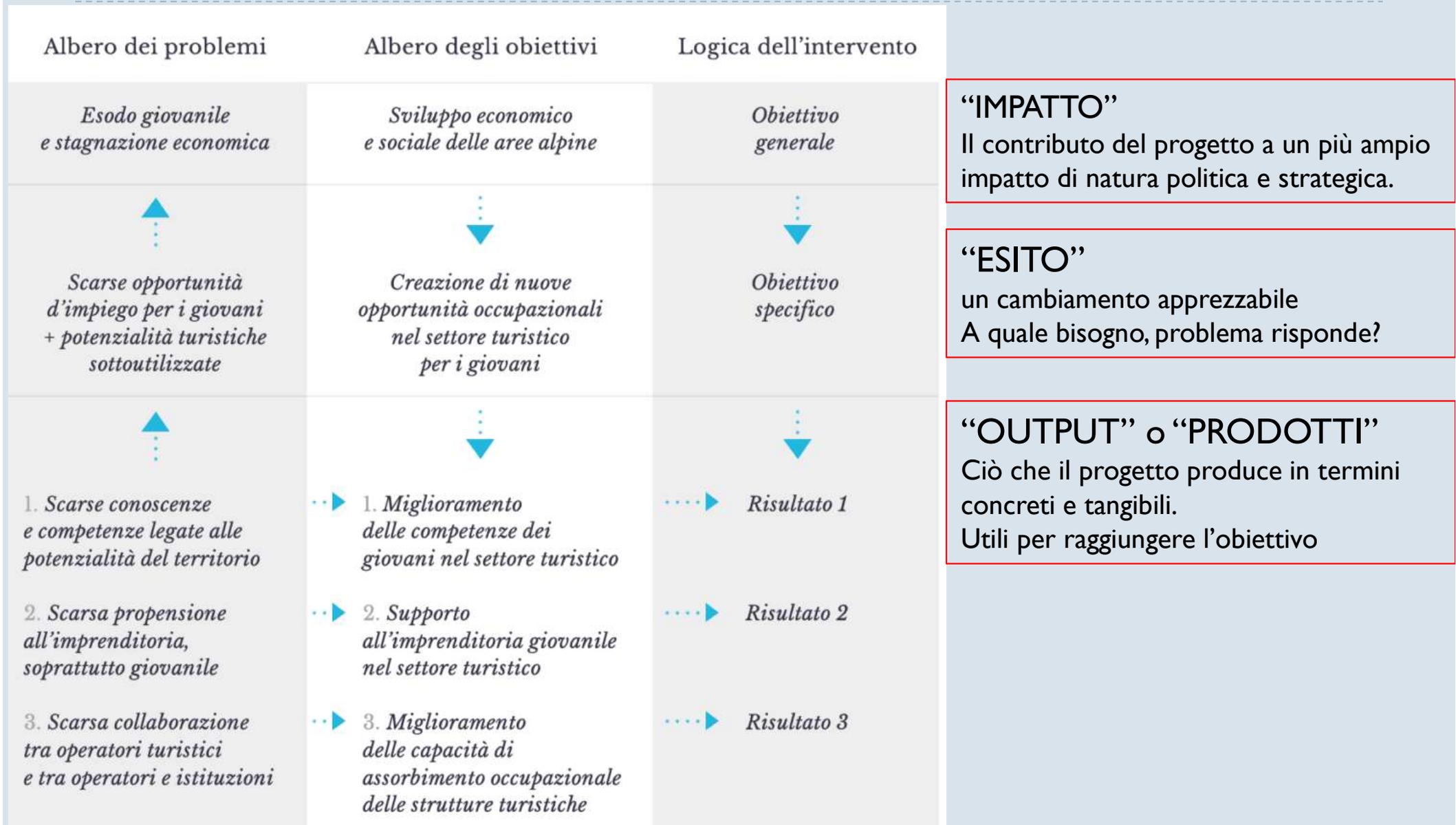
Fig. 2 - Albero degli Obiettivi



Gli obiettivi che nell'Albero sono legati tra loro possono essere raggruppati in aree o ambiti omogenei (cluster). **Gli ambiti sono definiti sulla base delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungere gli obiettivi associati in ciascun ambito.**

Fig. 3 - Definizione degli ambiti di intervento





Logica dell'intervento: ATTIVITÀ

Esempio:

- Corsi in ambito turistico per giovani disoccupati.
- Promozione dell'insegnamento delle lingue, della storia / arte / cultura locale e di competenze imprenditoriali nelle scuole.
- Creazione di schemi di microcredito per nuove attività giovanili nel settore. Disponibilità di help-desk e servizi gratuiti comuni per giovani imprenditori del settore.
- Creazione congiunta di programmi formativi e iniziative di formazione pratica / stage con imprese / associazioni.
- Rafforzamento delle parti sociali del territorio nel gestire la domanda / offerta di lavoro nel settore turistico.

Domande fondamentali da porsi:

Quali attività specifiche sono necessarie affinché il progetto consegua ciascuno dei risultati attesi?

Attraverso quali modalità, con quali risorse e in quali fasi si intende realizzarlo?

4.5 Modello di intervento e attività

- ▶ **Attività principali o primarie:** connesse direttamente al cambiamento nei beneficiari

- ▶ **Attività secondarie:**
 - ▶ necessarie all'avvio del progetto
 - ▶ contatto con la popolazione

- ▶ **Planning o workplane o temporalizzazione:** stabilire i tempi e la sequenza con cui dovranno essere realizzate le diverse attività
 - ▶ organizzazione in **fasi** (per ciascuna titolo, obiettivi, tipologia di intervento, beneficiari, durata)
 - ▶ **Azioni**, ossia **macro-azioni** che sono raggruppamenti di attività rispetto ad un fine unitario (ad esempio, prevedere più azioni da realizzare con diverse attività in diverse annualità)



4.6 Valutazione

- ▶ Nella fase di progettazione è conveniente stabilire **se e con quali modalità** verranno intrapresi percorsi valutativi:
 - ▶ per stimare costi e risorse necessarie
 - ▶ ricerca valutativa sia prima, sia dopo l'intervento

Approfondimento cap. 5 – La valutazione di un progetto di intervento

4.7 Progettazione operativa

- ▶ Sviluppare **un piano per organizzare concretamente le diverse azioni**
- ▶ **Convertire il progetto in una sequenza logica di compiti e azioni: chi deve fare cosa e quando** (attività pratiche, competenze necessarie, tempi, beni strumentali, ecc.)
 - ▶ **Attività di avvio**
 - ▶ **Attività di contatto della popolazione target**
 - ▶ **Attività relative alle modalità di intervento**
 - ▶ **Attività di valutazione**
 - ▶ **Attività di coordinamento**
 - ▶ **Etc.**
- ▶ **Realizzare uno schema temporale (ad es. diagramma di Gantt*)**
- ▶ A completamento di questa, si conosceranno con precisione i mezzi e le risorse necessarie per la realizzazione del progetto



Diagramma di Gantt

Scala temporale

Attività

WBS	NOME ATTIVITÀ	DURATA	INIZIO	FINE	MAGGIO				GIUGNO				LUGLIO				
					18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Fase	28 giorni	03-05-21	30-05-21	■	■	■	■									
1.1	Attività	14 giorni	03-05-21	16-05-21	■	■											
1.1.1	Obiettivo	7 giorni	03-05-21	09-05-21	■												
1.1.2	Obiettivo	7 giorni	10-05-21	16-05-21		■											
1.2	Attività	21 giorni	10-05-21	30-05-21		■	■	■									
1.2.1	Obiettivo	14 giorni	10-05-21	23-05-21		■	■										
1.2.2	Obiettivo	7 giorni	24-05-21	30-05-21			■	■									
2	Fase	63 giorni	31-05-21	01-08-21					■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1	Attività	42 giorni	31-05-21	11-07-21					■	■	■	■	■	■			
2.1.1	Obiettivo	21 giorni	31-05-21	20-06-21					■	■	■						
2.1.2	Obiettivo	21 giorni	20-06-21	11-07-21							■	■	■	■			
2.2	Attività	49 giorni	14-06-21	01-08-21						■	■	■	■	■	■	■	■
2.2.1	Obiettivo	28 giorni	14-06-21	11-07-21						■	■	■	■	■	■		
2.2.2	Obiettivo	21 giorni	12-06-21	01-08-21											■	■	■



4.7 Progettazione operativa

La stesura del budget – progetto economico

- ▶ Tradurre tutte le fasi, le attività, i servizi, i mezzi previsti nel progetto in valore monetario, prevedendo una coerenza tra le diverse voci di spesa
- ▶ La traduzione delle diverse risorse previste nel progetto (umane, gestionali, strumentali, ...) consente di verificare la sua compatibilità con le risorse finanziarie attivabili o attivate.
- ▶ Budget: “un programma di gestione il cui processo di formulazione è lungo e complesso e si compone di più documenti:
 - ▶ Budget dei costi
 - ▶ Budget dei ricavi
 - ▶ Budget degli investimenti
 - ▶ Budget del personale
 - ▶ Budget finanziari
 - ▶ Etc.
- ▶ In progetti cofinanziati da autorità pubbliche: formulario per richiedere il finanziamento



4.8 Congruenza interna al progetto

A mano a mano che si prosegue nella stesura del progetto è necessario tornare indietro e apportare aggiustamenti, cambiamenti, fino ad arrivare a un progetto che deve essere coerente, congruente nelle sue diverse parti.



II fase

In modo coerente con le parti curate nella I fase di questa esercitazione, continuare la stesura del progetto curando le seguenti parti:

- ▶ **Modello di intervento e attività che verranno svolte**
- ▶ **Mezzi, risorse.**