

Come fare un buon progetto partecipato?

UNA PROPOSTA OPERATIVA

Ugo De Ambrogio
Irs, Milano

LUCI E OMBRE DELLA PROGETTAZIONE SOCIALE PARTECIPATA

La programmazione sociale richiede sempre più frequentemente la costruzione di progetti complessi partecipati. Infatti, negli ultimi anni la pianificazione di zona da una parte e, dall'altra, la presenza di soggetti forti che intendono promuovere politiche sociali innovative e sperimentali (per esempio, fondazioni bancarie o di grandi aziende, quali Cariplo, Vodafone, ecc., ma anche le Regioni stesse) attraverso bandi (su coesione sociale, contratti di quartiere, inclusione sociale, ecc.), sempre più frequentemente invitano le agenzie territoriali pubbliche e private a mettersi insieme e a progettare interventi innovativi.

Crediamo che si possa affermare, senza ombra di dubbio che nel quadro attuale "la partecipazione viene proposta come un importante se non decisivo strumento per il miglioramento dell'efficacia delle politiche (sociali) pubbliche" (Fareri, 1998).

Tutto ciò si basa però, operativamente, su un presupposto che a noi sembra un po' illusorio, secondo il quale, nel nostro campo, oggi progettisti e operatori hanno ormai acquisito e consolidato prassi e competenze di progettazione partecipata.

Purtroppo dalla nostra esperienza emerge che così non è. La progettazione partecipata, come è noto, non si improvvisa, richiede l'identificazione di una specifica funzione di regia e di specifiche competenze per praticarla; "non basta mettere le persone intorno a un tavolo perché si produca magicamente una buona progettazione partecipata" (Balducci, 1991).

Chi oggi costruisce e redige progetti partecipati nel sociale, invece, è ancora troppo spesso frenato da enfasi ideologica, improvvisazione e scarso investimento metodologico, tanto da rischiare spesso di dedicare molte energie e tempo in progetti che, alla fine, risultano di enorme fatica per chi li ha costruiti, a causa dei lunghi e macchinosi processi di costruzione, ma spesso sono di scarso valore dal punto di vista contenutistico.

Irs, l'Istituto dove lavoriamo, possiede da tempo un patrimonio metodologico e di pratiche di intervento sul tema della progettazione partecipata ed è stato fin dai primi anni '90 fra i promotori e sperimentatori nel nostro Paese di un approccio innovativo in questa materia:¹ per queste ragioni, nell'articolo che segue ci proponiamo di fornire alcuni suggerimenti metodologici per la realizzazione di progettazioni partecipate, nel sociale, poco dispendiose ed efficaci.

Avendo promosso questa metodologia in diversi ambiti (urbanistico, politiche pubbliche, servizi sociosanitari), ci siamo progressivamente formati la convinzione che oggi, passata la fase di moda dell'approccio (che ha caratterizzato la fine degli anni '90 e i primi anni del millennio), la progettazione partecipata rappresenti un approccio ineludibile perché fondamentale per la costruzione dei progetti sociali e sociosanitari, per ragioni non ideologiche o valoriali, ma essenzialmente metodologiche e contenutistiche.

Il sociale e sociosanitario sono infatti campi di grande complessità, sia per la molteplicità e rilevanza delle dimensioni che concorrono a definirli, sia per la varietà e autonomia dei soggetti che

vi operano, sia infine per i loro continui mutamenti. Tale molteplicità di soggetti comporta delle difficoltà, ma rappresenta anche una potenzialità e una ricchezza da valorizzare. In questo senso, per l'azione progettuale risulta necessario andare oltre le impostazioni di tipo razionale che richiedono un forte controllo conoscitivo e operativo sia dei comportamenti degli attori sia degli effetti di ogni intervento, per assumere logiche incrementali, in cui il progetto si specifica, si valuta e si corregge in corso d'opera, per passi successivi, considerando problemi e azioni nel loro insieme e nelle loro interrelazioni, in una visione in cui la partecipazione diviene una componente essenziale.

Anche per queste ragioni, le normative di settore nazionali (l. 285/97, l. 328/00, ecc.) promuovono la progettazione sociale partecipata: l'idea è di un intenso coinvolgimento degli attori competenti, sollecitandone il coinvolgimento consapevole e attivo affinché questo possa arricchire il processo di progettazione.

Tuttavia, in un campo complesso come quello in esame, con più attori portatori di interessi su progetti sempre più complessi, non sempre sono consolidate le competenze di *social planning* che il lavoro in partenariato e la progettazione partecipata richiedono; spesso infatti assistiamo a processi confusi, nei quali si perpetuano cronicamente errori metodologici e di conduzione che rischiano di rendere inefficienti i gruppi di progettazione e di finire con il produrre progetti scadenti e con il demotivare i partecipanti.

Secondo la nostra esperienza, invece, è essenziale costruire insieme il progetto e il consenso al progetto, ovvero costruire senso di appartenenza nei partecipanti verso le idee e i percorsi da realizzare, perché le scelte effettuate possano essere efficaci, realizzarsi cioè senza incontrare eccessive resistenze e opposizioni.

In questa direzione una progettazione partecipata, impostata correttamente dal punto di vista metodologico, rappresenta una specifica modalità per la trattazione di problemi e la costruzione di progetti di sviluppo di una politica sociale o sociosanitaria. Si tratta, infatti, di promuovere uno stile di intervento capace di coinvolgere attivamente un vasto numero di attori che, integrandosi reciprocamente, possono fornire una maggiore ricchezza e qualità alla progettazione.²

Infatti solo il coinvolgimento attivo

Note

¹ Cfr., fra i diversi contributi, Balducci, Ielasi, Ranci Ortigosa, 1995.

di soggetti portatori di capacità ed esperienze diversificate riuscirà a proporre risposte originali e creative ai bisogni, evitando il rischio di replicare modelli standardizzati (generalmente inefficaci nel trattamento di problemi complessi e delicati, sfuggenti a una definizione di routine), e questo appare un elemento di grande rilevanza nella costruzione di progetti con caratteristiche sperimentali e innovative.

Dunque una solida struttura metodologica consente alla progettazione partecipata di essere efficace, di rappresentare per il processo di progettazione quella “base sicura” intorno alla quale mobilitare le risorse e le competenze degli attori, e convogliarle verso i contenuti progettuali; una solida struttura metodologica è anche l’opportunità per arginare alcuni rischi, o trappole, che l’applicazione della partecipazione ai processi di progettazione può comportare, come ad esempio la possibilità di essere facilmente manipolati, o strumentalizzati, a favore degli interessi specifici e impliciti dei soggetti più potenti di un *setting* partecipativo. Un contesto partecipativo è, infatti, normalmente caratterizzato dalla presenza di interessi specifici e da un’ineguale distribuzione di potere e di conoscenze. Se ben condotto, il processo che scaturisce da tale contesto può corrispondere a un percorso di costruzione positiva del consenso, che rimette in gioco e ridiscute profondamente gli interessi e i valori portati da ciascun partecipante.

Per queste ragioni, in questo articolo proponiamo, sulla scorta di una serie di nostre esperienze di conduzione di percorsi progettuali partecipati, alcune riflessioni metodologiche, che speriamo possano essere utili ai molti conduttori di gruppi progetto verso la realizzazione di progettualità efficaci. Non si tratta, ovviamente, di una ricetta né di una proposta “chiavi in mano” e neppure dell’unica strada che riteniamo possibile, è semplicemente una fra le diverse strade praticabili della quale abbiamo verificato l’efficacia in più esperienze.³

SUGGERIMENTI METODOLOGICI PER IL CONDUTTORE/REGISTA DELLA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

Le molte esperienze fin qui condotte in un campo complesso come la progettazione sociale espongono, infatti, il conduttore/regista del processo (*social planner*), anche se preparato dal punto di vista contenutistico, a numerosi rischi.

Per esempio, nei processi di coinvolgimento degli attori si registrano frequentemente alcuni ostacoli e criticità;

fra questi uno di quelli maggiormente ricorrenti riguarda la definizione del “potere decisionale” e della responsabilità programmatica da attribuire agli attori.

Spesso accade che in molte esperienze i conduttori sottovalutino questi aspetti e non esplicitino chiaramente ai partner le specifiche funzioni richieste, lasciando una notevole ambiguità rispetto alle effettive aspettative che si attribuiscono a ciascun partecipante.

Noi riteniamo invece che un atto indispensabile e propedeutico all’avvio di un gruppo-progetto sia la definizione di un “contratto”⁴ bilaterale fra conduttore e ciascun partecipante, all’interno del quale si possa concordare il comune obiettivo di lavoro e, partendo dalle aspettative di ciascuno, il ruolo che verrà ricoperto all’interno del gruppo e i relativi compiti e responsabilità; sarà inoltre opportuno determinare i tempi e i carichi di lavoro, cosicché ciascuno si presenti al gruppo con le idee chiare su quale contributo potrà dare al lavoro e di quale intensità.

Nelle nostre esperienze dove questo aspetto non è stato sufficientemente affrontato i problemi si sono moltiplicati. Infatti una chiara distinzione dei diversi tipi di coinvolgimento degli attori nei processi partecipativi appare cruciale per la buona progettazione.

Fareri (1998) opera un’interessante distinzione metodologica fra partecipazione “vera e propria”, con attribuzione di potere decisionale a tutti i soggetti coinvolti, e partecipazione consultiva; si tratta di una distinzione che, nella fase di definizione del contratto, è opportuno considerare, esplicitare e negoziare; nel secondo caso, infatti, non si attribuisce al soggetto “potere decisionale” in merito al processo di programmazione, egli è però considerato un esperto il cui parere è prezioso ai fini della programmazione, che però viene decisa da altri, in una sede diversa da quella della consultazione.

Nelle nostre esperienze abbiamo spesso riscontrato che tale questione ha provocato problemi laddove non è stata sufficientemente esplicitata e contrattata. Infatti, quando un “regista” di un processo di progettazione ha, per esempio, proposto chiaramente di consultare il responsabile di un’associazione o cooperativa, riconoscendolo come esperto e testimone privilegiato del tema oggetto di progettazione, quest’ultimo si è di solito sentito gratificato dalla richiesta e ha offerto il suo pieno contributo. Quando viceversa si è chiesto a un soggetto (pubblico o del privato sociale) di partecipare a un tavolo, illudendolo di avere potere decisionale e poi, in corso

d’opera, questi si è reso conto di essere semplicemente consultato e che le decisioni erano state prese altrove, da altri, è finito con il sentirsi manipolato e, dunque, difficilmente ha poi rappresentato una risorsa attiva per il proseguimento del processo progettuale. Va pertanto tenuto presente che la partecipazione applicata alla progettazione, se non correttamente chiarita e progressivamente contrattata dal conduttore/regista può rappresentare anche un boomerang per le future *partnership* e, alla lunga, può provocare più danni che vantaggi.

Dunque, sintetizzando, una buona strada da seguire per il conduttore dei processi di progettazione partecipata può prevedere di:

1. Identificare correttamente gli attori da coinvolgere specifici di ogni contesto, avendo chiaro il campo e il livello d’azione. Il processo di progettazione partecipata ha infatti il suo fulcro in un gruppo di progettazione costituito da persone rappresentative delle diverse tipologie di attori interessati al progetto. Individuare gli attori coinvolti significa soprattutto avere presente la posta in gioco per ciascuno di essi, le loro reti di relazione e la loro influenza reciproca.
2. Chiarire e “contrattare” con ciascuno di loro la partecipazione richiesta in termini di ruolo, tempo da dedicare alle riunioni, investimento extra-riunioni.
3. Predisporre uno schema concettuale del processo sufficientemente elastico, ma anche sufficientemente definito nel far comprendere a tutti i passaggi chiave. Balducci (1991) chiama questo schema il meta-progetto di progettazione partecipata. Le esperienze condotte ci suggeriscono che questo è un passaggio fondamentale.
4. Predisporre nel meta-progetto momenti di valutazione del percorso e progettare nel dettaglio l’organizzazione del lavoro per la fase successiva.
5. Verificare che siano preordinati, prima e durante il lavoro, tutti i supporti informativi finalizzati a mettere gli attori in condizione di pari opportunità, cioè di condividere una base di conoscenze comune.

UN PERCORSO IN 10 TAPPE

Posti tali indirizzi ci sembra opportuno domandarsi come articolare i percorsi di progettazione partecipata.

Balducci, Ielasi e Ranci Ortigosa, in un bel testo del 1994 propongono i seguenti passaggi metodologici fondamentali.

1. Identificazione e coinvolgimento degli attori, come sopra indicato, individuando fra di essi quali costituiscono il gruppo traente e attribuendo le diverse funzioni e responsabilità.

2. Definizione del problema: ciascuno dei membri di un gruppo di progettazione parte da una propria idea del problema e delle risposte a esso adeguate; lavorare collettivamente significa far interagire le diverse idee e immagini, scomporre i problemi, slegarli dalle soluzioni precostituite. Nel momento in cui si è collettivamente in grado di definire consensualmente, si è effettuato un importante passo del percorso progettuale.

3. Definizione delle strategie alternative per trattare il problema: esplorazione delle alternative in campo per trattare i problemi in precedenza definiti; in questa fase del lavoro si valutano comparativamente, anche in modo strutturato, le alternative in termini di costi e di benefici offerti.

4. Costruzione di accordi su progetti, attraverso opportune negoziazioni fra esigenze e posizioni diverse e analisi di fattibilità tecnica delle alternative sulle quali ci si sta orientando.

5. Progettazione della fase di realizzazione dei progetti: definizione della fase di realizzazione, individuazione del percorso di attuazione e degli attori che debbono essere mobilitati per renderlo realizzabile; messa a punto di un disegno di auto-valutazione del progetto funzionale a identificare chiaramente criteri e indicatori utili a riconoscere i risultati attesi e i processi finalizzati alla realizzazione di tali risultati.

A noi questi sembrano passati ancora oggi molto validi, ai quali ci sentiamo di aggiungere un sesto:

6. Analisi dei risultati delle esperienze e proposte di riorientamento o di estensione sulla scorta delle valutazioni realizzate.

Come si diceva in apertura, il "mercato" del sociale richiede sempre più frequentemente la costruzione di progetti complessi partecipati, e noi, come facilitatori e consulenti, siamo sempre più frequentemente chiamati a condurre percorsi con molti attori coinvolti.

In questo contesto, abbiamo più volte sperimentato gli indirizzi metodologici sopra citati e ne abbiamo operativamente dedotto un percorso strutturato in dieci diverse tappe.

Si tratta di un percorso che abbiamo avuto occasione di sperimentare in più esperienze di progettazione complessa e riteniamo di proporlo non perché sia ottimale, ma semplicemente perché ci ha dato fino a oggi buoni esiti.

Le tappe ovviamente devono essere condotte da un regista della progettazione, che è essenziale sia riconosciuto da tutti i partecipanti in questo ruolo.

È utile che il regista mantenga costantemente una doppia attenzione: al mandato progettuale e al gruppo di

lavoro, e pertanto utilizzi tale struttura di progetto in modo elastico e complementare con le proprie competenze di conduttore di gruppi, facilitatore di processi comunicativi, integratore di competenze.⁵

Le prime quattro tappe sono propedeutiche all'avvio dei gruppi di progetto, le successive si svolgono in specifici incontri dei gruppi stessi.

1. Prima tappa propedeutica. La prima ideazione

Ogni progetto nasce sulla base di uno stimolo, di un desiderio, di un'intuizione proposta o promossa da qualcuno (cfr. Leone Prezza, 1999). Il regista del processo progettuale deve intercettare lo stimolo/desiderio/intuizione e trasformarlo in una prima idea progettuale, ovvero mettere a fuoco il bisogno o desiderio in ordine al quale si vuole progettare e costruire un'ipotesi di possibile cambiamento atteso, ovvero di miglioramento della condizione di bisogno o di soddisfazione del desiderio.

A questo punto si è in possesso di una prima idea progettuale, ovvero di una finalità e di un cambiamento atteso che, anche se riorientabile con i partner nelle fasi successive, rappresenta una prima base su cui discutere, accordarsi, appoggiarsi.

2. Seconda tappa propedeutica. Identificazione e coinvolgimento degli attori e declinazione dei termini per i contratti di partecipazione (attivazione)

Si tratta di realizzare colloqui e/o interviste individuali in profondità con i referenti di ciascun soggetto od organizzazione candidata a essere partner, al fine di:

- illustrare l'idea progettuale, fornendo gli opportuni chiarimenti su finalità, possibili obiettivi operativi e processi di costruzione;
- accogliere le aspettative di ciascuno in ordine all'idea di progetto, registrando anche le eventuali perplessità e incertezze presenti e raccogliendo suggerimenti per affinare e/o riorientare l'idea iniziale;
- declinare i termini del contratto di partecipazione di ciascun partner al progetto, ovvero le competenze che può mettere in campo, i suoi interessi specifici, le funzioni e i compiti che potrebbe assolvere e precisare che cosa lui potrà aspettarsi dal promotore e dagli altri partner.

3. Terza tappa propedeutica. Definizione del meta-progetto

Sulla base dell'idea progettuale e delle aspettative e disponibilità emer-

Note

2 L'esperienza di Irs ci porta a sottolineare che lo stile della progettazione partecipata segna oggi una significativa differenza rispetto a precedenti esperienze, pur importanti ma datate, di carattere più ideologico: l'argomento principale che porta, oggi, ad adottare uno stile connotato dal coinvolgimento nel processo di conoscenza e decisione di un'ampia gamma di soggetti consiste nella sua maggiore efficacia, in ordine alla mobilitazione e alla convergenza di tutte le possibili risorse per l'effettivo perseguimento delle finalità assunte e degli obiettivi in cui sono state declinate. In questo quadro, Irs, nella sua esperienza, ha verificato che la progettazione partecipata, correttamente impostata, serve a migliorare le potenzialità del processo progettuale. I vantaggi della progettazione partecipata, rispetto ad altri approcci, si possono riassumere nel miglioramento dell'efficacia dovuto a una maggiore vicinanza fra destinatari degli interventi e decisori. Tale vicinanza aumenta le possibilità di costruire ipotesi di lavoro e percorsi progettuali più ricchi e più adeguati ai problemi e alle domande sociali. In questo quadro, la progettazione partecipata è, in particolare: la strada opportuna per favorire l'innovazione attraverso l'interazione fra diverse competenze; una sfida al paternalismo amministrativo e professionale, concepito in termini di separazione rigida fra chi progetta e chi è oggetto di intervento; un'opportunità che consente di trattare in modo integrato diverse dimensioni di processi complessi; una modalità che favorisce il negoziato quando si determinano conflitti di interesse o di modalità di definizione e strutturazione dei problemi, con l'esplicitazione dei conflitti e il loro trattamento pubblico; una prassi che sviluppa nei partecipanti senso di appartenenza nei confronti del percorso di progettazione; un'esperienza che favorisce l'integrazione di conoscenze e competenze diverse, laiche e professionali (cfr. Balducci, 1991).

3 Fra le esperienze che abbiamo condotto seguendo questi suggerimenti metodologici, la più significativa è stata quella denominata "Facilitatori del metodo", all'interno del Progetto Intercultura promosso dalla Fondazione Cariplo negli anni 2007 e 2008.

Ringrazio i colleghi che con me hanno sperimentato in più esperienze la conduzione e l'accompagnamento di gruppi di progettazione partecipata e hanno contribuito alla messa a punto dei suggerimenti presentati di seguito; si tratta di: Francesca Merlini, Enrica Bianchi, Ariela Casartelli, Carla Dessi, Cristiano Morati, Diletta Cicoletti, Francesco Di Cio, Grazia Macchieraldo, Elisabetta Dodi, Cecilia Guidetti, Valentina Ghetti.

Un'altra strada interessante ed efficace che invitiamo ad approfondire è quella nota proposta dalla Comunità europea e definita *Project Cycle Management* che sviluppa l'azione progettuale partecipata secondo la cosiddetta "Gestione del ciclo di progetto". L'idea di fondo che ispira tale approccio è quella di predisporre sin dall'inizio proposte progettuali che includano le vere esigenze/problemi dei destinatari degli interventi; a tal fine i beneficiari/destinatari intervengono o sono coinvolti anche nella fase di prima identificazione dei progetti. I protagonisti della programmazione che si vengono a identificare sono: *i decisori politici*, ovvero i portatori, sulla base del mandato dei cittadini, di valori e di linee programmatiche; *gli esperti*, ovvero i portatori di un *know-how* tecnico-specialistico e orientati a fornire soluzioni; *i beneficiari e gli altri attori coinvolti* (attori-chiave o *stakeholder*), ovvero i portatori di problemi e/o bisogni insoddisfatti. Per ulteriori dettagli e approfondimenti in merito si rimanda alla lettura del documento redatto dalla Commissione europea (European commission, DG VIII, 1993, traduzione italiana "Project Cycle Management, Manuale per la formazione", Formez, *Strumenti*, 4, 2002), e al lavoro di Federico Bussi (2001).

4 Il termine "contratto" è qui considerato nell'accezione che ne dà l'analisi transazionale, ovvero come "esplicito impegno bilaterale per un definito corso d'azione".

5 In un altro articolo, parlando delle funzioni del *social planner*, abbiamo avuto occasione di approfondire le competenze richieste al conduttore, sottolineando che il *social planner*, oltre a competenze metodologiche, è importante che abbia anche "sensibilità e attenzioni come facilitatore dei processi comunicativi fra i diversi attori in campo, come conduttore di gruppi di lavoro, come mobilitatore di competenze e integratore di risorse" (De Ambrogio, 2006).

se dalle interviste individuali, il regista definisce il “meta-progetto” di lavoro, ovvero la composizione del gruppo-progetto, il numero degli incontri da realizzare, gli obiettivi da raggiungere in ciascuno di essi, il *setting* e le regole comuni di partecipazione (quello presentato nelle prossime tappe è, di fatto, una proposta di meta-progetto per un processo di costruzione di un progetto sociale).

4. Quarta tappa propedeutica. Prima analisi del contesto e del bisogno

Tale tappa prevede di recuperare (attraverso le interviste sopra citate) e di analizzare i materiali preesistenti di ricerca e analisi del contesto territoriale, che potranno rappresentare la base per l'analisi dei bisogni che il gruppo progetto realizzerà nel corso dei primi incontri.

5. Primo incontro del gruppo di progetto. Definizione comune del problema e costruzione di un contratto di lavoro

Il primo incontro avrà lo scopo di restituire e verificare le informazioni di contesto conosciute, proporre le definizioni base (linguaggio comune) fornite dal mandato progettuale (per esempio, linee guida di un bando), trasformare le aspettative individuali (ricavate dalle interviste) in un contratto di lavoro di gruppo che contenga una comune definizione del campo progettuale (conferma o riorientamento dell'idea progettuale, comune definizione del problema), e gli impegni di partenariato sui quali le diverse organizzazioni coinvolte decideranno di lavorare.

6. Secondo incontro. Definizione delle strategie alternative per trattare il problema

In tale incontro si condividerà un'analisi dei bisogni del contesto e, connettendola con l'analisi delle risorse preesistenti, si incominceranno ad annotare le possibili piste di lavoro emergenti. Successivamente si identificheranno le priorità progettuali (coerenti anche ai criteri proposti da bando o committente), considerando i confini dell'intervento e le metodologie proponibili (per progetti complessi o gruppi particolarmente numerosi questa tappa potrà richiedere anche due incontri).

7. Terzo incontro. Costruzione di accordi su proposte

Nel terzo incontro si arriverà a prime decisioni collegiali (anche con l'ausilio tecniche specifiche che favoriscono la presa di decisioni), si attribuiranno

compiti per meglio articolare le proposte fin qui abbozzate e si attribuirà a qualcuno il compito di stendere in bozza, rivedibile, la prima parte del progetto (finalità generale, obiettivi specifici frutto dell'analisi di contesto, *target*); tale bozza potrà essere validata dal gruppo all'inizio dell'incontro successivo.

8. Quarto incontro. Progettazione della fase di realizzazione dei progetti

Nel quarto incontro si lavorerà anche in sottogruppi, verso l'identificazione di *target* precisi, azioni, percorsi di attuazione e degli attori che devono essere mobilitati, precisando anche gli *output* e i carichi di lavoro previsti per ciascun attore e identificando delle voci di costo per ciascuna azione.

Questo lavoro potrà essere avviato nel quarto incontro e, se non esaurito, potrà continuare come “compito a casa” per piccoli sottogruppi, che in questo modo redigeranno le diverse parti della bozza di progetto (per progetti complessi o gruppi particolarmente numerosi anche questa tappa potrà richiedere più incontri).

9. Quinto incontro. Messa a punto di un disegno di auto-valutazione

Nel quinto incontro dovranno anche essere condivisi dimensioni e criteri di valutazione del progetto (anche ipotizzando gli strumenti e le fonti informative che consentiranno la realizzazione della valutazione)⁶ e poi saranno, per sottogruppi, attribuiti dei compiti:

- per definire con maggiore dettaglio indicatori e strumenti valutativi;
- per definire strategie di comunicazione interna ed esterna;
- per proporre un'ipotesi di *budget* complessivo del progetto sulla scorta delle ipotesi fatte precedentemente.

10. Sesto e ultimo incontro. Costruzione analitica del budget e revisione complessiva dell'intero progetto

A questo punto il progetto dovrebbe essere del tutto abbozzato, si tratta di comporlo, discutere i passaggi critici, verificare il consenso, introdurre riorientamenti migliorativi, “confezionarlo”, prevedendone anche il preciso *budget* e la precisa tempistica.

L'indice di massima di ogni documento progettuale potrà essere simile al seguente:

- a. Definizione e analisi del problema e individuazione della finalità generale.
- b. Identificazione degli obiettivi.
- c. Identificazione dei destinatari (*target*).

- d. Attività previste e tempistica.
- e. Metodologia di intervento.
- f. Disegno di auto-valutazione.
- g. Risorse e mezzi necessari.
- h. Importo richiesto per la realizzazione del progetto.

Ciascuno degli otto punti indicati potrebbe costituire un paragrafo del documento di progetto, che rappresenterà il prodotto della progettazione partecipata; in particolare va sottolineato che il punto *h*, ovvero l'importo richiesto per la realizzazione del progetto, dovrà essere precisamente dettagliato secondo modalità che potranno poi consentire, in fase di attuazione, un preciso rendiconto.

Ci auguriamo che la proposta operativa qui presentata, frutto del nostro lavoro sul campo, possa essere di aiuto ai *social planner*, non per irrigidire la creatività loro e dei loro partner, ma anzi al contrario, per fornire al processo progettuale una cornice solida che consenta ai progettisti di liberare la propria creatività e mettere al servizio del progetto energie, intuizioni e competenze.

Bibliografia

- Balducci A., *Disegnare il futuro*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- Balducci A., “Il metodo: la progettazione partecipata”, in Balducci A., Ielasi P., Ranci Ortigosa E., *Ci sarà una casa*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Balducci A., Ielasi P., Ranci Ortigosa E., *Ci sarà una casa*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Battistella A., De Ambrogio U., Ranci Ortigosa E., *Il Piano di zona*, Carocci Faber, Roma, 2004.
- Bezzi C., “Aspetti metodologici del coinvolgimento degli attori sociali nella cosiddetta ‘valutazione partecipativa’”, *Rassegna italiana di valutazione*, 13, 1999.
- Bezzi C., *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Bussi F., *Progettare in partenariato*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- De Ambrogio U., “La valutazione partecipata nei servizi sociali: la descrizione di un approccio attraverso alcuni esempi concreti”, *Rassegna italiana di valutazione*, 17-18, 2000.
- De Ambrogio U., *Valutare gli interventi e le politiche sociali*, Carocci Faber, Roma, 2003.
- De Ambrogio U., “Il social planner all'incrocio dei venti: fra competenze tecniche e sensibilità relazionali”, *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 10-11, 2006.
- De Ambrogio U., “Domande e contratti di valutazione nel settore sociale”, *Rassegna italiana di valutazione*, 35, 2006.
- European commission, DG VIII, *Project Cycle Management, An Integrated Approach*, Brussels, February 1993.
- Fareri P., “Notes sur l'approche participative du point de vue de l'Analyse des politiques publiques”, in Soderstorm O., Cogato Lanza E., Barbey G., Lawrence R. (a cura di), *L'usage du projet. Pratiques sociales et conception du projet urbain et architectural*, Payot, Lausanne, 2000.
- Giusti M., Ielasi P., “All'incrocio dei venti. La rotta incerta del ricercatore partecipativo”, in AA. VV. *Fare ricerca economica e sociale*, Irs, Milano, 1998.
- Leone L., Prezza M., *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Setti Bassanini M. C., “La logica incrementale”, *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 6, 2003.

Note

- 6 Su come costruire un disegno di valutazione di un progetto sociale sono disponibili molti contributi in letteratura. Fra questi suggerisco Bezzi (2003) e De Ambrogio (2003).